

**LAS BARRERAS HUMANAS DE LA COMUNICACIÓN Y SU  
IMPACTO EN LA GESTION DE ORGANIZACIONES  
EDUCATIVAS EN BAHÍA BLANCA**

**IX JORNADAS DE SOCIOLOGÍA  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA**

**“IMÁGENES DE LA ORGANIZACIÓN: SU IMPORTANCIA  
COMO OBJETO DE ESTUDIO PARA LAS CIENCIAS SOCIALES”**

La Plata, 5, 6 y 7 de Diciembre de 2016

Finocchiaro, Franco. Autor y expositor

Universidad Nacional del Sur,

Correo: [ffinocchiarouns@gmail.com](mailto:ffinocchiarouns@gmail.com)

Gisbert, Gustavo. Autor y expositor

Universidad Nacional del Sur

Correo: [gustavo\\_gisbert@gmail.com](mailto:gustavo_gisbert@gmail.com)

## INTRODUCCION

La comunicación es la esencia de la vida humana. Es el génesis de nuestra cultura. Es el arte de poder transmitir algo a otra persona, sea un concepto, información o hasta un deseo. Comunicamos esperando una acción, reacción, contestación, o un silencio como respuesta.

Desde que nacemos nos comunicamos. Comenzamos por una de las primeras organizaciones en la que nos damos a conocer, la escuela. Para seguir por todo un sendero de organizaciones, en las que sin duda necesariamente nos debemos comunicar para interactuar con ellas.

La comunicación es el alma de la actividad organizativa, no se ve pero está, y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios en el entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.<sup>1</sup>

Este sencilloproceso es fundamental para las relaciones humanas. Transmitimos un mensaje no solo a través de lo que decimos, sino de cómo lo decimos. No siendo lo mismo concatenar las palabras de una manera que de otra, ya que el mensaje se verá modificado indefectiblemente y como resultado tendremos diferentes mensajes, sea en forma escrita u oral.

Cuando nos comunicamos estamos compartiendo parte de nosotros a los demás. Comunicamos con nuestras palabras, con nuestra gesticulación, con nuestro cuerpo, con nuestra ropa e incluso con nuestras joyas. Transmitimos quienes somos y hasta la imagen que tenemos de nosotros mismos, esa imagen que queremos que los demás tomen de nosotros; pero que no necesariamente será la que ellos captarán, ya que el proceso comunicacional no tan solo depende del emisor. Podríamos decir que comunicar es la maravillosa forma de trascender en la vida.

En este marco, el presente trabajo se pone como objetivo general analizar e investigar la importancia de la comunicación en tres Instituciones Educativas de Bahía Blanca, a saber:

---

<sup>1</sup>José Gómez Utrilla

- ✓ Dirección del Consejo de Enseñanza Media y Superior
- ✓ Escuela Superior de Comercio “Prudencio Cornejo”
- ✓ Instituto Superior de Formación Docente N°3 “Dr. Julio César Avanza”.

Como objetivos específicos:

- ✓ Describir canales de comunicación utilizados.
- ✓ Determinar las causas de los principales conflictos comunicacionales.
- ✓ Esbozar posibles soluciones para subsanar las barreras analizadas.

## **BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN**

“Usted puede saber lo que dijo, pero nunca lo que el otro escuchó”<sup>2</sup>

La mala comunicación trae aparejado problemas en las relaciones humanas, ya sea en el trabajo, en la escuela y hasta en la pareja. La comunicación solo es eficaz si el receptor es capaz de decodificar y comprender lo que el emisor quiso transmitir. Por lo tanto, existen ciertos factores o barreras que atentan contra la buena comunicación, tales como: la distancia, fallas mecánicas, eléctricas, el lenguaje, diferencias culturales, percepción de cada individuo, etc. En un sentido más profundo, ser incapaz de comunicar puede significar perder una parte de nosotros mismos, ya que los demás jamás se enteraran como realmente somos.

Luego de haber introducido la importancia de la comunicación como proceso dentro de las organizaciones, podemos decir que no siempre funciona de la manera esperada. Existen *vicios o barreras* que dificultan su normal funcionamiento. Hay tantas clasificaciones como barreras, pero tomaremos, a efectos de introducir el contenido de este trabajo, una segmentación de barreras en tres vertientes:

Barreras Técnicas: aquellas que pertenecen o se dan por el medio ambiente, errores en la ejecución del proceso o fallas de diversa índole.

Barreras Semánticas: Son las que provienen del sentido de las palabras y sus significados. Tiene como característica particular que conlleva diversas y peculiares interpretaciones del mensaje. Es un tipo importante de barrera ya que se refiere a los símbolos y sus significados utilizados en la comunicación.

Barreras Humanas: Son las que surgen de acuerdo a las características personales de cada miembro de la organización.

Mario Krieger amplía el análisis sobre dificultades comunicacionales a través de las *fuentes de distorsión del mensaje*. Estas son barreras que dificultan la correcta interpretación cuya base radica en el contenido del mensaje, es decir, a diferencia de las barreras, ponen el foco en la emisión.

Podemos encontrar tres distorsiones básicas, clasificadas de la siguiente manera:

---

<sup>2</sup>Jacques Lacan

- Deformación: Consiste en la alteración del contenido del mensaje que puede darse por diversos motivos entre los cuales podemos destacar: Percepciones diferentes, estados emocionales que deforman la codificación o decodificación, ajuste de lenguaje o niveles organizacionales, etc.
- Filtración: Es similar al anterior pero con la diferencia de que la manipulación del mensaje se da de manera consciente con el fin de favorecer al emisor.
- Distorsiones de cantidad: Se refiere a la cantidad de información de cada mensaje. Para que un mensaje sea eficiente debe contener la calidad y cantidad necesaria para que el mismo sea comprendido por el receptor. En este grupo, podemos citar la “sobrecarga” cuando hay un exceso de información y “omisión” cuando esta es insuficiente y faltan datos cruciales para la interpretación adecuada del mensaje.

## **BARRERAS HUMANAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Las barreras humanas son las que aparecen con mayor frecuencia en las organizaciones ya que surgen del mero vínculo entre personas. Para desandar las mismas, primero describiremos cada canal utilizado, para luego desarrollar los conflictos detectados en materia comunicacional.

**a-Canal Oral**: Se basa principalmente en reuniones donde asisten todos o algunos miembros de cada Comunidad Educativa dependiendo de si son reuniones plenarias o específicas de cierto sector jerárquico (Por ejemplo: Reuniones de equipos directivos). De esta manera, podemos decir que de acuerdo al tipo de reunión que nos referimos varía el contenido temático y también la forma de comunicarse. Esto último se debe a que, en grupos reducidos y entre colegas conocidos la comunicación es mucho más fluida e informal. En esta juega un papel central la personalidad, los gestos, la forma de expresarse, el temperamento y la historia de sus miembros, entre otras cosas.

Sin embargo, en el caso de reuniones plenarias, las reglas cambian y, a diferencia de las reuniones cotidianas de equipos directivos que son informales, poseen un carácter formal que les permite apoyarse en otro tipo de herramientas para solucionar

o evitar conflictos. El instrumento utilizado para eludir cualquier tipo de conflicto comunicacional es el reglamento.

Uno de los principales conflictos que surgen en las reuniones de comisiones es la inasistencia o falta de compromiso de muchos de sus miembros. Debido a que no cobran honorarios por comparecer a las mismas muchos deciden no ir o ir de forma intermitente. Esto provoca una modificación en la dinámica del grupo y lo desgasta, no teniendo, los miembros restantes, grandes incentivos por seguir asistiendo a las mismas.

Esta situación no deja de ser un conflicto comunicacional y de los más preocupantes, ya que, se incurre en las siguientes complicaciones:

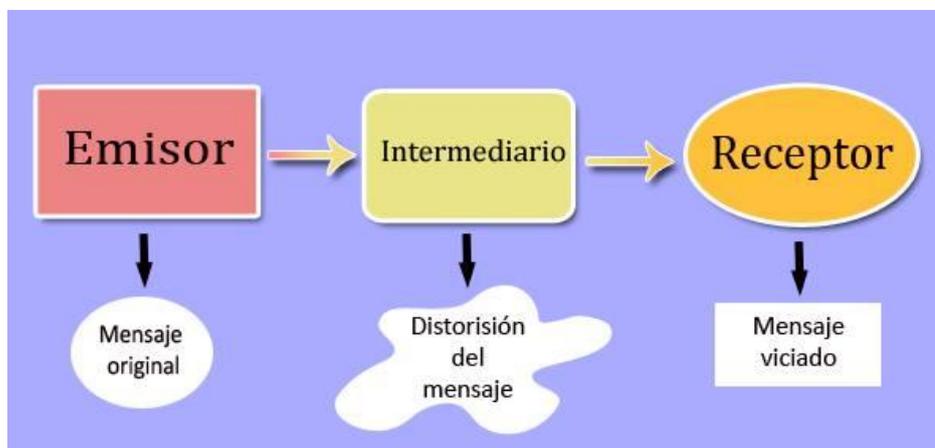
1. Falta de opinión de los miembros ausentes
2. Falta de información de lo que se llevó a cabo en la reunión
3. Posibilidad de recibir la información por otra fuente que distorsione el mensaje original.

En definitiva, colabora a la existencia de una *discrepancia de competencias* debido a la asimetría informativa producida. Usualmente se describen fallas rutinarias y reiterativas respecto a los mensajes diarios entre colegas del equipo directivo y docentes. Aquí, describiremos aspectos que giran en torno a cierto tipo de agente comunicacional: los intermediarios.

Una situación muy común en estas Instituciones es la utilización de intermediarios entre el emisor y el destinatario final de un mensaje. Principalmente sucede esto en aquellos mensajes que se envían desde la dirección hacia los alumnos. A manera de ejemplo, podríamos tomar un llamado de atención para un grupo de estudiantes: lo que puede ser una sugerencia o advertencia de la directora, puede transmitirse por el auxiliar con una actitud o sentido diferente al que le puso la emisora, por ejemplo, expresando un cierto enojo que no era real. Estas diferencias por más pequeñas que parezcan hacen que el mensaje original se encuentre viciado por la existencia de intermediarios debido a que no es la misma persona (emisora-intermediario) y por lo tanto se incurre en una distorsión del mensaje llamada *Deformación*.

Distinto es cuando el intermediario decide no comunicar una determinada información o reservarse en forma parcial o total un mensaje que debía compartir con ciertos agentes de la organización. En este caso se produce una *filtración* de la información que ya no es ingenua como la *deformación*, sino que responde a un interés particular del intermediario, o dicho en otras palabras “*el intermediario comparte solo lo que le conviene*”. Sumado a esto, como en cualquier organización, surgen roces y

disconformidades entre integrantes de la Institución y esto produce que junto con el narcisismo propio de cada persona, se cometa la filtración de información entre compañeros de trabajo, incurriéndose en otra falta grave y difícil de controlar.



**b-Canal Escrito y Medio Electrónico:** Como cualquier organización con un alto grado de burocratización, las Instituciones Educativas se caracterizan por tener varios instrumentos normativos y por publicar los mismos para que esté al alcance de todos. Desde páginas web se puede tener acceso a su estructura, la conformación de las comisiones, el orden del día de las reuniones, actas de las mismas y otros reglamentos específicos.

Según la experiencia desarrollada, uno de los conflictos centrales de este tipo de canales es la cantidad de información, es decir, existe una *sobrecarga* en términos de Krieger que provoca una desinformación. Aquí hayamos una paradoja comunicativa a la que debemos prestar atención en las conclusiones de nuestro trabajo: *el exceso de comunicación, incomunica* o para entenderlo claramente *el exceso de información, desinforma*. Es por eso que ponemos especial énfasis en esta distorsión comunicativa.

El contenido del mensaje es fundamental para que este llegue y provoque el efecto deseado o al menos sea eficiente. Para lograrlo, adquiere una relevancia especial prestar atención en cada detalle a la hora de confeccionar un mensaje escrito: ¿Qué debo destacar? ¿Cuántas frases son necesarias? ¿Dónde y cuándo? (En caso de un evento), además, cómo dato fundamental debe encontrarse el mail o teléfono de contacto para que todo lo que no se pudo explicar de forma escrita pueda ser indagado por el interesado.

Si bien no es nuestra intención ahondar en detalles de confección de carteles porque escapa a nuestro objeto de estudio, sí destacamos que es fundamental realizar un análisis del objetivo central de un cartel al momento de escribir su contenido. Si el objetivo es que el público se informe sobre determinado evento, en vez de publicar toda la información y provocar una sobrecarga, se debe llamar la atención lo suficiente como para que se lea la cantidad de información correcta de ese cartel y el destinatario sienta interés por ampliarla en los medios de contacto indicados. Cabe aclarar, que al referirnos a “cantidad de Información correcta” consideramos que esta no debe estar viciada de sobrecarga informativa pero tampoco de omisión, es decir, faltante de datos básicos para la comprensión de dicho cartel.

Pusimos como ejemplo los carteles pero extendemos el análisis cuantitativo de la información al caso de otros medios escritos como suele ser recurrente en Instituciones Educativas el mail. Nos parece importantísimo detallar otro aspecto dentro del contenido de los mensajes que produce dificultades en la comprensión por parte de los receptores: *el orden de la información*. Muchas veces vemos mensajes escritos que tienen la información justa pero la misma se encuentra dispersa, por lo cual, sugerimos la siguiente guía interrogativa a la hora de confeccionar un Mail:

- 1) ¿Cómo empezar?: Dependiendo del mensaje que quiera enviar no hay que olvidarse de completar ciertos datos sustanciales como son el saludo inicial, la fecha y lugar de emisión y si se hace en nombre de una Institución mencionar claramente a cual representa. Si se la conoce con una sigla, se escribe entre paréntesis su significado.
- 2) ¿A quién va dirigido?: Es muy importante tener en claro el remitente porque eso definirá el grado de formalismo, las palabras utilizadas y también, si se trata de una Institución, citarla de manera concreta para que cualquiera de sus miembros que tenga acceso pueda interpretarlo.
- 3) ¿Qué se quiere comunicar?: El objetivo debe ser claro. Sugerimos que se determine previamente en una sola frase para luego determinar en consecuencia qué es necesario detallar y qué no.

- 4) ¿Qué se debe agregar?: Los datos básicos. En caso de ser un evento, el día, horario y lugar de realización y demás datos particulares de la invitación.
- 5) ¿Cómo terminarlo?: Un saludo cordial con la propia firma, contacto a disposición para preguntas que puedan surgirle a los receptores del mensaje.

Estos pasos que se describieron no pretenden ser una receta, sino que intentan demostrar cuales se consideran que son los datos fundamentales que deben estar en un mensaje a través de ese medio. Los mismos deben ser adaptados al mensaje particular que se quiera enviar, evaluar previamente la cantidad de información y, al mismo tiempo, el orden de los datos.

El control de la información escrita puede darse de tres maneras:

- Previo: A través de mecanismos como el descrito anteriormente o algún otro que me permita diagramar el contenido del mensaje antes de escribirlo.
- Concomitante: Al mismo tiempo que se va confeccionando el mensaje se va cotejando si lo que se planeó al principio se está cumpliendo o si es necesario quitar o agregar información.
- Posterior: Una vez enviado el mensaje, este control opera fundamentalmente en base a la retroalimentación. Es decir, las respuestas del destinatario del mensaje servirán para darse cuenta si fue comprendido o si es necesario agregar o quitar información en próximos mensajes.

## ASPECTOS CONCERNIENTES A TODOS LOS CANALES

**Variables de personalidad**: En palabras de Chiavenato “*la versatilidad humana es muy grande: Cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables*”<sup>3</sup>. Esta definición, aunque puede parecer muy general, nos parece un buen puntapié inicial para un tema tan complejo como el estudio de las variables de la personalidad. Claro está que cada ser humano es diferente y que esto se debe, entre otras

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto “Administración de Recursos Humanos”

cosas, a las influencias de diversa índole que lo atraviesan. Para ello, tomaremos un cuadro de Chiavenato para resumir las mismas:

Factores Internos	Factores Externos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalidad</li> <li>• Aprendizaje</li> <li>• Motivación</li> <li>• Percepción</li> <li>• Valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente Organizacional</li> <li>• Reglas y reglamento</li> <li>• Cultura y Política</li> <li>• Métodos y procesos</li> <li>• Recompensa y castigos</li> <li>• Grado de confianza</li> </ul>

La primera columna representa a lo que la persona trae de sus experiencias individuales, y la segunda, a aquellas que provienen de la interacción con la organización.

Si nos centramos en la columna “Factores Internos” veremos que los aspectos destacados en la misma refieren a diferentes variables que conforman a una misma persona, por lo que, no es posible esbozar fórmulas que identifiquen ni resuelvan las posibles fallas comunicacionales debido a la multiplicidad de condicionantes que cada uno tiene.

Respecto a los “Factores Externos” nos detendremos con mayor detalle porque son los que corresponden a la organización y, por ende, a nuestro objeto de estudio. Luego de aplicarlos, estableceremos relaciones entre estos factores para determinar cuál consideramos que es el *punto de conflicto* entre ambos condicionantes.

En lo que a Factores Externos respecta, las Instituciones Educativas analizadas presentan las siguientes situaciones, en términos generales:

- Ambiente Organizacional: el ambiente es bueno, existen fallas comunes producidas por el simple choque de personalidades. Aquí notamos que este aspecto se relaciona ampliamente con el condicionante *personalidad*.
- Reglas y Reglamento: existen normas por escrito y en forma pública para todos los miembros. No suele haber problemas con ello, pero con determinadas reglas institucionales internas, no existe el mismo compromiso por parte de todos los

miembros de la organización. Aquies donde entran en juego los “*valores*” de cada miembro, que no siempre suelen coincidir con los de la organización.

- Cultura y Política: las políticas e ideas de la organización suelen ser puestas a consideración de los miembros y estos pueden manifestar opiniones sobre ellas. Está en quienes ejercen el cargo directivo trabajar sobre el aspecto *motivacional* de cada miembro para que, guiados por esas políticas de crecimiento organizacional, puedan esforzarse más y orientarse al resultado esperado.
- Métodos y Procesos: cada organización tiene su modo de acción. Se ha visto que muchas logran una gestión exitosa utilizando diferentes mecanismos ante situaciones similares. Por ello, es necesario saber que cada inserción en una organización implica un *aprendizaje*, tanto para quien ingresa como para los demás a la hora de tener que trabajar con esa persona. La predisposición al aprendizaje y la apertura a nuevas maneras de llegar a los objetivos consideramos que es la clave para iniciar adecuadamente el camino.
- Grado de confianza: Este ítem creemos que es el último eslabón en la cadena, ya que, integra a todos los factores internos. Para poder llegar a una confianza significativa entre los miembros, es necesario trabajar sobre la coordinación de las personalidades de los mismos, utilizar los mecanismos de motivación y aprendizaje para que resulte un ámbito más familiar al integrante nuevo y trabajar en la búsqueda de la comunión entre sus valores y los de la organización.

Podemos concluir que hay una relación de condicionamiento entre los factores internos o personales y los factores organizacionales o externos. Para poder atender a las dificultades de tipo humano en un grupo siempre tendrá su raíz en las individualidades o, lo que es lo mismo, en los aspectos vistos anteriormente que atraviesan a cada persona. Trasladado a la comunicación, consideramos que cada falla humana en la misma, radica en las características personales de cada miembro y que se puede evitarlas o atenuarlas pero eso requiere un trabajo de diagnóstico personal de cada miembro y luego analizar el impacto de las conductas de cada uno para encontrar la mejor forma de llegar a ellos y de relacionarse en grupo.

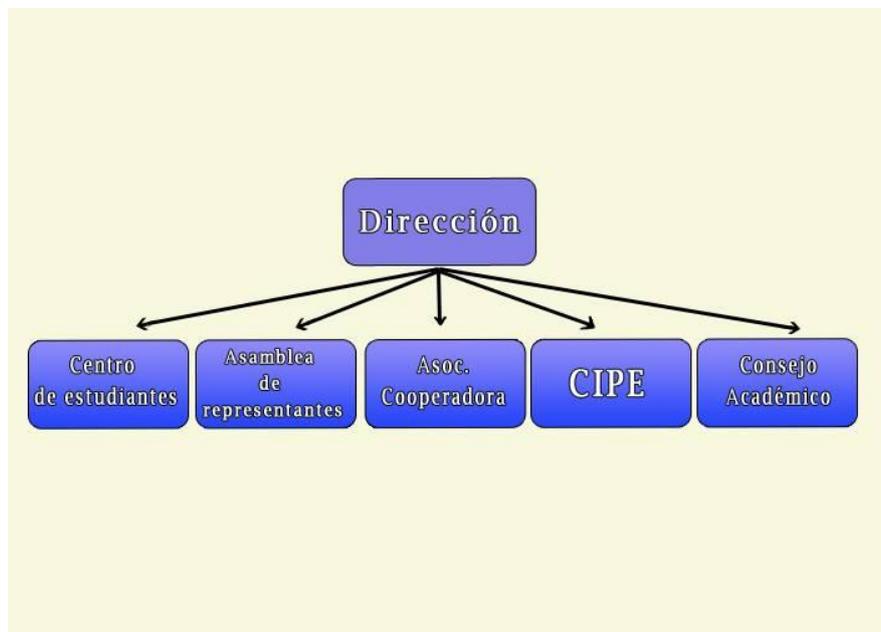
Reformulando el cuadro de los Factores de Chiavenato de acuerdo a nuestra investigación quedaría de la siguiente manera:

<b>Factores Organizacionales</b>	<b>Factores Individuales Involucrados</b>	<b>Aspectos a considerar para su estudio</b>
Ambiente	Personalidad	Diagnóstico Individual Análisis conductual Relación con sus pares
Reglas y Reglamento	Valores	Objetivos del miembro al ingresar a la organización. Contrastación con los valores organizacionales y los de sus compañeros.
Cultura y Política	Motivación	Analizar diferentes métodos alternativos motivacionales. Utilizar la información obtenida previamente de las personalidades. Coordinar el método motivacional que considera que corresponde a cada personalidad y no uno general.
Métodos y Procesos	Aprendizaje	Es el mismo procedimiento que el ítem de motivación pero con métodos de aprendizaje. También es aconsejable en estos temas que tienen su base en la psicología y no en la administración buscar asesoramiento con un profesional especializado.
Grado de confianza	Todos	Es el último en lograrse y suele llevar años, por lo que, se requiere paciencia. Integración de la información de los ítems anteriores sumando todos los datos adicionales de interés. Gustos y preferencias de cada miembro: Muchas veces la forma de llegar a un vínculo más cercano

		radica en la coincidencia de objetivos o gustos personales.
--	--	---

**Mensajes condicionados**: Este tema podría estar incluido en las “Distorsiones Comunicativas” de Krieger pero decidimos dedicarle un espacio particular porque es muy frecuente en las Instituciones Educativas debido a los diferentes organismos políticos que conviven en ella.

Seguidamente, exponemos un esquema de ejemplo para describir un modelo de estos organismos citados.



En el mismo vemos que estos organismos tienen características comunes, a saber:

1. Son elegidos democráticamente.
2. Realizan campaña política (algunos)
3. Tienen como destinatarios finales a los alumnos y docentes de las Instituciones.
4. Utilizan todos los canales de comunicación analizados.
5. Suelen estar influenciados por ideologías propias de los miembros que lo integran.

Podemos citar una larga lista de características comunes, pero nuestro interés en este apartado se basa en el último ítem. A veces, los organismos están influenciados de manera excesiva por sus ideologías propias, en su mayoría, partidarias. Esto ocasiona

graves problemas comunicativos ya que los mensajes también sufren ese vicio ideológico. Desarrollaremos este tema en el siguiente apartado.

**Acción comunicativa manipuladora**: las ideologías políticas o de cualquier otra índole son intrínsecas a la persona y es extremadamente difícil (o imposible) poder separarlas de nuestro accionar. Es por eso que, según las respuestas de nuestras entrevistadas, muchos de los conflictos internos de estos organismos radican en *la forma* de emitir los mensajes y no en *el contenido* del mismo. Suelen ser ideas productivas pero manifestadas de manera agresiva o en destrato a los que piensan diferente.

Sin intenciones de polemizar ni sesgar el tema de acuerdo a los partidos hegemónicos de la actualidad, desarrollamos este tema en términos de Krieger. Al desarrollar un paradigma comunicativo diferente al tradicional, el autor clasifica a las *acciones comunicativas* de acuerdo a la intención y forma que tenga la misma. Por ende, nos parece sustancial citar el marco teórico ofrecido por el autor respecto a este tema para explicar la postura de este trabajo.

Krieger define a la Acción Comunicativa Manipuladora como “*Enunciaciones tendientes a la manipulación y la simulación. El tipo de información a transmitir esta deliberadamente distorsionado. La selección del acto de comunicar es deliberadamente engañosa y encubre expresiones, tipos de lenguaje y actos. Son prácticas propias de la lucha política y el conflicto en las organizaciones...*”<sup>4</sup>

Con esta cita, queremos dejar en claro la importancia que creemos que tiene esta distorsión del mensaje. Las organizaciones deben tener este tema en su agenda y una de las maneras de evitarlo radica en el establecimiento de los objetivos claros y concretos al inicio de la gestión de cada Comisión Directiva. De esta manera, se podrá contrastar los intereses de cada miembro con los planteados por la organización para determinar si existe coincidencia o no. En el caso de diferir, deberá tratarse el tema seriamente para que el miembro determinado pueda replantearse su lugar en la organización. Al nombrar a la Dirección del establecimiento en este párrafo, no queremos dejar de remarcar que les corresponde la difícil tarea de coordinar y centralizar los mensajes de los organismos que integran la Comunidad Educativa para velar por la coherencia y la objetividad, en la medida de lo posible. En algunas de las Instituciones estudiadas, por ejemplo, cada uno de los organismos (Centro de Estudiantes, Cooperadora, Dirección y CIPE) tienen su

---

<sup>4</sup>Krieger, Mario, “Sociología de las Organizaciones”

pizarra o sector propio para informar que, sumado a las pizarras de Preceptoría y/o biblioteca constituyen una verdadera híper comunicación que termina desorientando al lector. Pero este aspecto merece una segunda instancia de investigación que será objeto de estudio para un próximo trabajo.

La determinación de la jerarquía de objetivos es de suma importancia para todo tipo de organización. Debe ser la primer hoja de la agenda de sus miembros y aconsejamos recurrir a ella en forma periódica si es posible para analizar si hubo un desplazamiento de lo escrito con las acciones impulsadas del organismo o no. En el caso de las Instituciones Estudiadas, los objetivos principales tienden al bienestar de los alumnos de diferentes instituciones, por ende, cada acción comunicativa debe ir orientada a ello con el respeto y la transparencia que se merecen.

El vicio “ideológico” o “manipulador” como lo hemos llamado, debe llevar a una *acción correctiva* de inmediato para mantener la neutralidad y la credibilidad del órgano. Si esto no sucede, las consecuencias pueden ser complejas para la organización y su estructura interna.

En una de las Instituciones analizadas, la rivalidad entre partidos políticos se disputan el Centro de Estudiantes, existiendo una lucha política donde se ponen en juego banderas partidarias y se pierde el foco principal que son los alumnos. De hecho, y a modo de ejemplo, se introducen problemáticas para su debate que son ajenas a la Institución y a la educación en general. Esto hace que la base del grupo se rija por los parámetros partidarios antes que por las necesidades del alumnado.

## **LOS CANALES COMUNICATIVOS Y EL PROBLEMA DEL TIEMPO**

A menudo, las organizaciones se encuentran en una encrucijada. Buscan la forma de utilizar canales de calidad para sus mensajes, pero a su vez, los tiempos no siempre son lo suficientemente holgados como para asegurarse de la correcta recepción del mensaje por parte todos los integrantes.

Por eso, en Instituciones que manejan muchos tipos de mensajes y la mayoría de ellos van dirigidos a múltiples usuarios, es común la utilización de medios electrónicos. Los avances tecnológicos han permitido clasificar a este medio de comunicación aparte de los antes mencionados ya que tienen la particularidad de unirlos de acuerdo a la herramienta utilizada. En principio, el medio electrónico era una subclasificación del canal escrito (con la llegada del chat, el mail, el mensaje de texto, etc). En una segunda

etapa, se pasó al canal oral a través de las llamadas telefónicas, los audios de WhatsApp, entre otros. Y podríamos decir, finalmente, que hoy en día se incluye el canal no verbal o gestual con lo que podría ser una *recreación de la charla cara a cara* a través del fenómeno videollamadas en todas sus plataformas. En estos últimos tiempos con los famosos grupos de Facebook, los emoticones en los comentarios y charlas, se puede transmitir sensaciones y sentimientos, que pueden ser reales o no, pudiendo tergiversar la realidad y dando a un problema comunicacional engañoso.

La completitud de los medios electrónicos referenciada anteriormente sumado al fácil acceso que cotidianamente tienen los miembros de las organizaciones a ellas, hace que ante una necesidad de comunicar un determinado mensaje que sea recibido con rapidez, se recurra a este tipo de canales. Es por eso, que de acuerdo a lo observado en las organizaciones estudiadas, podemos citar las ventajas y desventajas de los medios electrónicos para evaluar su efectividad:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de redes comunicativas a bajo costo.</li> <li>• Mayor probabilidad de recepción del mensaje.</li> <li>• Respuesta instantánea.</li> <li>• Control de recepción por el propio medio electrónico.</li> <li>• Historiales de mensajes anteriores guardados automáticamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa seguridad de contenido.</li> <li>• Imposibilidad de precisar si quién lo leyó es efectivamente el propietario de ese medio electrónico.</li> <li>• Miembros que no tengan acceso a este tipo de medios.</li> <li>• Pérdida del contacto personal.</li> <li>• Fácil engaño comunicacional</li> </ul>

No nos detendremos a desarrollar cada punto ya que consideramos que medianamente todo lector tendrá contacto con alguna red social o tendrá conocimiento sobre el funcionamiento de las mismas.

Como parte de las *soluciones* que proponemos plantear en este trabajo, podemos decir que, en esta primera investigación, buscamos propiciar herramientas útiles para la que consideramos la primer etapa de análisis de comunicaciones para la detección de barreras humanas y las probabilidades de corrección de las mismas. En este punto, mostramos en forma de cuadro las ventajas y desventajas manifestadas por los

miembros de las Instituciones Educativas que constituyeron nuestro objeto de estudio. Sin embargo, podemos agregar que este es un cuadro flexible para que cada entidad realice un relevamiento del porcentaje aproximado de mensajes que se envían por medios electrónicos, elaborar su propio cuadro de ventajas y desventajas para realizar un diagnóstico comunicacional y analizar la importancia de los aspectos destacados en la columna *ventajas* y compararlo con el costo de obtenerlas que son las denominadas *desventajas*. A partir de esa información simplificada en un papel, el miembro dirigente de la Institución determinará en qué condiciones, hacia qué usuarios y qué tipo de mensajes son aconsejables emitir por este tipo de medio y cuáles no. De esta manera, pondrá en ejecución la *estrategia comunicativa* que considere adecuada para luego verificar si los mensajes obtuvieron las ventajas esperadas y si se pudieron disminuir las desventajas o si surgieron nuevas en lo que podríamos determinar una tercera etapa de *control comunicacional*.

## **CONTENIDO VS. FORMA**

No podemos darle cierre a este trabajo sin referirnos a esta distinción en cuanto a aspectos comunicativos se trata. Si bien parece básico, esta problemática no debe dejar de estar planteada a la hora de elaborar un mensaje a ser enviado de acuerdo al tipo de receptor que va dirigido. El contenido de un mensaje es único en su base y las variaciones que puede presentar son detalles, es decir, si se quiere vender un auto, los principales datos son la descripción del mismo, las opciones de financiación, una foto del producto y el contacto de la empresa.

Sin embargo, habrá tantas *formas* de distribuirlo, expresarlo y diseñarlo que producirá diferentes efectos o interpretaciones. De esta manera, podemos decir que hay diversas formas de expresar un mismo mensaje o, lo que es lo mismo, podemos generar infinitos mensajes con un mismo contenido. A este razonamiento queremos arribar para dejar en claro que la forma de emitir un mensaje es tanto o más importante que su contenido, ya que, el resultado final de lo que se envíe depende de ambos aspectos.

Si bien consideramos que es otro tema que requiere un especial detenimiento para ajustarlo a cada tipo de mensaje en particular, no queríamos dejarlo fuera de este trabajo en su parte general, ya que, el objetivo del mismo es detectar las fallas comunicacionales vistas en las organizaciones analizadas.

Llevado a las Instituciones Educativas, existen diversos aspectos que hacen que las formas de los mensajes emitidos sean de diferentes maneras. En otros términos, cada organismo emite mensajes muy variados, de carácter formal o informal, para una multiplicidad de destinatarios, etc. Para verlo más claro, tomaremos como ejemplo el caso de un Centro de Estudiantes: Para realizar una jornada interdisciplinaria en la Escuela (evento), la Comisión del Centro de Estudiantes debe comunicarse con la Dirección de la Institución en primera instancia y luego, entre otros contactos que no citaremos para simplificar el ejemplo, informar a los alumnos del mismo y convocar a los encargados de cada disciplina que se pretenda realizar. En la primera instancia, el mensaje será de carácter formal, necesariamente escrito en carta o nota formal, con una intencionalidad enunciativa y/o argumentativa y siguiendo las normativas correspondientes. En el segundo caso, el mensaje podrá ser informal, no necesariamente escrito o puede tomar diferentes formatos, por ejemplo, carteles o mensajes en redes sociales, con una intención predominantemente persuasiva y también informativa.

Con este simple ejemplo, queremos dejar en claro que, de acuerdo a lo investigado, creemos que el contenido del mensaje de este Centro de Estudiantes puede ser similar en ambos casos, aunque con diferentes objetivos claro está, que harán variar en forma significativa la forma de emisión de los mismos pero la esencia del contenido será la misma. Es por esto, que cada organismo debe estar informado correctamente en las formas de emisión de cada mensaje de acuerdo a dos parámetros esenciales: ¿A quién va dirigido?, y ¿Cuál es el objetivo del mismo? Para definir la forma de desarrollar las ideas. En el caso planteado, invertir las formas descritas de los mensajes hubiera generado conflictos en ambos actos comunicativos: La Dirección puede desestimar la carta del Centro de Estudiantes por falta de formas indicadas o detectar una insuficiencia informativa. Con respecto al alumnado, por el contrario, un mensaje formal para una invitación puede tornarse tedioso y no leído por el porcentaje esperado de alumnos o no ser comprendido de la manera que se hubiese querido por el uso de vocabulario formal.

## CONCLUSIÓN

Es necesario desarrollar una buena comunicación en todo tipo de organizaciones. Esta se logra cuando somos capaces de leer el mapa de los demás, de saber escucharlos y comprenderlos. Debemos observar a conciencia su lenguaje y símbolos, demostrando interés, dejando que los demás se puedan expresar libre y sinceramente. Ponernos en el lugar del otro, valiéndonos del famoso rapport visual para generar un feedback interminable.

Como dijimos, la receta para resolver los conflictos comunicacionales no existe y no es lo que pretendimos brindar con este trabajo sino la aproximación a lo que consideramos puede ser un modelo de implementación.

Como primera etapa, seleccionamos las organizaciones objeto de estudio de este trabajo basado en las causas expresadas en el inicio del informe. Luego, investigamos sobre comunicación en las organizaciones para más tarde pasar por la experiencia de análisis, observación, entrevista y contrastación con los aspectos teóricos leídos. Eso fue lo que decidimos plasmar en el presente sumado a las conclusiones y aspectos destacables que fuimos recolectando en el camino para cada inconveniente comunicacional.

Nuestro objetivo es y será producir material que pueda ser implementado por las organizaciones que lo consideren apropiado y creemos que este es el punto de partida para la construcción de un modelo de comunicación para Instituciones Educativas que busque subsanar las fallas humanas que se vayan generando en la cotidianidad institucional. El desafío está planteado: El próximo paso es avanzar en la creación de un modelo aplicable a organizaciones del tipo educativo.

## BIBLIOGRAFÍA

**ADER**, José y colaboradores, (2002), *“Organizaciones”*, Ediciones Paidós, Buenos Aires.

**BOLAND**, Lucrecia; **CARRO**, Fernanda; **GISMANO**, Yanina; **STANCATTI**, María Jesús y **BANCHIERI**, Lucía, (2008), *“Funciones de 7a Administración. Teoría y práctica”*, 2da Edición ampliada y revisada, Ediciones Ediuns, Bahía Blanca.

**CHIAVENATO**, Idalberto, (2001), *“Administración de Recursos Humanos”*, 5ta. Edición, Ediciones Mc. Graw Hill.

**CHIAVENATO**, Idalberto, (2006), *“Introducción a la teoría general de la administración”*, 7ma. Edición, México, McGraw Hill.

**DE ZUANI R.**, Elío, (2005), *“Introducción a la Administración de organizaciones”*, Editorial Valletta, Buenos Aires.

**HALL**, Richard, (1973), *“Organizaciones: estructura y proceso”*, Madrid, España, Ediciones Prentice Hall.

**KRIEGER**, Mario, (2002), *“Sociología de las Organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional”*, Argentina, Ediciones Prentice Hall.

**LAZZATI**, Santiago, (1997), *“Autonomía de la Organización”*, p. 134-135, Buenos Aires, Ediciones Macchi - Mercado.

Material de cátedra y apuntes de clases.

**ROBBINS**, Stephen; **COULTER**, Mary, (1996), *“Administración”*, p. 76-79, México, Ediciones Prentice Hall.

**SOLANA**, R., (1993), *“Administración de organizaciones”*, Ediciones Interoceánicas S.A., Buenos Aires.

**VICENTE**, Miguel A; **AYALA**; Juan C. Y colaboradores, (2008) *“Principios fundamentales para la administración de organizaciones”*, Buenos Aires, Ediciones Prentice Hall, Pearson Educación.

**WALTZLAWICK**, Paul; **BEAVIN**, Janet; **JACKSON**, Don D., (1985), *“Teoría de la comunicación humana”*, 4ta. Edición, Ediciones Herder.