



**LA INTERCOMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA I.E.M.  
NORMAL SUPERIOR DE PASTO**

**LUÍS CARLOS CAICEDO ORTIZ  
NITO ROMEO ORTEGA BOLAÑOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN ORIENTACIÓN EDUCATIVA  
Y DESARROLLO HUMANO  
SAN JUAN DE PASTO  
2006**

**LA INTERCOMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA I.E.M.  
NORMAL SUPERIOR DE PASTO**

**LUIS CARLOS CAICEDO ORTIZ  
NITO ROMEO ORTEGA BOLAÑOS**

**Trabajo de Grado  
Presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Orientación Educativa y Desarrollo Humano**

**Asesor:  
ROBERTO RAMÍREZ  
Magíster**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN ORIENTACIÓN EDUCATIVA  
Y DESARROLLO HUMANO  
SAN JUAN DE PASTO  
2006**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva de su autor”

Artículo 1º del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**PÁGINA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

PRESIDENTE DE JURADO

---

JURADO

---

JURADO

San Juan de Pasto, Noviembre de 2006

A DIOS TODOPODEROSO, que me ha regalado la capacidad cognitiva y así poder reconocer sus bondades en la magnificencia del Universo.

A MI ESPOSA: Bertha, por su colaboración permanente con su comprensión,

A MIS HIJOS: Juliana, Ángela María y Carlos Eduardo, inspiradores dinámicos y vitales de todos mis sueños y realizaciones.

A las personas que les pueda ser útil el fruto de este trabajo.

**LUIS CARLOS**

## **DEDICATORIA**

A DIOS, por el regalo de la vida y la grata oportunidad de sentirlo en las múltiples expresiones de la Naturaleza.

A MI PADRE: José Vicente Ortega (q.e.p.d.), que cuando estuvo presente marcó con su ejemplo el derrotero de mis pasos y ahora, desde la dimensión del Infinito, continúa cubriéndome con su luz tutelar y su recuerdo.

A MI MADRE: Teresa Bolaños, que me permitió venir a este mundo y la valiosa oportunidad de la existencia, y con su entrega y sacrificio me inculcó el amor a la Vida en todas sus formas y expresiones.

A MI ESPOSA: María Luisa, por su apoyo y comprensión incondicionales, y por haber sido cómplice en mi realización de ser padre.

A MIS HIJOS: Darío Alejandro y Jaime Rolando, con cuya cálida y vital presencia han llenado mi vida de motivos suficientes para superarme diariamente.

**ROMEO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

La Universidad de Nariño, por concedernos la valiosa oportunidad de cumplir nuestros anhelos de superación profesional.

Personal docente y administrativo del Programa de Especialización en Orientación Educativa y Desarrollo Humano de la misma Universidad, por facilitarnos los medios necesarios para nuestra preparación académica.

Magíster Roberto Ramírez, Asesor del Trabajo de Grado, por sus invaluable y oportunas orientaciones en el transcurso de la investigación.

Administrador de Empresas Luis Carlos Caicedo, por su amistad y sus valiosos aportes a nuestro desarrollo profesional (Romeo Ortega Bolaños).

Licenciado Edgar Insuasty Ortiz, por su oportuna colaboración en el análisis e interpretación imparcial de la encuesta y entrevista, que permitió imprimirle a la misma la objetividad requerida.

Los directivos y docentes de la I.E.M. Normal Nacional de Pasto, por su valiosa colaboración al desarrollo de la investigación y por su cooperación desinteresada en la aplicación de encuesta y entrevista.

Todas aquellas personas que de una u otra manera aportaron a la realización de nuestros propósitos personales y profesionales.



## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA	14
1.1 DESCRIPCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 PREGUNTAS ORIENTADORAS	16
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 General	16
1.3.2 Específicos	16
1.4 JUSTIFICACIÓN	16
2. MARCO TEORICO	19
2.1 ANTECEDENTES	20
2.1.1 Marco Legal	20
2.1.1.1 La Constitución Política de Colombia	20
2.1.1.2 Ley General de Educación 115 DE 1994	21
2.1.2 Marco Contextual.	24
2.1.2.1 Proyecto Educativo Institucional	24
2.1.2.2 Reseña histórica, localización y aspectos preliminares	25
2.1.3 Tipología	26
2.2 MARCO CONCEPTUAL	28
2.2.1 La Comunicación	28

2.2.2	La comunicación y la interacción social	29
2.2.3	Factores que influyen en la comunicación	33
2.2.3.1	La Percepción	33
2.2.3.2	Los Imaginarios Simbólicos	35
2.2.3.3	Los Valores	40
2.2.3.4	Las Creencias	44
2.2.3.5	Aspectos Familiares	45
2.2.3.6	Aspecto Emocional de los Participantes	46
2.2.4	Características de la Comunicación	50
2.2.5	Elementos de la Comunicación	51
2.2.5.1	El Emisor	51
2.2.5.2	El mensaje	52
2.2.5.3	Canal	52
2.2.5.4	El receptor	53
2.2.6	Criterios para una comunicación coherente y efectiva con propósitos institucionales	54
2.2.7	Estrategias para una información oportuna y por los medios adecuados	56
2.2.8	Estrategias pedagógicas para que las propuestas de capacitación sean el producto del consenso	58
2.2.9	Criterios para asumir una actitud de pertenencia institucional	58
2.2.10	Criterios para el acompañamiento de directivos a docentes en la concreción de políticas educativas y planes de mejoramiento	59
3.	METODOLOGÍA	61
3.1	TIPO DE ESTUDIO	61
3.2	ENFOQUE	61

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	61
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	62
3.5 PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	62
3.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	62
4. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	63
4.1 NOMBRE	61
4.2 LOCALIZACIÓN	63
4.3 BENEFICIARIOS	63
4.3.1 Directos	63
4.3.2 Indirectos	63
4.4 NATURALEZA DE LA PROPUESTA	63
4.4.1 Descripción de la Propuesta	63
4.4.2 Justificación	64
4.4.3 Diagnóstico	65
4.5 OBJETIVOS	67
4.5.1 General	67
4.5.2 Específicos	67
4.6 FUNDAMENTOS TEÓRICOS	67
4.7 METODOLOGÍA	68
4.8 ACTIVIDADES	68
4.9 PLAN OPERATIVO	69
5. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN	73

CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFIA	92
ANEXOS	93

## RESUMEN

La investigación surge de la necesidad en considerar la problemática de comunicación existente entre las directivas y docentes de la I. E. M. Normal Superior de Pasto, problemática que se origina debido a una organización y administración rígida, jerarquizada y autoritaria.

De esta realidad, se desprende una pregunta central, la que infiere la investigación, alrededor de los procesos intercomunicadores entre directivos y docentes:

¿Cuáles son las características de los procesos de intercomunicación entre directivos y docentes y qué incidencia tienen en el proceso educativo de la institución educativa Municipal Normal Superior de Pasto?

Al hacer la auscultación, con la pregunta se evidencia que la comunicación entre estos dos estamentos es cerrada, lo cual impide el desarrollo de un clima institucional cooperativo y agradable, democrático y participativo en sus decisiones.

La propuesta de intervención:

“Hacia la construcción de una intercomunicación abierta y participativa y consensual entre directivos y docentes de la Normal Superior de Pasto”, se fundamenta en la metodología de acción participativa, con un enfoque crítico social y humanista.

El propósito de la propuesta es fortalecer y consolidar una memoria con criterios reflexivos y de acción en los procesos comunicativos, participativos, democráticos y humanos. Además se pretende consolidar una institución que interactúa de manera dinámica con su entorno y que los resultados tengan compromiso con el cambio y la innovación.

## **ABSTRACT**

The investigation arises of the necessity in considering the problem of existent communication among the directive and educational of the I. E. M. Normal Superior of Pasto, problematic that originates due to an organization and rigid, nested and authoritarian administration.

Of this reality, he/she comes off a central question, the one that infers the investigation, around the processes intercoms among directive and educational:

Which are the characteristics of the intercomunicación processes among directive and educational and what incidence do they have in the educational process of the institution educational Municipal Normal Superior of Pasto?

When making the auscultation, with the question it is evidenced that the communication among these two estamentos is closed, that which impedes the development of a cooperative and pleasant, democratic institutional climate and participativo in its decisions.

The intervention proposal:

“Toward the construction of an open intercomunicación and participativa and consensual among directive and educational of the Normal Superior of Pasto”, it is based in the methodology of action participativa, with a social and humanist critical focus.

The purpose of the proposal is to strengthen and to consolidate a memory with reflexive approaches and of action in the talkative processes, participativos, democratic and human. He/she also seeks to consolidate an institution that interactúa in a dynamic way with their environment and that the results have commitment with the change and the innovation.

## INTRODUCCIÓN

Es un hecho innegable, que la sociedad humana en general, experimenta en el mundo actual una etapa de crisis generalizada. En efecto, no cabe duda de que el momento que vivimos en la actualidad, se caracteriza por una crisis de valores en todos los órdenes, que se da a nivel mundial y con mayor intensidad en los países pobres o subdesarrollados, como en Latinoamérica, donde el impacto social de dicha crisis, es más evidente, debido a las condiciones de situación problemática que atraviesan éstas naciones, en el campo sociopolítico y económico.

Nadie en nuestro medio, desconoce la crítica situación de descomposición social, impregnada de la nefasta situación violenta que vive Colombia. En efecto, la guerra no declarada o no reconocida oficialmente, es un hecho real, que repercute, trasciende o tiende a contaminar a todos los sectores de la sociedad.

El clima de zozobra, de violencia generalizada, ha infundido una gran dosis de desconfianza entre los colombianos, lo cual se manifiesta en una crisis en la interacción social, en un resquebrajamiento de la capacidad comunicativa entre las personas, tendencia alimentada y fortalecida por la invasión de los medios mal (porque realmente son medios de información) y de los elementos y artefactos tecnológicos suministrados por la sociedad de consumo, que no hacen más que generar un proceso de aislacionismo entre las personas, disociando grupos humanos y comunidades comenzando por la familia. Ya no se habla en el teléfono familiar, sino que cada uno tiene su celular, su discman, televisor o DVD personal, que hace que cada vez las nuevas generaciones se individualicen más.

Esa situación que ha trascendido o “contaminado” los distintos espacios sociales, también llega a las instituciones educativas, y el clima tensionante general se refleja en las relaciones personales de sus integrantes. Es lo que se percibe en la Institución Educativa Municipal Normal Superior de Pasto, donde los procesos comunicativos entre los distintos estamentos, se encuentran resquebrajados por múltiples factores, que impiden que se dé una comunicación verdadera o en todo el sentido de la palabra.

Teniendo en cuenta esta realidad, se plantea a continuación la investigación: LA INTERCOMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA I.E.M. NORMAL SUPERIOR DE PASTO, que se ocupa de hacer una auscultación de la comunicación entre estos dos estamentos, que por ser cerrada, amerita que se n o reestructuración de la dinámica comunicativa, para que el intercambio verbal al interior de esta institución, sea realmente comunicación, es decir, abierta, dialogal y consensual sustentada por criterios

## 1. PROBLEMA

¿Cuáles son las características de los procesos de intercomunicación entre directivos y docentes y qué incidencia tienen en el proceso educativo, en la Institución Educativa Municipal Normal Superior de Pasto?

### 1.1 DESCRIPCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación es un proceso continuo y dinámico, en que suceden una serie de acontecimientos, que continuamente interactúan.

Se entiende por comunicación como una de las necesidades más apremiantes del ser humano, relacionada conceptualmente con la socialización; su naturaleza es universal y como proceso, consiste en un conjunto de experiencias e influencias mutuas de los interlocutores (Raymond Ross, 1983). Mediante la comunicación se da una influencia determinante de unos a otros, aunque muchas veces los participantes de un diálogo no son conscientes de ello. Dicha influencia recíproca se evidencia en el intercambio de percepciones, imágenes, sentimientos e ideas, es decir, los hablantes se transfieren de unos a otros la visión personal del mundo.

Según Habermas<sup>1</sup>, la acción social consiste en la cooperación entre, al menos, dos actores que coordinan sus acciones instrumentales para la ejecución de un plan común. Para Habermas, según es citado por José Alberto Mesa, las acciones humanas se presentan en dos grandes grupos: las acciones instrumentales y las acciones sociales, las primeras “se dirigen a transformar el mundo natural de acuerdo a un plan pre-establecido por el hombre, finalidad que se considera lograda cuando se obtiene éxito, es decir, cuando se han cumplido los objetivos”<sup>2</sup>. Las acciones sociales, en cambio, se refieren “al mundo de las relaciones que se establecen entre los hombres y que se concretan en las instituciones sociales, los códigos éticos y legales que rigen a un determinado”<sup>3</sup>. No está de más agregar que la interacción y las relaciones interpersonales entre los integrantes de una comunidad educativa, corresponden al tipo habermasiano de acción social.

Cabe señalar que a la teoría de la práctica social de Habermas, no sólo le interesan las características de la acción social, sino también aquellos mecanismos de coordinación al interior de la misma que hacen posible una coherencia regular y estable de las interacciones, según ciertos patrones que se interpretan como el conjunto de normas validadas por un colectivo, en función de un comportamiento "estratégicamente" cooperativo. Por lo tanto, la comunicación

---

<sup>1</sup> HABERMAS, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa. México: Taurus, 1982. p. 35

<sup>2</sup> MESA, José Alberto. La educación: ¿acción estratégica o comunicativa? En: Cultura. Órgano informativo de CONACED. Santafé de Bogotá. (may. – jun. 1994). p. 24

<sup>3</sup> *Ibid.*. p. 25



en las organizaciones sociales e institucionales, requiere de la coordinación de los esfuerzos de los interlocutores participantes para alcanzar el logro de los objetivos propuestos.

La Institución Educativa Municipal Normal Superior de Pasto, (en adelante I.E.M.N.S.P.), por su modelo sistémico, exige una comunicación de alta calidad, que se logra en la interacción con el entorno institucional en donde se procesa la información, convirtiéndose en un intercambio de valores y de conductas que direccionan su quehacer.

Ahora bien, si la comunicación consiste en un conjunto de experiencias e influencias mutuas de los interlocutores y que se evidencia en el intercambio de percepciones, ideas, imágenes y sentimientos de los participantes, se infiere entonces que por intercomunicación entre directivos y docentes de la I.E.M.N.S.P. se entiende el flujo de información de directivos a docentes y a su vez el parecer y respuesta de éstos hacia los primeros, dándose una retroalimentación recíproca de los dos sectores hasta llegar a acuerdos coordinados que permitan alcanzar los objetivos y propósitos institucionales establecidos. Es decir, la intercomunicación entre directivos y docentes implica una comunicación bidireccional, recíproca de unos a otros, descartando en todo momento toma de decisiones unilaterales, provenientes únicamente de los directivos sin previa consulta con los interesados e implicados directos como son los docentes.

En la I.E.M.N.S.P., la deficiencia comunicacional entre directivos y docentes, se evidencia en la carencia de procesos dialógicos de calidad, continuos y dinámicos en el contexto del Gobierno Escolar, espacio donde, precisamente, se trazan las políticas institucionales. La comunicación entre estos dos estamentos no es congruente porque, en primera instancia, no hay criterios unificados para hacer conocer la información y decisiones tomadas en el seno del Consejo Directivo.

En segunda instancia, las diferentes informaciones emitidas por los directivos y las decisiones tomadas por los mismos, se conocen a través de medios irregulares, lo cual conlleva distorsión y tergiversación tanto de la información respectiva como de las decisiones correspondientes.

Otras formas de verificar la comunicación deficiente en la institución, son las decisiones unilaterales respecto a la capacitación de docentes a través de talleres, los cuales no son acordes con sus necesidades y no se desarrollan oportunamente. De igual manera, existe desmotivación en ellos porque no hay acompañamiento por parte de los directivos, en la puesta en marcha de las políticas educativas y de los planes de mejoramiento, lo cual no les permite asumir su rol de maestros con calidad.

En consecuencia, teniendo en cuenta que la comunicación es de vital importancia, en los procesos de desarrollo de alta calidad de las instituciones educativas, cabe

hacer la siguiente indagación: ¿Cuáles son las características de los procesos de intercomunicación entre directivos y docentes y cómo inciden en el proceso educativo de la I.E.M.N.S.P.?

## **1.2 PREGUNTAS ORIENTADORAS**

Con el objeto de imprimirle a la investigación una direccionalidad u orientación definida, se puntualiza el problema a través de las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles son los procesos de intercomunicación que asumen directivos y docentes para el desarrollo de las políticas del Consejo Directivo?
- ¿Cómo inciden las formas de intercomunicación entre directivos y docentes en el proceso educativo?
- ¿Cómo desarrollar procesos informativos e intercomunicativos oportunos y por medios adecuados entre directivos y docentes?
- ¿Cuáles son los ambientes comunicativos favorables para el desarrollo de las políticas educativas institucionales?

## **1.3 OBJETIVOS**

**1.3.1 General.** Describir las características de los procesos de comunicación, que asumen los directivos y docentes de la Institución Educativa Municipal Normal Superior de Pasto, para el desarrollo de las políticas trazadas por el Consejo Directivo.

### **1.3.2 Específicos**

- Identificar la incidencia de las formas de intercomunicación entre directivos y docentes en el proceso educativo.
- Reconocer las deficiencias de los procesos informativos entre directivos y docentes en tanto no son oportunos ni adecuados.
- Diseñar una propuesta con directrices de implementación de una intercomunicación institucional con ambientes comunicativos entre directivos y docentes favorables al desarrollo de las políticas educativas institucionales.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Una cultura institucional, se logra si se prioriza en su estructura la comunicación como eje dinamizador de los procesos, acciones, políticas y coherencias del quehacer diario, de acuerdo con la realidad y con las exigencias del entorno.

Por lo tanto, en el proceso comunicativo del ámbito organizacional, es

imprescindible fortalecer el dominio de conocimientos y habilidades en todos los miembros de una institución, muy especialmente en sus directivos. En y por la comunicación, se establecen las relaciones entre los integrantes de la institución; en efecto, en los procesos de intercambio de mensajes se asignan, se delegan funciones, se crean compromisos institucionales, es decir, se planifican estrategias que promuevan el cambio, por medio de metas individuales y grupales motivadas por una comunicación participativa y eficaz.

Desconocer que la comunicación es el alma de la institución, lleva a relaciones interpersonales fundadas en rumores y suposiciones, que generan un ambiente de incertidumbre, que desmotiva a los participantes, impidiendo así el logro de las metas propuestas.

El desconocimiento de las expectativas comunicacionales de los docentes, debido a factores como: el no contar con canales adecuados, la falta de escucha, el no saber leer al otro y la transmisión deficiente de mensajes, va deteriorando las relaciones personales y la interacción de los integrantes, de donde se infiere que la comunicación es un elemento esencial en la vida institucional.

En las relaciones interpersonales, el diálogo es un factor importante. La comunicación se orienta por la información que se transmiten los hablantes y es comprendida por ellos. En ella se establecen contactos con las personas, en que se expresa, se comparte y se conecta emocionalmente con otros, estableciéndose lazos afectivos; por lo tanto, es indispensable crear un clima emocional que facilite la interacción personal en la institución.

En la I.E.M.N.S.P. se han identificado algunos factores que inciden negativamente en la comunicación fluida y continua, obstaculizando con ello, el desarrollo de las políticas educativas que se trazan en el gobierno escolar. Entre tales obstáculos comunicacionales figuran: las generalizaciones, el juzgamiento de mensajes que se reciben, el no saber escuchar para comprender bien lo que se dice realmente, el poner etiquetas, el discutir versiones de algo que sucedió, el hacer preguntas llenas de reproches, capciosas y tendenciosas, etc. Por consiguiente, se hace indispensable y con carácter de urgencia, la formulación y planteamiento de lineamientos bien definidos, que determinen las estrategias e instrumentos a utilizar para la implementación de una comunicación de calidad, entre los diferentes actores institucionales, una comunicación que logre superar las barreras comunicacionales antes mencionadas. Precisamente, hacia el alcance y cristalización de este propósito tiende esta investigación, razón por la cual la misma se reviste de carácter necesario, para coadyuvar al mejoramiento sustancial de los procesos intercomunicacionales en el seno de la I.E.M.N.S.P.

Por lo tanto, es indispensable que existan lineamientos bien definidos, que determinen las estrategias e instrumentos que, a su vez, posibiliten el establecimiento de una real y verdadera comunicación al interior de la institución, y

en la medida que esta investigación posibilita la implementación de criterios comunicacionales favorables al desarrollo organizacional de la institución educativa, esta investigación se reviste de importancia indiscutible.

En tercer lugar, esta investigación es novedosa, en la medida que sobre el tema de la manera de llevarse a cabo las relaciones intercomunicacionales entre directivos y docentes no se ha realizado hasta el presente una reflexión seria, evaluativa y crítica con miras a mejorar las condiciones actuales de los criterios de interacción entre los distintos actores participantes de la I.E.M.N.S.P. Como consecuencia de ser una investigación nueva, que no ha tenido precedentes en el to de la institución normalista, ella es una investigación de actualidad, toda vez que está acorde con los últimos criterios educativos emanados por el Ministerio de Educación Nacional, tendientes a una democratización de la relaciones democráticas con base en procesos intercomunicacionales democráticos, de acuerdos consensuales entre todos los integrantes participativos, es decir, donde las decisiones que se tomen no sean imposiciones de las directivas sobre los docentes con base en unas relaciones autoritarias y de comunicación vertical.

Por otro lado, cabe señalar que, en tanto la investigación aporta a un mejoramiento de las relaciones interpersonales, de los procesos intercomunicacionales entre los distintos estamentos de la institución educativa, lo cual redundará en un mejoramiento en la dinámica organizacional y funcional de la misma institución y en el fortalecimiento de los procesos de aprendizaje, entonces esta investigación es de utilidad educativa, cuyos primeros ben estudiantes, toda vez que el aprendizaje que protagonizarán estará enmarcado en decisiones tomadas por todos los integrantes de la institución que apuntan al mejoramiento de la calidad educativa. De igual manera, la investigación será de utilidad social, por cuanto la comunidad contextual y la sociedad en general también se beneficiarán de la implementación de procesos intercomunicacionales favorables al desarrollo institucional y educativo, ya que los egresados de esta institución serán personas formadas en procesos interaccionales y comunicativos fundados sobre valores humanos y sociales como el respeto, la solidaridad, la convivencia, la cooperación, la equidad y la tolerancia a la diferencia.

Además, la investigación contribuirá a que el acompañamiento de los directivos a los docentes para la puesta en marcha de las políticas educativas y los planes de mejoramiento, obedezca a criterios pedagógicos y a normas de convivencia.

jurídica, corroborando de esta manera la validez normativa de la misma investigación. La pertinencia convergente de cada uno de los documentos antedichos con la investigación es verificada enseguida.

**2.1.1.1 La Constitución Política de Colombia.** También denominada Carta Fundamental o Norma de normas, en lo concerniente a los principios fundamentales contemplados en el Título I, en el Artículo 2, hace referencia a cómo entre los fines del Estado están el de promover la participación de los integrantes de la comunidad y el garantizar la sana convivencia de las personas. En efecto, en dicho artículo se afirma: “Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan (...) y asegurar la

4

Luego, en el Título II, que trata “De los derechos, las garantías y los deberes”, en el Capítulo 1 que se ocupa “De los derechos fundamentales”, en su Artículo 20 la Constitución asevera: “Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e  
<sup>5</sup>. Esta disposición contempla el poder expresar libremente las ideas, las opiniones en un marco de franca pero sana discusión, en que las personas intervinientes en un evento colectivo o comunitario dan a conocer su pensamiento, sus posiciones sin restricción alguna, lo cual implica el ejercicio de una

---

<sup>4</sup> COLOMBIA. CONSTITUCIÓN POLÍTICA . Bogotá: Legis, 1991. p. 8

<sup>5</sup> Ibid.. p. 11

comunicación abierta. Además, la Carta normativa de Colombia ordena que toda persona tiene derecho a informar y recibir información ajustada a la verdad y de manera imparcial, es decir, que la información compartida en una colectividad o comunidad no esté viciada de sesgos o inclinaciones tendenciosas que presionen a tomar determinada actitud o posición ideológica proveniente de alguno de los sectores participantes, desfigurando así las decisiones tomadas entre todos.

Es importante señalar cómo la Constitución Nacional contempla la participación de todos los estamentos componentes de la comunidad educativa, en la dirección de las instituciones que prestan el servicio de educación, cuando en el Artículo 68 comunidad educativa participará en la dirección de las instituciones<sup>6</sup>; lo cual implica participación conjunta de directivos, docentes y padres de familia en la toma de decisiones en materia de políticas educativas.

Ahora bien, las disposiciones específicas sobre organización, dirección y funcionamiento de las instituciones educativas, están contenidas en la Ley General de Educación 115 de 1994, que por constituir el otro documento que fundamenta legalmente esta investigación, es preciso considerar aparte, como se hace a continuación.

**2.1.1.2 Ley General de Educación 115 de 1994.** Es el conjunto de normas vigentes para el ejercicio de la educación en Colombia, tanto para prestar el servicio como para acceder a él y recibirlo, normatividad que tiene su fundamento primordial en la misma Constitución Nacional, que en lo atinente a la educación como servicio público y derecho fundamental de todo ciudadano afirma en el Artículo 67: “La educación es un derecho de la persona y un servicio público que<sup>7</sup>. Precisamente, en el Artículo 1, que trata del “Objetivo de la Ley”, este documento sancionado y promulgado por el Congreso colombiano el 8 de febrero de 1994, refrenda el carácter de la educación como derecho ciudadano y como servicio público y señala la razón de ser de esta Ley General de

La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y sus deberes. La presente ley señala las normas generales para regular el servicio público de la Educación que cumple una función social acorde a las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público...<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Ibid., p. 21

<sup>7</sup> Ibid., p. 20

<sup>8</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley General de Educación Ediciones Jurídicas, 1994, p. 5.

, administrativa y cultural de la nación”<sup>9</sup>. Claro que este, como los 12 fines restantes es, propiamente, una proyección de la educación en tanto frutos esperados de los egresados en su quehacer cotidiano en la comunidad y sociedad en general. Obviamente, el aprendizaje de la participación es más eficaz en un contexto institucional donde se practique la participación de todos los estamentos componentes de la comunidad educativa.

Quizá el Numeral 2 del mismo Artículo 5º, de los fines de la educación, es más conciso en cuanto a fomentar en los estudiantes y, por supuesto, en los demás integrantes de la comunidad educativa, las disponibilidades para el ejercicio de una comunicación abierta y armoniosa en bien de la comunidad. En efecto, el mencionado Numeral 2 del Artículo 5º afirma: “... la educación se desarrollará atendiendo a (...) la formación en el respeto a la vida y a los demás derechos humanos, a la paz, a los principios democráticos, de convivencia, pluralismo, justicia, solidaridad y equidad, así como en el ejercicio de la tolerancia y de la libertad.”<sup>10</sup>

Como se puede apreciar, la formación en el respeto a valores éticos y sociales como la paz, principios democráticos, convivencia, pluralismo, solidaridad, equidad, tolerancia y libertad, implica impartir a los estudiantes, con base en la vivencia cotidiana dentro de la institución educativa por parte de todos los integrantes de la comunidad educativa, criterios de relaciones comunicacionales abiertas a la discusión en busca de consensos sin exclusión de sus ideas o posiciones, toda vez que aprender el ejercicio de la libertad comprende el que todos puedan expresarse sin restricciones de ninguna clase porque, precisamente, se pone en ejercicio el valor de la tolerancia que conlleva saber escuchar al otro, respetar las opiniones de los demás aunque no sean compartidas o acatadas, y esto sólo se puede dar en un ambiente democrático, donde se practica vivencialmente los principios democráticos, en que se da participación a todos aunque las posiciones sean diferentes y divergentes. Es que la esencia de la democracia es la pluralidad o diversidad de opiniones que confluyen en la unidad, y aprender a respetar el pluralismo es aprender a convivir, lo que a su vez implica el aprender a respetar la justicia que contribuye a que se aplique la equidad en todas las situaciones y eventos en el seno de la institución educativa.

---

<sup>9</sup> Ibid., p. 7

<sup>10</sup> Ibid., p. 7

También el Artículo 13 de la Ley 115, que trata de los “Objetivos comunes de todos los niveles”, en el Literal c, se expresa resp participación en la institución educativa con base en el ejercicio de la democracia, aunque es estipulada como finalidad a la que se debe encaminar a los estudiantes en su proceso de aprendizaje. En efecto, el Artículo 13, Literal c:

Es objetivo primordial de todos y cada uno de los niveles educativos el desarrollo integral de los educandos mediante acciones estructuradas encaminadas a (...) fomentar en la institución educativa Fomentar en la institución educativa, prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación y organización ciudadana y estimular la

Pero, sin lugar a dudas, es el Artículo 6º de la citada Ley General de Educación, “Comunidad educativa”, el más explícito en lo relativo al ejercicio de la participación de todos los miembros pertenecientes a la institución educativa, en que tienen cabida no sólo directivos y cuerpo docente, sino también el personal administrativo, los estudiantes, padres de familia y egresados, quienes están llamados a participar activamente en la organización y desarrollo de las políticas educativas, aportando todos y cada uno de los integrantes su concurso de acuerdo a su competencia y especificidad contributiva, lo que implica que en la toma de decisiones institucionales convergen todos gracias a una interrelación comunicacional equitativa y de apertura. El mencionado Artículo 6º inicia haciendo referencia al Artículo 68 de la Constitución Política, toda vez oportunamente, el Artículo 68 de la Carta Magna establece que la comunidad educativa participará en la dirección de las instituciones educativas, y ahora el Artículo 6º de la Ley 115 desglosa y especifica dicha participación, cuando afirma:

De acuerdo con el artículo 68 de la Constitución Política, la comunidad educativa participará en la dirección de los establecimientos educativos, en los términos de la presente ley. La comunidad educativa está conformada por estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos, docentes y administrativos escolares. Todos ellos, según su competencia, participarán en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo<sup>12</sup>.

Precisamente, en el Título IV, de la “Organización para la prestación del servicio educativo”, en el Capítulo 1 sobre “Normas generales” y en su Artículo 73, esta ley se ocupa del Proyecto Educativo Institucional, proponiendo que cada institución educativa debe elaborar su respectivo proyecto, el cual será el resultado de la convergencia activa de los distintos estamentos integrantes de la comunidad educativa lo cual, ciertamente, implica, la participación activa de todos.

---

<sup>11</sup> Ibid., p. 12

<sup>12</sup> Ibid., p. 9



Consejo Directivo”, trasluciéndose en algunas de ellas la propiciación y fortalecimiento de los procesos intercomunicacionales en el seno de la institución. En efecto, entre dichas funciones están las de:

- a) Tomar las decisiones que afecten el funcionamiento de la institución y que no sean competencia de otra autoridad.
- b) Servir de instancia para resolver los conflictos que se presenten entre docentes y administrativos con los alumnos del plantel educativo (...)
- g) Participar en la planeación y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y del plan de estudios (...)

---

<sup>13</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Decreto 1860 de 1994 En : Ley General, Op. cit., Bogotá, Ediciones Jurídicas, 1994. p. 186.

<sup>14</sup> COLOMBIA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley 115, Op. cit., p. 56.

- h) Estimular y controlar el buen funcionamiento de la institución educativa (...)
- k) Recomendar criterios de participación de la institución en actividades comunitarias, deportivas y recreativas.
- l) Establecer el procedimiento para el uso de las instalaciones en actividades educativas, culturales, recreativas, deportivas y sociales de la respectiva comunidad educativa.

El cumplimiento de estos parámetros implica una comunicación coherente, eficiente y eficaz entre directivos y docentes. Nótese cómo el literal g) hace referencia a la participación del Consejo Directivo “en la planeación y evaluación del PEI, del currículo y del plan de estudios”, siendo parte de estos eventos institucionales, lo cual supone interacción de los distintos estamentos de la comunidad educativa en procesos intercomunicacionales. Tanto los planes de mejoramiento profesional de los docentes como las funciones particulares del Consejo Directivo de la I.E.M.N.S.P. serán determinados en esta

**2.1.2 Marco Contextual.** Según se desprende del mismo nombre o título de la investigación, ésta tiene lugar en la Institución Educativa Municipal Normal Superior de Pasto, por consiguiente es pertinente considerar aspectos atinentes a esta institución, a su organización estructural, funcionamiento y desarrollo del proceso educativo, y en particular a los procesos comunicacionales que se dan al interior de su comunidad educativa, teniendo como base de dicha información el PEI de esta institución.

**2.1.2.1 Proyecto Educativo Institucional.** El Proyecto Educativo Institucional de la I.E.M.N.S.P. en su cuarta versión 2002, surge como un propósito para alcanzar la acreditación de calidad y desarrollo.

Los parámetros de la nueva educación obedecen a criterios de integralidad entre el conocimiento, las habilidades y comprensión para que el educando transforme su propio ser y su entorno.

En su componente conceptual, el PEI de la I.E.M.N.S.P. manifiesta una continua reflexión entre los actores principales del proceso educativo para la construcción social del nuevo individuo, fundamentado en los principios, objetivos, metas, visión

De acuerdo con Carlos Guazmayán y Roberto Ramírez en “Elementos conceptuales para la formación de docentes en las facultades de educación”, los directivos y docentes de las instituciones educativas deben asumir un nuevo orden en el conocimiento a partir del surgimiento de nuevos campos del saber, de nuevos discursos pedagógicos y de formas interdisciplinarias y multidisciplinarias

aprendizaje que, a no dudarlo, es la fortaleza de la propuesta de formación de maestros.

El modelo administrativo y organizacional se orientó y se armonizó con el modelo pedagógico, y para responder al compromiso social con el componente de proyección comunitaria.

El gran compromiso de la I.E.M.N.S.P. radica en que se ha fijado el propósito de que su propuesta humanista, investigativa e interdisciplinaria sea carril sobre el cual transiten diariamente los saberes y la cultura escolar (PEI. 2002).

**2.1.2.2 Reseña Histórica, Localización y Aspectos Preliminares.** La hoy I.E.M.N.S.P., “fue creada mediante la ley 7ª del 16 de septiembre de 1911, que hicieron expedir los señores parlamentarios de ese entonces, encabezados por Don Ildefonso Díaz del Castillo, siendo Presidente de la República el Dr. Carlos E. Restrepo, Ministro de Instrucción Pública Don Marco Fidel Suárez, Gobernador de

---

<sup>15</sup> GUAZMAYÁN, Carlos y RAMÍREZ, Roberto. Elementos conceptuales para la formación de docentes en las facultades de educación. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño, 2000, p. 37

<sup>16</sup> Ibid., p. 48

<sup>17</sup> SAVATER, Fernando. El valor de educar. Barcelona: Ariel, 1991, p. 51.

### **3. Subsistema de apoyo administrativo:**

- Asistencia administrativa.
- Jefatura de personal operativo.
- Secretaría general.
- Secretaría académica.

---

<sup>18</sup> CALVACHE, Luis Antonio y otros. El papel del profesor de la Normal Nacional de Pasto frente a los procesos de cambio. San Juan de Pasto: Universidad Mariana, 1996. p. 45.

- Secretaría de convivencia.
- Pagaduría y almacén.
- Biblioteca.
- Ayudas educativas.
- Personal operativo.

#### **4. Subsistema de bienestar institucional:**

- Equipo de desarrollo humano.
- Enfermería.
- Lúdicas.
- Cafetería.

#### **5. Subsistema de docentes y estudiantes:**

- Preescolar (dos jornadas).
- Básica primaria (dos jornadas).
- Básica secundaria y media (dos jornadas).
- Ciclo complementario.

#### **6. Subsistema de organismos de apoyo:**

- Consejo directivo.
- Consejo académico.
- Consejo de práctica pedagógica.
- Comisiones de promoción y evaluación.
- Consejo de estudiantes.
- Asociación de egresados.
- Asociación de padres de familia.
- Personería de estudiantes.

#### **7. Subsistema de recursos:**

- Talento humano.
- Físicos.
- Financiero.

Directivos docentes en un número de siete, todos ellos con pregrado en  
ntaje con postgrado en áreas afines a la educación.

Los docentes de la institución son profesionales con pregrado y postgrado en áreas afines a la educación. También existen docentes profesionales en otras áreas del conocimiento como: economistas y administradores de empresas, entre otros.

Los(as) estudiantes de la institución son niños y niñas y jóvenes provenientes de familias en su gran mayoría de estratos 2, 3 y 4, lo que en parte facilita cumplir con los objetivos propuestos por la institución.

El personal administrativo y operativo lo conforman personas conocedoras de sus funciones, y muchas de ellas con un gran sentido de pertenencia a la institución.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

En todo grupo humano, comunidad, institución social e institución educativa, las acciones de los miembros integrantes y participantes, se caracterizan por la comunicación. Cabe destacar que en las relaciones interpersonales como en las institucionales y las que se establecen entre la institución y su entorno, los recursos humanos juegan un importante rol para mejorar el desempeño de las

La teoría de la comunicación está, elaborada de acuerdo a los fenómenos propios del ser humano, hasta el punto que ésta es el resultado de la síntesis del comportamiento de las personas, y en que se tienen en cuenta factores humanos tales como: percepción, imaginarios simbólicos, valores, creencias y aspectos familiares entre otros, que determinan su comportamiento dentro de la organización familiar, social e institucional.

De lo anterior se infiere, que la comunicación desempeña un papel primordial, básico en las instituciones. Por excelente que sea una idea, si ésta no se transmite adecuada y suficientemente a quien o a quienes deben traducir dicha idea en hechos prácticos, las ideas o propuestas mueren sin ejecución. En una institución social y/o educativa, cuando las personas tienen claridad en los objetivos y en las razones que impulsan a los directivos en la toma de decisiones, se crea un ambiente de confianza en el personal que labora en ellas.

Desde esta perspectiva, la comunicación es un proceso de interacción verbal, en que los participantes del diálogo intercambian lenguaje significativo, y no es un proceso de información, que sólo registra datos sobre objetos; por lo tanto, se considera que la comunicación es bi-direccional o de un continuo enriquecimiento entre las partes que en ella intervienen.

Por las razones anteriormente expuestas, se puede afirmar que la comunicación es factor fundamental en las tareas de dirección de una institución; toda vez que la mayor parte del tiempo de un directivo es destinado a la comunicación, en función de los distintos problemas que se deben resolver en la institución.

**2.2.1 La Comunicación.** Los teóricos de la comunicación manifiestan de toda institución social, depende del conocimiento e identificación de sus miembros, con el propósito de alcanzar sus metas, por medio de la creación de un clima favorable de trabajo y esto se logra mediante una comunicación abierta y armoniosa, integrativa y democrática, en que se da a todos oportunidad de intervenir y expresar su pensamiento, sus ideas y opiniones. Por tanto, la comunicación es, ante todo, un proceso de relaciones humanas o sociales, a través de la cual las personas aprenden y se preparan para desarrollar cualquier

que es el diálogo la característica determinante de la comunicación, que hace de las personas participantes sujetos activos, como al respecto apunta Lorena Correa Restrepo: “En la comunicación no hay sujetos pasivos, porque el elemento principal de la comunicación, y lo que la caracteriza como tal; es el diálogo. De ahí que la mera transmisión de mensajes no pueda llamarse, en propiedad,

20

De modo que cuando en la interrelación personal de un grupo humano, en toda organización o institución, prevalece la transmisión o información de mensajes, sin intervención dialógica de los participantes, se da origen a conflictos y malentendidos que hacen fracasar los propósitos, haciendo deficiente toda labor institucional, como afirma Clemente Valdéz: “Muchos conflictos, y una buena parte de la ineficiencia laboral, nacen de ese aislamiento o telón, que impide que la orden clara e incluso el espíritu de las más razonables propuestas, lleguen a su

21

Por lo tanto, la comunicación es una acción de los seres humanos, que fundamenta toda vida social y que responde a dos aspectos esenciales: informar que está dirigida a la razón o a la inteligencia y persuadir que se dirige a la afectividad o a los sentimientos. Por consiguiente, la comunicación implica el respeto por el otro, el respeto mutuo de los interlocutores o dialogantes.

### **2.2.2 La Comunicación y la Interacción Social.** En la actualidad, y desde

---

<sup>19</sup> GALLI, Norberto. La pedagogía familiar hoy. Barcelona: Herder, 1976, p. 205.

<sup>20</sup> CORREA RESTREPO, Lorena. Teoría de la Comunicación. Rionegro, Colombia: Fundación Universitaria

<sup>21</sup> VALDÉZ HERRERA, Clemente. La comunicación en las organizaciones. n.s.p.i. 2003. (material fotocopiado).

tiempos remotos, la comunicación es importante ya que gracias a ella es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas. Sin la comunicación, el avance y desarrollo humano no hubiera sido posible en ningún sentido.

No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos mental, social o físicamente aislados, porque la interacción es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos y alcanzar los objetivos perseguidos por una comunidad u organización social de cualquier tipo.

Es preciso recordar que cada persona es diferente y que las particularidades individuales son el producto de la diversidad cultural y familiar, que cada persona posee variadas potencialidades, habilidades, gustos y actitudes que resaltan cuando convive o entra en contacto con otra u otras personas. Entre los factores que determinan la diferencia o divergencia individual están: edad, sexo, apariencia física, procedencia cultural, entorno familiar, educación, religión y filiación política, entre otros.

Por consiguiente, existe otro aspecto muy importante y básico del ámbito comunicacional, la interacción social. Ésta comprende actividades ligadas a diversos contextos sociales, a las comunidades en las que las personas tienen presencia permanente, a las instituciones y organizaciones sociales incluyendo las instituciones gubernamentales a las que se apoya con la gestión de programas y proyectos integrales comunitarios de desarrollo auto sostenible.<sup>22</sup>

Entre los conceptos de comunicación se tiene el que ella es un proceso continuo y dinámico, conformado por una serie de acontecimientos variados y continuamente en interacción. La esencia de una comunicación eficaz es la respuesta comprensiva, el manejo adecuado a la diversidad de eventos que tienen lugar en toda organización humana y social.

Además, la comunicación no es una transferencia de informaciones de un individuo a otro, toda vez que los diferentes significados de los mensajes humanos no pueden ser transmitidos tal cual de una persona a otra, sino que estos deben ser clarificados y negociados por los sujetos dialogantes, dado que dichos mensajes pueden estar influenciados por numerosas variables circunstanciales.

En este punto es importante destacar, que la comunicación es inherente al ser humano, porque éste es social por naturaleza, y la sociabilidad implica integración, la que a su vez implica comunicación y, por consiguiente, el ser comunicativo junto con su tendencia sociable son las principales características del hombre; es que lo sociable deviene de la comunicación y viceversa. En efecto, no se puede olvidar

---

<sup>22</sup> BORDEN, Gabirel y STONE, Jhon. La comunicación humana en el proceso de interrelación. Buenos Aires: Ateneo, 1982, p. 53.



que el lenguaje junto con la sociabilidad, posibilitan la interacción personal y social, toda vez que, como se dijo, por naturaleza el humano es un ser social, que se integra a sus semejantes, con quienes intercambia ideas, experiencias y anhelos, siendo la comunicación una cualidad inherente a su ser social, ya que la integración se da gracias a la comunicación, al lenguaje que media entre las personas. Por lo tanto, se precisa afirmar que es el lenguaje, o la comunicación, el principal fundamento o base primordial de la socialización. Esta capacidad comunicativa a través del lenguaje se manifiesta en el ser humano desde su nacimiento e incluso antes (ya en el espacio intrauterino el niño responde a ciertas estimulaciones que se le prodigan desde el exterior), de manera que todo individuo nace con la tendencia a comunicarse con los demás y lo hace de distintas maneras. Al respecto Martha Inés Guzmán de Hernández afirma:

Los seres humanos nacen con la tendencia a comunicarse con sus semejantes. Lo logran de distintas maneras. Una sonrisa, por ejemplo, puede comunicar sentimientos de amistad; un rostro crispado tal vez rabia; lágrimas quizás pena; un puño cerrado, de pronto rabia, etc. Desde el primer día de vida, los niños expresan dolor o hambre por gritos y gestos. Gradualmente incluyen expresiones de agrado o sonrisas cuando alguien conocido está cerca, comienza a estirar sus manos para ser alcanzado. El hombre, ser social por naturaleza, tiene como principal vehículo de comunicación el lenguaje.<sup>23</sup>

Es así cómo el lenguaje, se ha convertido en el medio transmisor por excelencia, que ha hecho posible que el hombre represente simbólicamente la realidad en sonidos y signos que transcriben esos sonidos, lo cual implica una interpretación de la misma realidad, interpretación o percepción, que es compartida con sus semejantes por el lenguaje, porque es a través del lenguaje que el hombre transmite sus realizaciones, valores y normas de comportamiento, es decir, el lenguaje ha permitido la transmisión cultural, como al efecto sostiene Guzmán de Hernández: “La interrelación, la interpretación de la realidad y la transmisión cultural, con todo lo que ella implica, se hace posible teniendo como medio fundamental el lenguaje.”

De manera que, la interacción personal, la integración social, que posibilitan la creación y organización de la sociedad en cualquiera de sus formas, se explican por la intervención del lenguaje, es decir, por la capacidad comunicativa del ser humano, y gracias a la interacción social se da la formación y desarrollo de los individuos como personas, proceso que se inicia en la familia, teniendo por mediador preeminente al lenguaje ya que la relación interpersonal es ante todo una relación dialógica o de diálogo, de comunicación. Es por eso que Halliday en su obra: “El lenguaje como semiótica social” (1982), sostiene que la sociedad en cualquiera de sus dimensiones, ya sea un grupo familiar, un grupo humano, una comunidad o la sociedad misma en general, es antes que la conformación de

---

<sup>23</sup> GUZMÁN DE HERNÁNDEZ, Martha Inés. Aprestamiento 2. Santafé de Bogotá: USTA, 1986. p. 42.

participantes una integración de relaciones, en que el lenguaje juega el papel de conducto o medio de interacción más significativo. En efecto, Halliday afirma:

Una sociedad no consiste de participantes sino de relaciones, y dichas relaciones son las que definen los papeles sociales; ser miembro de una sociedad significa **lengua** cómo una “persona” llega potencialmente a desempeñar un papel social (...) Todo niño se educa en una cultura y debe aprender los patrones de esa cultura durante el proceso que se hace miembro de ella. El medio principal por el que la cultura se pone a su alcance es el lenguaje: el lenguaje no es el único conducto, pero si es la relación personal más íntima, la del niño con su madre, se canaliza desde temprana edad mediante el lenguaje, que desempeña algún papel prácticamente en todo su aprendizaje social.<sup>24</sup>

Inclusive este autor considera que el lenguaje posibilita la formación de la personalidad, entendida ésta como la configuración definida de un rol o roles sociales que el individuo debe cumplir en su relación con sus semejantes. En efecto, en otro lugar de la misma obra, Halliday reconoce las implicaciones psicológicas del lenguaje en la formación de la “personalidad” del individuo, en la medida que, según el mismo Halliday, ser parte de una sociedad “significa desempeñar un papel social”, lo cual comprende modos de ser, de pensar y de actuar, que en sí son manifestaciones de la personalidad. Al respecto afirma Halliday:

La lengua es condición necesaria para ese elemento final en el proceso de desarrollo del individuo, desde un ser humano hasta una persona a la que podemos llamar “personalidad”, considerando a esa personalidad como un papel complejo. En este punto, el individuo es considerado como la configuración de un número de papeles definidos por las relaciones sociales en que participa; a partir de esos papeles sintetiza él una personalidad<sup>25</sup>.

La comunicación como relación interpersonal implica relación de personas diferentes entre sí, con sus respectivas particularidades, es la aceptación de las personas en la diferencia, es lograr la unidad grupal o interpersonal sin olvidar la diferencia individual. Pero la comunicación no se reduce a la sola actuación discursiva de los interlocutores, sino que propiamente implica acción entre personas, esto es, interacción personal en todas sus formas, pues como afirma Jürgen Habermas, la actitud cognitiva del hombre y su producto la ciencia, tienen una función social, una finalidad social, de manera que el conocimiento y, claro, la inteligencia se revisten de una dimensión social, puesto que la ciencia (o conocimiento) es considerada por el filósofo alemán una “praxis social”, y así el conocimiento y la ciencia implican acción humana, un producto de la acción cognitiva del ser humano.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> HALLIDAY, Milton. El lenguaje como semiótica social. 1ª Edic. en español. México: Fondo de cultura -278

<sup>25</sup> Ibid., p. 25

<sup>26</sup> HABERMAS, Jürgen. Teoría de la Acción Comunicativa. México: Taurus, 1982. p. 56

**2.2.3 Factores que Influyen en la Comunicación:** Como se afirmó oportunamente, en el proceso comunicativo intervienen varios factores que inciden terminantemente en la dinámica de la comunicación, y entre los cuales figuran, entre otros: percepción, imaginarios simbólicos, valores, creencias, aspectos familiares y aspectos emocionales, que vale la pena considerarlos de manera particular.

**2.2.3.1 La Percepción.** Es la cualidad o propiedad que tienen los seres vivos, animales y humanos, para captar la realidad externa a su propio cuerpo, el mundo o entorno que les rodea y en el que se localizan. Pero en el ser humano dicha captación adquiere la particularidad de tomar conciencia o “darse cuenta” de los objetos, es decir, la percepción hace parte del proceso de conocimiento que el ser humano desarrolla de la realidad, en la medida que ella funciona como la adquisición de información del entorno mediante los sentidos. En cualquier diccionario general de la lengua española se encuentra que percepción es el “darse cuenta de una cosa mediante los sentidos”, de donde se sigue que este término es asimilado en el mismo sentido de comprender y conocer.

Sin embargo, percibir, comprender y conocer no son exactamente sinónimos, aunque sí están relacionados, y la percepción como aprehensión sensorial o sensitiva del entorno, cumple el papel de ser el paso inicial, del proceso de comprensión y, claro, de conocimiento, en el ser humano. Precisamente, el *percipere* que significa “aprehender” que a su vez denota coger, prender y percibir sin juzgar. Si se toma un diccionario especializado, como por ejemplo el “Diccionario filosófico” de Rosental y Iudin, ya se encuentra una conceptualización más adecuada y más amplia de la percepción, y en el que se afirma:

Percepción es aprehensión sensorial, reflejo de las cosas en la conciencia a través de los órganos de los sentidos. // Imagen integral de un objeto surgida como resultado de la acción del mundo objetivo sobre los órganos de los sentidos. Sirven como elementos de la percepción las sensaciones. Hay percepciones visuales, táctiles y auditivas. Las de mayor significado [para el conocimiento] son las primeras, que se forman sobre la base de las sensaciones visuales surgidas en el proceso de interacción entre el hombre y los objetos del medio circundante (...) El papel de la percepción en el proceso del conocimiento se reduce a que las percepciones sirven de base para formar las representaciones o ideas generales..., y a que las percepciones constituyen el material de partida para formar los conceptos científicos.<sup>27</sup>

La percepción, por lo tanto, tiene que ver con la información que del mundo objetivo suministran los sentidos y llega a la conciencia, de ahí que Austin se refiera a ella como percepción sensorial, y de manera sintética sostiene que las percepciones son “datos sensoriales”<sup>28</sup>

<sup>27</sup> ROSENTAL Mauro. y IUDIN, Petter. Diccionario filosófico. Bogotá: Ediciones Nacionales, 2003, p. 359

<sup>28</sup> AUSTIN, Juan. Sentido y percepción. Madrid: Tecnos, 1981, p. 42.

No está de más volver a los dos hombres del ejemplo anterior pero en otra situación, el hombre de mentalidad “occidental” (digamos que moderno y urbano) y el indígena observan un eclipse de luna, los dos percibirán realidades distintas, para el primero será simplemente el fenómeno de sombreamiento de la luna pero para el indígena puede ser el ocultamiento y desangración de una diosa. De ahí que se puede decir que no todo lo que se ve corresponde a lo real inmediato, sino a una realidad construida y reconstruida por el observador según la manera de concebir la realidad, lo cual obedece principalmente a la incidencia de preconcepciones o construcciones culturales. En fin, en la percepción intervienen tanto factores externos, físicos, de lo observado y factores internos provenientes de las características del observador.

Ahora bien, en la relación interpersonal, en la interacción de personas a través de la comunicación, el diálogo o intercambio verbal de mensajes, también intervienen apreciaciones o modos de interpretación personal de los mensajes, existe una manera particular de ver las cosas o de entenderlas, de manera que para que exista una comunicación eficiente en la institución es importante comprender el mundo de cada uno de los integrantes en sus sentimientos, en sus apreciaciones, en sus expectativas, en sus motivos y en sus logros, en una palabra, se debe tener en cuenta la naturaleza y el transcurrir de su quehacer diario.

Por lo tanto, para que haya entendimiento en la comunicación, es importante establecer unos criterios de significación o de sentido, de apreciación común, para así subsanar las posibles mal interpretaciones o malos entendidos debido a la lectura subjetiva que uno o varios de los interlocutores puedan hacer.

---

<sup>29</sup> Ibid., p. 42

**2.2.3.2 Los Imaginarios Simbólicos.** El término de “los Imaginarios”, en boga en la actualidad en el contexto de la etnoantropología, es como toda palabra un abanico de significaciones, pero que se puede comprender como el conjunto de ideas, de concepciones, o mejor, de preconcepciones ideológicas que establece y tiene una persona o una comunidad para asumir y expresar la realidad; los imaginarios están directamente relacionados con la cosmovisión o modo de ver y pensar el mundo, la realidad. Lo de “simbólicos” deriva del hecho que este pensar y expresar la realidad, tiene que ver con la percepción y representación de la realidad. Se tiene una imagen de la realidad (lo cual ya es representación) y se expresa mediante representaciones o símbolos, siendo una significativa la representación verbal o del lenguaje.

Los imaginarios simbólicos tienen mucho que ver con la percepción, ya sea que ésta última se tome como captación del mundo físico externo a través de los sentidos o como interpretación de la información sensorial de la realidad externa. Ya se vio oportunamente que la percepción también se asimila a imagen del mundo material o de un objeto en la conciencia, un reflejo de la cosa en la conciencia. O sea que, la percepción sería la cosa imaginada, entonces tiene que ver con la imaginación y con lo imaginario.

Pues bien, en el argot popular lo imaginario es relacionado con algo inexistente o que no es real, se lo asimila a la fantasía, lo cual no es correcto, porque lo imaginario alude a que b real existe como imagen, como representación, tiene que ver con la imaginación. Con frecuencia la imaginación es entendida, por no decir que definida, como la facultad de crear imágenes; sin embargo, Gaston Bachelard sostiene que es la capacidad de “deformar” las imágenes o transformar las imágenes habidas en la conciencia y subconciencia, recepcionadas y acumuladas por la percepción y alimentadas por la información cultural. Es decir, la imaginación transforma las imágenes de la percepción inicial o primaria. En efecto, Bachelard afirma:

Queremos siempre que la imaginación sea la facultad de *formar* imágenes. Y es más bien la facultad de *deformar* las imágenes suministradas por la percepción y, sobre todo, la facultad de librarnos de las imágenes primeras, de *cambiar* las imágenes. Si no hay cambio de imágenes, unión inesperada de imágenes, no hay imaginación, no hay *acción* imaginante. Si una imagen *presente* no hace pensar en una imagen *ausente*, si una imagen ocasional no determina una provisión de aberrantes, una explosión de imágenes, no hay imaginación. Hay percepción, recuerdo de una percepción, memoria familiar, hábito de los colores y de las formas, pero no imaginación.<sup>30</sup>

Nótese como Bachelard relaciona la acción imaginante con el pensamiento, una imagen *presente* no hace PENSAR en una imagen *ausente*...”, y es que como se dijo anteriormente, la percepción es reflejo del mundo real o de un objeto en la

---

<sup>30</sup> BACHELARD, Gaston. El aire y los sueños. Santafé de Bogotá: Fondo de Cultur

conciencia, lo cual ya relaciona la representación o imagen de lo real con el pensamiento, con la conciencia (o conocimiento). Es que ello obedece a que el ser humano tiene un modo exclusivo de “habérselas” con la realidad, una manera o “habitud” intelectual, según Xavier de Zubirí, lo cual explica el surgimiento y el otro elemento del segundo factor (los imaginarios simbólicos) que interviene e incide en la dinámica comunicacional, estableciéndose así una estrecha relación entre el lenguaje y el pensamiento, entre el lenguaje y el conocimiento, lo que hace necesario detenerse un momento en su consideración.

La evidencia de la capacidad transformadora, simbolizante o simbólica del hombre se aprecia en todas sus realizaciones, que lo hacen creador de cultura, en tanto la cultura es en sentido amplio el conjunto de realizaciones humanas. En efecto, basta observar los campos cultivados, las carreteras, las calles, los medios de transporte, las edificaciones, las bibliotecas, los artefactos de comunicación y las computadoras dicen de la naturaleza cultural del hombre, quien ha transformado las cosas y el medio que le rodea en artículos y objetos con una finalidad, que le sean útiles y le faciliten las condiciones de vida; es decir, el hombre ha transformado los entornos en medios.

Esta capacidad transformadora que posee el ser humano se debe a una peculiar actitud que lo diferencia de otros seres vivos que igualmente habitan el planeta, que según Xavier Zubirí se denomina “habitud intelectual”. Efectivamente, este autor explica cómo los seres vivientes tienen un modo mundo, con el entorno: “Todo ser viviente tiene un modo primario de habérselas con las cosas y consigo mismo, anterior a sus posibles soluciones y respuestas. A este modo de habérselas con las cosas y consigo mismo es a lo que llamamos habitud.”<sup>31</sup>.

Sostiene Zubirí que se presentan tres formas o clases de habitud: nutritiva, sensitiva y racional. Los vegetales poseen la habitud nutritiva, por la que las plantas tienen la necesidad de nutrirse y se nutren apropiándose de las sustancias del mundo circundante valiéndose de acciones y reacciones físico-químicas. La habitud sensitiva, o del sentir, la poseen los animales, en que las cosas son “habidas” u obtenidas en forma de estímulo; los animales sienten las cosas en tanto que reciben una especie de agresión de ciertos estímulos que provocan en ellos una reacción o respuesta efectora tendiente a satisfacer sus necesidades, es así cómo las cosas del medio son para el animal cosas-estímulo.

La tercera forma o tipo de habitud, la intelectual o racional, es propia del ser humano quien, además, posee las otras dos formas de habitud. Intelegir las cosas es mucho más que sentirse afectado por ellas, es saber qué es en realidad de

---

<sup>31</sup> ZUBIRÍ, Xavier. Imaginarios simbólicos. Citado por : SANDOVAL, Humberto. Hermenéutica de la cultura. Santafé de Bogotá: UNISUR, 1993. p. 12

su condición de ser cultural y simbólico; es decir, creador de cosas y

---

<sup>32</sup> Ibid.. p. 15-16.

<sup>34</sup>, y por otro lado, Konstantinov sostiene que “el conocimiento refleja la realidad.”<sup>35</sup> Se sigue, entonces, que la conciencia o conocimiento del mundo implica percepción y representación, y siendo el lenguaje reflejo del pensamiento, en consecuencia el lenguaje contiene tanto a la percepción como a la representación del mundo.

Ahora bien, sin asumir una posición racionalista tipo Cassirer, quien reduce lo real a objeto de conciencia, sino con la convicción de que lo real no puede ser reducido a lo racional (posición defendida por Konstantinov entre otros), por cuanto la existencia de lo real objetivo es independiente de la del sujeto que la conoce, se tiene, entonces, que el objeto o lo real es aprehendido por la conciencia y procesado en la mente, apareciendo el lenguaje como intermediario entre el objeto real y el sujeto cognitivo (pensante), dando como resultado la visión del mundo como síntesis de lo externo y lo interno, que en últimas es una síntesis lingüística toda vez que esa visión del mundo es palabrada, se hace lenguaje, confluyendo en este mediador: percepción, conciencia, representación y expresión del objeto real.

De modo que el lenguaje es creador y re-creador de la imagen del mundo presente

---

<sup>33</sup> SCHAFF, Adam. Lenguaje y conocimiento. México: Grijalbo, 1967, p. 210

<sup>34</sup> Ibid., p. 51

<sup>35</sup> CONSTANTINO V, .V. Fundamentos de la filosofía marxista. México: Grijalbo, 1976. p. 289



en la conciencia, y siendo el lenguaje vehículo de expresión y manifestación del pensamiento y de la imagen del mundo, reflejo del conocimiento, entonces también contiene a esa conciencia del mundo, ya que como apunta Adam Schaff: “la idea de la concepción del mundo es contenida en el lenguaje”<sup>36</sup>.

En este punto es pertinente señalar que el pensamiento, el conocimiento, se desarrolla como proceso discursivo, con lenguaje y palabra aunque se piense o se hable mentalmente; es así cómo el lenguaje se torna en instrumento para actualizar y dar a conocer o exteriorizar el pensamiento, el conocimiento, porque como sostiene Schaff: “Pensamos en nuestro lenguaje; pensar no es más que hablar. Por tanto, cada nación habla de acuerdo con sus ideas y piensa de acuerdo con su <sup>37</sup> Y en efecto, pensar no es más que hablar en silencio, y es que el pensamiento no puede desligarse del lenguaje, del hablar, porque si bien se pudiera hablar o escribir sin pensar, es imposible pensar sin hablar. De donde se concluye que el pensamiento es palabra implícita y evidente a la vez, es decir, el pensamiento es palabra dicha o no dicha pero presente. En fin, basta agregar que el lenguaje es una manifestación de la capacidad representacional del hombre, una

Por consiguiente, siendo el lenguaje el reflejo de la cosmovisión o modo de percibir y pensar el mundo, como expresión del pensamiento es una construcción de la imaginación, de esa capacidad de formar y deformar las imágenes suministradas por la percepción, es una simbolización que re-crea el reflejo del mundo en la conciencia, lo cual explica que los imaginarios simbólicos sean el conjunto de las ideas y preconcepciones ideológicas que establece y tiene una persona o una comunidad para asumir y expresar la realidad. Es decir, los hablantes o personas que interactúan en una relación dialógica o comunicativa, participan con sus respectivos modos de ver y pensar la realidad y el mundo. De ahí que los imaginarios simbólicos, son un factor de gran trascendencia en los procesos intercomunicacionales de las personas, que hacen parte de una comunidad o de una institución social.

En el contexto de una comunidad educativa como la I.E.M.N.S.P. el paso de los imaginarios o de las preconcepciones e ideas subjetivas a lo simbólico o lenguaje de códigos comunes de significación, es la actitud que deben asumir directivos y docentes, con el objeto de realizar un verdadero ejercicio de opinión, de análisis, no importa que sea individual, pero en consenso colectivo; porque, como afirma Sampedro, “la verdadera opinión surge de una inter-subjetividad pactada.” <sup>38</sup> De ahí que, no está de más agregar que la interacción comunicativa genera fenómenos, acciones y acuerdos de sentido, producto unas veces, del consenso, del análisis y de la articulación discursiva, y otras, del disenso, de la inmediatez,

---

<sup>36</sup> SCHAFF, Op. cit., p. 27

<sup>37</sup> Ibid., p. 19

<sup>38</sup> SANPEDRO BLANCO, Víctor. Agendas del poder y el conflicto de la democracia. Memorias del VIII Congreso de comunicación. Medellín, 2002, p. 2

del afecto y de la sed de control.

Lo anterior permite visualizar que las relaciones comunicacionales entre directivos y docentes de la I.E.M.N.S.P., como miembros de una sociedad institucional, que comparten un conjunto de reglas o normas, deben ser claras, de manera que evidencien coherencia entre el discurso y el quehacer cotidiano de los participantes.

**2.2.3.3 Los Valores.** Tratando el factor anterior, de los imaginarios simbólicos, se formuló alguna idea respecto de la acción valorativa o emisión de juicios por parte del ser humano, al considerar la capacidad que tiene el hombre de transformar las cosas en cosas-sentido, que aquí se retoma como punto de partida para reflexionar esta dimensión humana de los valores, campo del saber conocido como axiología. En efecto, como se dijo en su oportunidad, por el pensamiento el ser humano valora, reflexiona y piensa la conveniencia o inconveniencia de algo, es decir, las cosas adquieren un sentido para él. Esto de sopesar las cosas, emitir juicios sobre ellas, si son buenas o malas, favorables o perjudiciales es en sí la valoración, o sea, el proporcionar, el conferir y el medir las cosas en lo que valen por su utilidad. El valor es la estimación de las cosas, de los bienes y de los actos humanos.

Aunque el concepto de valor es amplio y difuso, se puede comprender, sin embargo, como el grado de utilidad de las cosas o el alcance o la importancia de las cosas o bienes; de hecho la estimación o valoración de las cosas implican el juicio humano por medio del cual las cosas en general, las naturales y las producidas por el hombre (incluyendo los actos humanos), son tenidas por valiosas en mayor o menor grado, y así las cosas tienen valor para los humanos. Ahora bien, como la valoración la prodiga la persona y/o las comunidades, entonces el concepto de valor se liga estrechamente a la voluntad, por cuanto se da la elección de una cosa sobre otra en un grado de preferencia.

Como se dijo anteriormente, la parte de la filosofía que se ocupa del valor o de los valores se llama Axiología, proveniente del griego *axíos* = valor, y que en sí es la teoría general de los valores, así en plural, porque aunque se hable del concepto de valor en singular en realidad lo que existen son valores, y la conceptualización varía según la corriente de pensamiento, de ahí que Luis José González Álvarez y otros, en el “Diccionario de filosofía” respecto de las distintas teorías sobre los valores afirman:

Dentro del realismo escolástico se ha tendido a identificar valor y bien. Pero el bien es algo absoluto en las cosas, mientras que el valor añade una relación de estimación. En el otro extremo están las axiologías de raíz empiristas, que definen el valor como una estimación fundada en el hecho de que algo nos produce placer, agrado, independientemente de lo que es. Los valores serían algo

subjetivo. Finalmente, dentro de la tradición fenomenológica, principalmente alemana, los valores los intuimos como esencias intemporales que regulan nuestras apreciaciones de las cosas de hecho. Se trata de una interpretación de los valores un tanto idealista; es la posición de Scheler, Hartmann y otros. Digamos que todo valor, en últimas, se funda en un bien real o aparente, pero lo trasciende, porque añade una relación subjetiva de estimación.<sup>39</sup>

Max Scheler es, sin duda, el mayor exponente en materia de reflexión sobre los valores, y es quien ha logrado abarcar en un todo las diversas concepciones de corrientes, escuelas y pensadores acerca del valor. El filósofo alemán considera que la valoración es otra facultad del ser humano diferente que permite identificar algunas cualidades de las cosas, que son los valores, y denomina facultad estimativa a dicha propiedad humana. Alrededor del aporte de Scheler a la axiología, González Álvarez y otros afirman:

Afirma Scheler que además del pensamiento o razón que conoce o capta los objetos, existe otra facultad, dominada por el sentimiento que capta o aprecia ciertas cualidades de las cosas, que son los valores. A esta facultad la llama estimativa. Scheler sostiene que los valores no son los bienes, son cualidades de éstos. Todo bien representa un valor y todo mal es la carencia de valor, o sea, un antivalor. Scheler fundamenta la ética sobre los valores<sup>40</sup>.

Por lo tanto, algo tiene o adquiere un valor para el hombre en la medida que ese algo (un objeto o un hecho) le ofrece alguna satisfacción, algún beneficio, alguna posibilidad. Existen formas diversas de clasificar los valores, y así se pueden dividir, por ejemplo, en valores útiles, vitales, lógicos, estéticos, éticos y religiosos. Es importante tener en cuenta que todos los valores, en cualquiera de las clasificaciones que se hagan, poseen las siguientes características: polaridad, vitalidad o historicidad y jerarquía. La **Polaridad** hace referencia a que todo valor se estructura entre dos polos: el positivo o máximo de valor y el negativo o carencia de valor, así se habla de lo bueno y lo malo, lo bello y lo feo, lo útil y lo inútil. La **Vitalidad o Historicidad** tiene que ver con que los valores surgen en determinados momentos y varían de intensidad a través de la historia, así, por ejemplo, la sociedad de consumo establece unos valores predominantemente utilitarios, económicos que incluso prevalecen sobre la dignidad de la persona. La **Jerarquía** consiste en que los valores se ordenan de acuerdo con su mayor o menor importancia para las personas.

En Scheler la jerarquización de los valores es ascendente, de menor a mayor, es muy compleja pero que de manera sintética se conforma así:

**Valores de lo agradable y lo desagradable:** están relacionados con los instrumentos sensoriales, con los sentidos, es la impresión que las cosas producen en el hombre.

---

<sup>39</sup> GONZÁLEZ ÁLVAREZ y otros, Principios y Valores. México: Trillas: 1990, p. 26-27.

<sup>40</sup> Ibid., p. 26-27

**Valores vitales:** son valores independientes tanto de la esfera anterior como de la que sigue, figurando entre otros: vida, salud, alimentación, vivienda, etc.

**Valores espirituales:** aquí están lo estético (el arte o las artes, lo bello, lo feo), lo justo e injusto y los valores teóricos o del conocimiento de la verdad.

**Valores de lo sagrado y lo profano:** se dan como objetos absolutos y son: fe, incredulidad, adoración, irreverencia.

De manera más simple se habla de valores económicos, sociales, estéticos, morales y éticos, y religiosos o espirituales, etc.

Además, para establecer su jerarquización axiológica, Scheler se fundamenta en cinco principios: **Duración:** valor verdadero es el que supera el tiempo, es decir, entre más duran los valores son más altos (los espirituales son más duraderos que los vitales). **Divisibilidad:** cuanto más simples los valores son más elevados. son más elevados los valores que producen mayor satisfacción. los valores que se fundan en otros son inferiores (los derivados). **Relatividad:** son superiores los valores independientes, pues tienen carácter de absolutos.

Pues bien, considerando los valores en el contexto de las instituciones sociales y educativas, como es el caso de la I.E.M.N.S.P., y a su funcionalidad integrativa en los procesos intercomunicacionales, cabe señalar que la fortaleza institucional axiológicos establecidos en la institución, por cuanto dentro de la reglamentación institucional es fundamental el Manual de Convivencia, es decir, el sistema de valores institucional aceptado al interior de la organización institucional para regular el comportamiento de los integrantes, por cuanto evita que cada miembro de la institución imponga su valoración personal, ya que de hacerse así se corre el riesgo de que la organización tienda a disociarse, puesto que al imperar una valoración o ética individual se genera el caos. Bajo ningún punto es favorable para la convivencia el dejar que cada persona actúe de acuerdo a su concepción personal, pues ello significaría la prevalencia del egoísmo, es decir, que cada quien haga lo que quiera como bien le parezca.

El controlar o regular el individualismo no debe confundirse con anulación de la autonomía, porque perfectamente cada integrante puede obrar de acuerdo a su iniciativa personal pero teniendo en cuenta siempre a los demás, buscando siempre que no sea lesivo para el bienestar de los demás el obrar de cada uno. Es que precisamente en una institución educativa las personas integrantes, especialmente los estudiantes, están aprendiendo y fortaleciéndose para vivir en comunidad, para convivir pacíficamente, respetando las posiciones de los demás y buscando siempre el consenso o el acuerdo entre todos, lo contrario sería promover la anarquía, que chocaría frontalmente con la función socializadora de

El Manual de Convivencia, como su palabra lo indica, es un sistema axiológico en el que se enfatiza en la práctica de los valores morales y sociales, que no pueden separarse porque para la convivencia los valores sociales y morales van interrelacionados, son interdependientes. Por ejemplo, no se concibe que se tengan relaciones humanas armoniosas si no se practica la sinceridad, tampoco pueden convivir pacíficamente quienes no practiquen el respeto mutuo.

Por lo tanto, perfectamente se pueden considerar en un solo grupo valores morales y sociales, porque la ética y la moral son elementos esenciales de la convivencia responsable, es decir, los valores éticos y morales son para vivenciarlos en la interacción personal, en la relación de unos con otros. Así, la honestidad, el respeto, la responsabilidad, la tolerancia, la justicia, el afecto, la cooperación, la bondad, la solidaridad, la amabilidad, la amistad y el sentido del otro aportan al valor mayor de la convivencia. La convivencia implica interacción o lo que es lo mismo comunicación armoniosa.

Para los cometidos de promover y fortalecer los procesos intercomunicacionales en la I.E.M.N.S.P., es preciso tener en cuenta algunos de los valores mencionados anteriormente.

La **Honestidad** tiene que ser la guía institucional, cuando se tratan entre personas transparentes, sinceras, la comunicación es abierta, franca y la organización institucional se fortalece porque todas las gestiones se hacen con claridad, y allí es posible que los participantes puedan expresar lo que piensan y sienten, pero siempre buscando la integración para aunar fuerzas y empeños detrás de unos mismos objetivos.

La **Tolerancia** es de gran importancia en el ejercicio docente, por cuanto la profesión pedagógica exige que el desempeño del docente esté orientado con valores de tolerancia, lo cual implica ponerse en el lugar del estudiante y de los padres de familia, entender sus problemas, ser buenos escuchas y darles a los demás la oportunidad de expresarse y, sobre todo, estar siempre dispuestos a aceptar a los demás como son, con sus particularidades, con sus cualidades y sus defectos.

El manejo del valor **Libertad** es básico en la interacción comunicativa, toda vez que posibilita el ejercicio de la autonomía moral e intelectual de cada persona, de manera que se pueda sacar a relucir la iniciativa personal. El ejercicio de la libertad debe hacerse sin perder nunca el sentido de responsabilidad. Las personas con criterios de libertad responsable piensan bien lo que van a hacer antes de actuar. Por lo tanto, los actos humanos, son actos responsables en tanto son el resultado de la conciencia y de la voluntad de quien actúa y conllevan consecuencias buenas o malas, que son directa responsabilidad de quienes actúan libremente.

En la consecución de una convivencia armoniosa, sana y pacífica, el ejercicio del

valor **Respeto** es la base fundamental, porque abarca todas las esferas de la vida humana. En efecto, si no hay respeto entre las personas que integran un grupo humano, una comunidad o una institución social cualquiera, no se puede establecer diálogo, no hay comunicación y, por consiguiente, se frustran las relaciones sociales y se obstruye la convivencia; el respeto es el primer principio básico de las relaciones humanas, pues implica comprensión y tolerancia de unos con otros.

Todos los valores sociales tienen como fin último mejorar la calidad de vida de las personas que se integran para efectuar emprendimientos comunes y así solucionar problemas o deficiencias también comunes. Los valores sociales pueden ser considerados como la brújula o el faro que orientan la conducta humana en el quehacer cotidiano de las personas, porque impelen a pensar, actuar y sentir como seres humanos, recordando siempre que se interactúa con otras personas de características individuales particulares diferentes que merecen ser tratadas como personas, como seres humanos. Los valores sociales ayudan a reconocer que cada uno de los participantes que intervienen en el proceso educativo, ya sean directivos, docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia, tiene fortalezas y también debilidades que se reflejan en su actividad cotidiana y permiten su crecimiento personal.

No se debe olvidar que el docente actúa en el contexto de la institución a la que pertenece y en la que se halla inmerso, por lo tanto, el obrar de manera eficiente incluye un proceder del docente acorde con los criterios institucionales, él aporta al logro de los objetivos institucionales, contribuye a alcanzar compromisos comunes con intereses y responsabilidades de todos los participantes en el quehacer cotidiano institucional.

**2.2.3.4 Las Creencias.** Generalmente creencia se asimila o se identifica con fe, y así se habla de que tener fe en algo o alguien es creer en ese algo o ese alguien. Sin embargo, en el plano racional o del conocimiento, la creencia o las creencias hace referencia a un saber intuitivo, es el conjunto de ideas o ideología que no se somete a la rigurosidad del conocimiento científico. Por lo tanto, las creencias son propiamente las preconcepciones, los preconceptos, los conocimientos previos que las personas o las comunidades tienen, y que por lo general son inculcadas y transmitidas culturalmente. Las creencias guarda estrecha relación con la cosmovisión o manera particular de ver y pensar el mundo y la realidad las personas y las comunidades. En fin, las creencias son un saber pre-científico.

Los diferentes tipos de creencias tienen una incidencia de acuerdo a los niveles sociales y culturales. Las explicaciones que da cada miembro sobre estructura y significado de las acciones institucionales dependen de como concibe la realidad de su accionar cotidiano.

La información que emiten algunos integrantes participativos de la institución

social y/o educativa pueden ser ideas preconcebidas y generalidades en comparación con las ideas y maneras de concebir la realidad otros o los demás integrantes. Estas ideas preconcebidas, si radican en quienes ocupan cargos de dirección, como los directivos de una institución educativa o los docentes que orientan a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, limitan de manera importante que la comunicación sea amplia, abierta y flexible y, por lo tanto, afectan las interacciones personales, por cuanto esas generalizaciones y estereotipos sociales y culturales pueden generar malos entendidos, interferir la comunicación y estropear las relaciones personales entre los participantes.

**2.2.3.5 Aspectos Familiares.** La familia es el núcleo social, o mejor, la célula de la sociedad, el espacio primario donde el ser humano aprende a ser social, es que al fin y al cabo es una microsociedad. En ella se posibilita en cada uno de sus miembros el ejercicio y desarrollo de eventos y valores personales y sociales como: la autoestima, el poder, la intimidad, la autonomía, la confianza y la habilidad para comunicarse, para expresar las formas personales de concebir y pensar la realidad, y la respectiva interacción de cada uno de sus miembros y de la familia en general con el mundo.

Toda organización social, cualquier tipo de agrupación humana, cuya integración está fuertemente consolidada, funciona como una familia, por lo tanto, también en las instituciones sociales o educativas se posibilita el ejercicio y desarrollo de los eventos personales y sociales antes mencionados.

La autoestima o autovaloración que cada persona tiene de sí misma, reconocimiento de sus debilidades y fortalezas, permite que se dé la sociabilidad en mayor o menor grado según la autoestima sea alta o baja, positiva o negativa, por cuanto las personas con autoestima baja tienden a ser desconfiadas, aisladas, poco comunicativas, están a la defensiva de los demás porque piensan que los demás los desprecian, y cualquier problema o situación adversa los sume en un estado de depresión del que casi no salen. En cambio los individuos de autoestima alta son dados a la relación con los demás, son comunicativos, afables, aceptan las correcciones y enfrentan los problemas o crisis superándolos

Por lo tanto, es importante el conocimiento que tienen los miembros de una institución de sus demás compañeros, porque así pueden entender la situación del otro, la manera de ser del otro y no van a exigir a los demás lo que jamás podrán dar. Es decir, mediante la valoración recíproca de las cualidades y defectos de unos y otros, la comunicación se configura como un acto de comprensión y tolerancia y no de imposición y tirantez. De manera que el conocimiento que tienen los directivos y docentes de las particularidades propias y ajenas, cualidades y defectos conlleva al ejercicio del respeto mutuo en el quehacer cotidiano.

El Poder hace referencia a que en toda organización e institución social, siempre

hay alguno o algunos que ejercen el liderazgo, ostentan la dirección en la orientación de gestión. Es decir, en toda org haber alguien que asuma un papel directivo, lo cual le da a quien lo ejerce, un poder sobre los demás. Pero, además, el poder dentro de una institución posibilita el que se deba infundir en todos sus integrantes el sentimiento de poder, es decir, la convicción de que cada uno ejerce de alguna manera una influencia en la institución, en la medida que cada participante aporta a las decisiones institucionales e incide en las relaciones personales.

De aquí se puede inferir que el poder es creer en lo que se planea, es disponer de lo que se tiene para el logro de los propósitos, es sentir gusto en lo que se hace con responsabilidad, es saber tomar decisiones y resolver problemas, es saber cómo comportarse cuando se está angustiado o agobiado de manera que no se pierda el control de sí mismo e influya negativamente en las decisiones institucionales; en fin, el poder es sentirse y ser importante en la institución.

El respeto por la intimidad es todo aquello que tiene que ver con valores personales, objetivos e ideales que se reflejan en el pensar y actuar de cada individuo. Implica la capacidad para entender y comprender las situaciones problemáticas de cada miembro integrante de una organización social, ya sea ésta la familia, un grupo humano, una comunidad o una institución social. Por lo tanto, al interior de una institución educativa como la I.E.M.N.S.P., que se configura como una familia, los directivos y docentes deben mantener unas relaciones interpersonales fundamentadas en un diálogo permanente, claro y comprensivo, siempre considerando la manera de ser del otro.

Tanto directivos como docentes deben conocer la problemática que incide en el desarrollo de las actividades laborales para que las decisiones a tomar sean la resultante de un diálogo fundado sobre: confianza, respeto, comprensión y tolerancia entre las partes.

**2.2.3.6 Aspecto Emocional de los Participantes.** Una dimensión o aspecto componente del ser humano, es la emocionalidad, que interviene en la actuación de las personas e influye poderosamente en su interrelación, afectando positiva o negativamente la comunicación e interacción personal. Su importancia es tal que en el campo de la psicología contemporánea ha surgido una teoría con aplicaciones en el proceso educativo denominada de las Inteligencias Múltiples, una de las cuales es precisamente la Inteligencia Emocional.

Tradicionalmente, la cultura occidental, la de la lógica racional, desde los griegos clásicos ha enseñado que los sentimientos, las pasiones y los instintos son una parte inferior del hombre que es necesario domar y si es posible erradicar, que el hombre es más hombre cuanto más razona. Es así cómo a Descartes le dio por encumbrar la razón en una especie de “diosa blanca” al supeditar la vida y la existencia misma a la razón, al declarar que porque uno piensa entonces existe



("Pienso, luego existo"). Sin embargo, lo emocional constituye una capacidad por la que el ser humano puede asumir una actitud de vivir feliz, y la búsqueda de la felicidad no es un proceso de conocimiento o algo para conocer sino para sentir. De ahí que las emociones están a la par de la razón en su aparición como parte estructural del cerebro, y es más, la parte emocional hizo su aparición mucho antes de que el hombre se pusiera a pensar.

Pero si apareció antes no quiere decir que lo emocional sea más primitivo o rudimentario que el pensamiento, no, sino que es la otra cara de la unidad "Hombre", y es su parte básica, sobre la cual se funda inclusive el pensamiento. El hombre de las cavernas sin quebrarse la cabeza en pensamientos ya sentía apego por alguien o por algo, se enamoraba, y sentía celos y hasta llegaba a matar por defender lo que quería, a su pareja o a sus mujeres, a sus hijos y propiedades. Es que lo emocional corresponde a cuatro de las cinco partes de la personalidad del individuo.

Pero claro, el hombre y la mujer no pueden ser sólo emociones y sentimientos, sino que debe coordinar sus impulsos mediante el pensamiento, de esta manera se armoniza la actitud humana y el individuo sale adelante en sus proyecciones creativas. Lo importante es que el hombre se da cuenta que siente, y que el sentir no es malo o algo que deba ocultarse y eliminar, sino elevado al rango del pensamiento, algo que puede ser manejado y utilizado para vivir bien y mejor.

Por lo tanto, el ser humano, sobre todo el varón a quien se le ha inculcado que la manifestación de las emociones y de los sentimientos es muestra de debilidad y propio de la actitud femenina, debe concientizarse de la existencia de sus sentimientos, aceptarlos como una realidad inobjetable y actuar responsabilizándose del manejo de sus emociones.

De manera que estas dos dimensiones, la intelectual y la emocional son necesarias y complementarias para un pleno desarrollo del ser humano, de los individuos y las colectividades, de manera que poco o casi nada servirá una persona que sea sólo pasiones y sentimientos sin siquiera una dosis de pensamiento, que no tenga conciencia de qué es lo que quiere, lo que le gusta o desagrada y por lo tanto no puede proyectarse como persona en busca de su realización. De ahí que tiene mucho sentido, más que mucha razón, Alexander Neill cuando propone una educación integral y personalizada y proclama: "Corazones, no sólo cabezas en la escuela."<sup>41</sup>

Es preciso señalar que si se aprovecha la emocionalidad se fomenta la creatividad en las personas, porque la emoción tiene que ver con la capacidad de sensibilidad del hombre en su relación con el mundo, con la naturaleza y con la realidad, lo cual implica, relación con los demás. Porque sino ¿qué es la creación artística, si no el producto de la emoción causada por la sensación y percepción ante el

---

<sup>41</sup> NEILL, Alexander. Corazones, sólo cabezas en la escuela. México: Fondo de Cultura Económica, 1975. p. 51

contacto con la naturaleza, con el mundo o con la realidad? Pues como afirma Antonio Machado, en la creación poética (que se extiende a toda creación artística) entran en juego el hombre y la naturaleza o mundo, y el poeta debe re-crear el mundo pero a partir de su propio corazón, es decir, de su sensibilidad. Apunta Machado: “En la época en que el arte es realmente creador no vuelve nunca la espalda a la Naturaleza, y entiendo por Naturaleza todo lo que aún no es arte, incluyendo en ello el propio corazón del poeta.”<sup>42</sup> O como afirma en otro lugar, que la poesía (es decir, la producción artística), es ese producto del contacto del hombre con el mundo, es el resultado de la reacción del hombre ante el contacto con el mundo: “Poesía es lo que pone el alma, si es que algo pone, o lo que dice, si es que algo dice, con voz propia, en respuesta al contacto con el mundo” .

Esta alusión a la producción artística resaltando la influencia de la emocionalidad, no está fuera de contexto en la reflexión que se viene haciendo sobre los factores que influyen en la comunicación, porque las obras artísticas (ya sean literarias, musicales, pictóricas o plásticas) son comunicación del artista con los demás, manifestación de sus sentimientos y emociones, y con ello afecta la emocionalidad de los oyentes o espectadores. De ahí que las obras de arte tienen por finalidad despertar emociones, exteriorizar las emociones ocultas, y el espectador del cuadro, quien escucha una sinfonía o quien lee una obra literaria, sondea esa emotividad cifrada, y debe tratar de llegar al punto inicial del entusiasmo vivido por el autor en el momento de la concepción artística. Al respecto es oportuna la siguiente afirmación de Rabindranath Tagore:

La alegría del que canta se expresa en la forma de una canción, la del poeta en la forma de un poema. El hombre en su papel de creador está siempre creando formas, y estas surgen de su abundante alegría (...) El cantor (el poeta) está traduciendo su emoción en canto y su alegría en formas, y el oyente (el lector) tiene que traducir el canto en la alegría que lo causa. Entonces la comunión entre el que canta y el que escucha es completa.<sup>43</sup>

Es muy peligroso reprimir las emociones, las personas se vuelven frías, con la predisposición a ser neuróticas y psicópatas, aunque también significan mucho riesgo darles salida sin ningún control, por eso es necesaria la intervención prudente. El control de una persona no radica en reprimir sus sentimientos sino en actuar de acuerdo a ellos pero con responsabilidad. ¿Qué hay emociones buenas y emociones malas?, es muy relativo, las emociones simplemente son eso, emociones, la bondad o la maldad se las otorga el hombre, ello depende de la tabla de valores que el individuo maneje y adopte, pues como afirma Epicuro el hedonista, quien planteaba la felicidad como la máxima aspiración del hombre y la  
e de la consideración de lo útil y lo inconveniente:  
“Conviene juzgar todas estas cosas (las emociones y los placeres) con el cálculo y

---

<sup>42</sup> MACHADO, Antonio. Poesías escogidas. Madrid: Aguilar, 1961, p. 434

<sup>43</sup> TAGORE, Rabindranath. El sentido de la vida. México: Trillas, 1977, p. 140-142.

la consideración de lo útil y de lo inconveniente, porque en algunas circunstancias nos servimos del bien como de un mal y, viceversa, del mal como de un bien.”<sup>44</sup>

De manera que no se puede desconocer el componente emocional, y se lo debe tener muy en cuenta cuando se entra en el plano de la comunicación o interacción con otras personas. Se debe reconocer la existencia de las emociones como parte de la identidad del ser humano en general y de cada persona en particular. Si un individuo no siente y no sabe que siente es improbable que logre reconocerse a sí mismo, y se enfrascará en un aislamiento de amargura, será imposible comunicarse con él. Por lo tanto, se debe combinar sentimiento y pensamiento, cada uno por su lado pero en armonía, puesto que si la cabeza piensa, el corazón también, pues como sentencia el dicho popular: “el corazón tiene razones que la cabeza no entiende”, y a diferencia de Descartes que limitó y subordinó la existencia humana al pensamiento, es más adecuado que cada uno afirme: “Siento y pienso,

El aspecto emocional comprende, entonces, sentimientos, estados de ánimo, afectividad, sensibilidad, instintos, actitudes, pasiones, anhelos y deseos que contribuyen al ejercicio de la creatividad y determinan la manera de actuar de las personas en su contacto o relación con los demás, es decir, cuando las personas

Claro está que la emoción puede bloquear el pensamiento objetivo, y de igual manera interferir la armonía de la comunicación, puesto que el diálogo implica intercambio de ideas, discusión y confrontación de opiniones, y en determinado momento la controversia puede afectar susceptibilidades, se alteran los ánimos y puede llegar a romperse la comunicación o a tergiversar las ideas del otro. De manera que se debe hacer un buen uso de la capacidad emocional. Es que los distintos estados de ánimo, es decir, la emocionalidad, como el cansancio, las preocupaciones, los miedos y las depresiones condiciona fuertemente las relaciones personales.

El aprender a conocer a los individuos en su entorno familiar y laboral permite descubrir qué factores pueden estar incidiendo en el desempeño y en las actuaciones de las personas en sus funciones como directivos o como docentes. El conocer el estado de ánimo de las personas facilitan la conducta pro social, si entre los integrantes de una organización o institución social media una afectividad positiva, ello redundará en la actuación de los sujetos, en su disponibilidad para entrar en comunicación e interacción, porque las personas son más sociables, solidarias, responsables, respetuosas y dispuestas a colaborar con los demás.

En cambio, si entre las personas que interactúan media una afectividad negativa, incluso de antipatía, entonces se estropean las relaciones personales. El afecto

---

<sup>44</sup> EPICURO. Sobre la felicidad. Santafé de Bogotá: Norma Milenio, 1995. p. 26

negativo es mucho más complejo que el afecto positivo. El afecto negativo incluye emociones que van desde la rabia, el miedo y la angustia a la ansiedad y la depresión.

Por consiguiente, es de capital importancia cultivar, fomentar y propiciar en el seno de las instituciones sociales y/o educativas, como la I.E.M.N.S.P., un ambiente afectivo positivo entre los integrantes, que favorezcan procesos intercomunicacionales armoniosos, donde los interlocutores siempre estén dispuestos a escuchar a los demás, también las críticas o cuestionamientos, controlando o moderando sus respectivas emociones. Claro está que si se tiene conocimiento del modo de ser de las personas y, sobre todo, de las circunstancias personales, familiares o laborales que pueden estar afectando a algunos de los integrantes, se puede llegar a comprender y hasta disculpar los instantes de exaltación anímica durante una discusión o debate deliberativo, y de esta manera consolidar los lazos afectivos y así salvar la intercomunicación al interior de la

**2.2.4 Características de la Comunicación.** Para que el proceso comunicacional sea armonioso y cumpla su finalidad de integrar a las personas que intervienen en él, debe ir acompañado de las siguientes actitudes:

**Utilizar palabras y gestos apropiados a lo que queremos transmitir.** El antropólogo Albert Mehrabian sostiene que las palabras y el lenguaje corporal entre dos personas son factores determinantes para que la comunicación sea inteligible, en la medida que el lenguaje verbal y el gestual deben ser coherentes, complementando y consolidando los gestos y expresiones corporales lo dicho con palabras. De ahí que es muy importante que entre el lenguaje verbal y el no verbal no se presente contradicción, porque se proyectaría un mensaje inconsistente, incoherente, donde faltaría la convicción y sinceridad de quien emite el mensaje, dando pie a la confusión, a malos entendidos y a la ineficacia de la comunicación.

**Emitir ideas claras, concisas y convincentes, con sentimientos positivos, en forma oportuna y sin interferencias de ruidos físicos y prejuicios**

En ningún momento se debe olvidar que la comunicación tiene lugar en la interacción social, en el intercambio entre dos o más personas, por lo tanto, siempre se está rodeado de personas que sienten, piensan y actúan en función de unos valores y creencias propias, que pueden ser muy diferentes o similares a las de los demás interlocutores. Es decir, la manera de ver y concebir la realidad y la tabla de valores de los participantes en un proceso comunicativo, no siempre van a ser concluyentes, similares o uniformes. Es por esta razón, de que en la comunicación convergen personas con sus respectivas particularidades, con sus semejanzas y sus diferencias, que las relaciones con los demás no son muy sencillas, porque en muchas ocasiones se dan choque de ideas, se desmontan los esquemas de pensamiento de algunos de los participantes, aunque también en ocasiones el contacto con otros puntos de vista puede ser enriquecedor para el crecimiento moral e intelectual de las personas.

**Se debe exteriorizar sentimientos positivos como amor, respeto, sinceridad, simpatía, consideración, estimación, etc.** La comunicación permite a los interlocutores descubrir los sentimientos propios, es necesario saber lo que se quiere decir y cómo se debe decirlo, porque los sentimientos se expresan acompañados de emociones, los sentimientos afectan el estado de ánimo. Que la comunicación es exteriorización de sentimientos, además del pensamiento, se entiende si se mira que la palabra expresar, denota “liberar”, dejar de detener, -presar o ex-preso indica que algo fue preso o prisionero, cautivo (ex-presidiario), dejar de detener. De manera que es vital para llevar a cabo una comunicación armoniosa el saber escuchar los sentimientos, necesidades y opiniones de los demás, porque ello posibilita el surgimiento de la confianza entre los interlocutores.

**Se debe responder con sentimientos y actitudes positivas.** Cuando se establece comunicación con alguien o con un grupo de personas, después de escuchar, es necesario que en el ámbito del diálogo se responda de forma serena y adulta, inclusive cuando los mensajes vengan acompañados de sentimientos y actitudes negativas (González, 1990). Si alguien que escucha a una persona de modo empático, quien habla se sentirá aceptada y bus le escucha de esa manera. Mediante la actitud de saber escuchar y responder con tranquilidad, de aceptar a la otra persona o a los demás interlocutores, se aumenta la probabilidad de que también esa persona o interlocutores escuchen a quien supo escucharles, se interesen por sus inquietudes.

**2.2.5 Elementos de la comunicación.** Los elementos básicos que intervienen en la comunicación son: Emisor, Mensaje, Canal y Receptor, que se consideran de modo particular a continuación.

**2.2.5.1 El Emisor.** Es la fuente de la información, es quien emite el mensaje dirigido a alguien. Es el punto de partida del proceso de comunicación. Respecto del emisor debe tenerse en cuenta las siguientes recomendaciones:

- La información debe ser lo más objetiva posible. Debe separar los hechos reales y objetivos de las opiniones subjetivas.
- El mensaje debe ser transmitido en forma exacta, clara y sencilla, de manera que produzca una reacción decisiva y no permita la posibilidad de cambio, quier otro mecanismo de defensa del receptor.<sup>45</sup>

La información emitida no debe dar lugar a interpretaciones variadas por la utilización de un vocabulario ambiguo, ya que, por ejemplo, en el contexto de una institución educativa, los docentes pueden asimilar pensar y sentir el mensaje proveniente de los directivos.

---

<sup>45</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Bogotá: MacGraw Hill, 1983. p. 65

**2.2.5.2 El mensaje.** Es la información, el contenido o conjunto de ideas que se comunica, es lo que se dice, es el texto dirigido por el emisor a quien lo recibe. Dicha información o su contenido tiene que conocerse íntegramente y a fondo de manera que sea posible transmitir la misma idea o decir lo mismo con otras palabras.

Para evitar la deformación, la tergiversación de la idea y el surgimiento de malos entendidos, todo mensaje debe cumplir seis requisitos, que son:

- **Credibilidad:** o sea que el mensaje debe ser real y veraz, de manera que permita identificar con facilidad, la finalidad de la información, el objetivo que se busca con ella, y que elimine las actitudes pre-concebidas que deformen el contenido del mensaje.
- **Utilidad:** el mensaje debe ser útil a quien va dirigido.
- **Claridad:** con el fin de que el receptor entienda el contenido del mensaje este debe ser transmitido con simplicidad, lo menos complicado o complejo posible.
- **Continuidad y consistencia:** es necesario repetir los conceptos centrales para que penetren y se fijen en la mente del receptor y así vencer las posibles resistencias que este pueda plantear.
- **Adecuación en el medio:** es el empleo y aceptación de los canales de difusión establecidos oficialmente así sean obsoletos.
- **Disposición del auditorio:** es válido tener en cuenta el siguiente principio expresado por Chiavenato: “la comunicación es más efectiva cuanto menos sea el esfuerzo para captarla.<sup>46</sup>” Es preciso señalar, que para que el mensaje, la información tenga acogida, o que al menos sea recibida por el receptor o los receptores, es muy importante tener en cuenta el estado de ánimo de los oyentes, que estén dispuestos para hacerlo, que sea el momento oportuno para que reciban el mensaje.

**2.2.5.3 Canal.** Por canal de comunicación se entiende el vehículo o medio que transporta los mensajes y pueden ser: memorando, cartas, teléfono, radio, periódicos, revistas, conferencias, juntas, etc.

Hay identificación entre canales de comunicación y líneas de autoridad y responsabilidad. En toda institución social, la delegación de autoridad determina la mayor complejidad de la estructura jerárquica, la que puede ser controlada con rativa que, conjuntamente con unos buenos canales de comunicación, permitirá que la información sea ágil y efectiva.<sup>47</sup>

Pueden darse canales de comunicación formales e informales. Los canales

---

<sup>46</sup> Ibid., p. 72

<sup>47</sup> Ibid., p. 76

**Formales** son aquellos constituidos por las cartas, comunicados, conferencias, prensa hablada y escrita, etc., los cuales deben planearse y estructurarse adecuadamente. Los canales **Informales** surgen espontáneamente al interior de la organización o institución. No se planean y siguen las corrientes de simpatía existentes entre los miembros participantes. Pasan de una persona a otra deformándose y están constituidos por rumores, chismes, etc.

El ser humano se sirve de estos canales para diversas funciones, entre las que se pueden señalar las siguientes:

- Recibir y transmitir mensajes, retener información.
- Obtener conclusiones acertadas con base en informaciones verídicas.
- Reconstruir el pasado y prever ciertos eventos
- Influir y dirigir a otras personas y ciertos eventos externos.

Por su dirección, los canales pueden ser de tres tipos: Verticales descendentes, verticales ascendentes y horizontales o de coordinación.

**Canales verticales descendentes:** su criterio es la autoridad, siempre provienen de un jefe y se dirige a uno o varios subordinados. Ejemplos: órdenes, circulares, boletines, etc.

Los canales de este tipo utilizados en la I.E.M.N.S.P., no siempre son los más adecuados, por cuanto en ocasiones la información no llega a todos los docentes ni de manera oportuna, imposibilitando que sea asumida con responsabilidad y genere el impacto que se pretende.

**Canales verticales ascendentes:** como su nombre lo indica, son los que utilizan los subordinados para que el jefe obtenga información. Ejemplos: informes, reportes, quejas, sugerencias, etc.

En la I.E.M.N.S.P. este tipo de canales no tiene una utilización significativa ni adecuada en el desarrollo de las actividades académicas, porque los docentes se limitan a una comunicación de tipo verbal sin dejar constancia escrita que permita visualizar o evidenciar la labor del docente.

**Canales horizontales o de coordinación:** son los que utilizan los miembros de un mismo nivel jerárquico para transmitir o intercambiar información, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc.

La comunicación horizontal no existe en la I.E.M.N.S.P. porque no asume la concepción holística de su organización y ni el pensamiento sistémico que se plantea en el PEI.

**2.2.5.4 El Receptor.** Es el destinatario o la persona que recibe y capta la

quienes intervienen en el proceso comunicacional.

---

<sup>48</sup> Ibid., p. 86

<sup>49</sup> SAYAGO, Leonardo Enrique. Investigación en comunicación organizacional. Bucaramanga: Universidad

<sup>50</sup> Ibid., p. 65



El modelo pedagógico del constructivismo social propuesto en el PEI, presupone unas características en el proceso de aprendizaje, entre las que se destaca la importancia de las relaciones interpersonales entre estudiantes, entre docentes y estudiantes, entre directivos y estudiantes, y, claro, entre directivos y docentes, entre otras, lo cual implica una comunicación abierta, continua y permanente, que posibilite el encuentro entre todos los sujetos integrantes de la comunidad

educativa, quienes como interlocutores participan de los procesos intercomunicacionales que fortalecen la construcción de un aprendizaje social y

**2.2.7 Estrategias para una información oportuna y por los medios adecuados.** Las instituciones de éxito son aquellas que orientan su organización en función de una verdadera comunicación. Para ello se deben construir canales confiables, sostenidos, flexibles de comunicación entre todos los participantes; esto no sólo se refiere a publicar, hacer eventos deportivos o reuniones frecuentes, sino a desarrollar una visión compartida de los objetivos de la institución, construyendo un plan de trabajo coherente, fortaleciendo la toma de conciencia de que todos los integrantes son parte importante de la institución.

Con relación a que la comunicación sea oportuna y se dé por los medios adecuados, garantizando su efectividad, Sayago propone que se debe: “Orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos tanto de la institución como de los públicos internos, y que afecten las actitudes y opiniones de estos públicos internos buscando reforzar las que favorecen el logro de dichos objetivos y modificar las que de alguna manera las obstaculizan.”<sup>51</sup>

Se sigue entonces que una organización que planea u orienta la comunicación interna y externa, es la que comparte la información de calidad y oportunamente a sus públicos, lo cual funciona como un requisito básico de convivencia en un armonioso clima laboral.

Por lo tanto, y como consecuencia de las anteriores consideraciones, cabe destacar que la institución bien informada se caracteriza por:

- Planear una serie de estrategias (entre las cuales están la producción de medios y la apertura y mantenimiento de canales de información), para poder direccionar la información a sus públicos de manera eficaz (informar lo que tiene que informarse), y eficiente (con el menor desperdicio de recursos disponibles).
- Adoptar la comunicación formal e informal que posibilita una comunicación multidireccional: descendente, ascendente, horizontal, transversal, interna y externa. La preferencia de un canal sobre otro depende de si el mensaje es o no es rutinario.
- Utilizar los directivos canales como: boletines, informes generales, memorandos y cartas para comunicar los mensajes que no poseen mucha riqueza; y para los mensajes trascendentales ese debe hacer una adecuada selección del canal y la hora de transmitir la información, como por ejemplo,

---

<sup>51</sup> Ibid., p. 71

conversaciones cara a cara, reuniones colectivas, y otros que permitan agilidad y calidad de información.

En este punto es oportuna la siguiente definición que de comunicación organizacional trae Sayago: “Es un conjunto de técnicas y actividades a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.”<sup>52</sup>

De lo anterior, y retomando a Richaudeau, la comunicación organizacional

- **Comunicación interna:** comprende el conjunto de actividades informativas que se realizan por medio de la circulación de mensajes, con el objetivo de mantener las buenas relaciones entre los miembros de la institución, suministrarles información y fortalecer su motivación para alcanzar las metas propuestas.
- **Comunicación externa:** es el conjunto de informaciones dirigidas a públicos externos a la institución, que se llevan a cabo para mantener o perfeccionar las relaciones públicas.
- **Relaciones públicas:** son diferentes actividades y programas que se realizan para sostener buenas relaciones con los diferentes públicos.
- **Publicidad:** es la emisión o publicación de los diferentes mensajes a través de los distintos medios masivos de comunicación.
- **Publicidad institucional:** es una herramienta de las relaciones públicas, ya que evoca una imagen favorable de la organización<sup>53</sup>.

En la I.E.M.N.S.P., en el modelo pedagógico propuesto en el PEI, en su componente conceptual, plantea que el proceso educativo se fundamenta en una concepción humanista de los participantes en el proceso de aprendizaje (estudiantes, docentes, directivos, administrativos y padres de familia) y de la sociedad, una concepción psíquica y de desarrollo del pensamiento porque integra procesos valorativos, éticos, de socialización, de desarrollo afectivo, comunicativo, instrucción de los individuos como personas humanas propiamente dichas, desarrollando sus potencialidades morales e intelectuales. Por lo tanto, la institución debe cumplir la función socializadora a través de una

<sup>54</sup>.

---

<sup>52</sup> SAYAGO, Op. cit. p. 87

<sup>53</sup> RICHAUDEAU, F. Los secretos de la comunicación eficaz. España: Mensajero, 1984 p. 98

<sup>54</sup> I.E.M. NORMAL NACIONAL DE PASTO. PEI. 2002. p.42

**2.2.8 Estrategias pedagógicas para que las propuestas de capacitación sean el producto del consenso.** Es de general conocimiento que el papel y finalidad de la educación es la de transmitir conocimientos de una generación a otra, no obstante, el proceso de transmisión y actualización de conocimientos no es suficiente, ya que se necesita, además, la capacidad de prever las futuras circunstancias de comunicación de los seres humanos entre si y su entorno.<sup>55</sup>.

Los criterios económicos de integración y de pensamiento del mundo actual, como la globalización y la postmodernidad, exigen al hombre de hoy recurrir a una permanente capacitación, de lo cual no pueden estar exentos los actores educativos (tanto docentes como estudiantes). El PEI de la I.E.M.N.S.P., apoyándose en el modelo pedagógico del constructivismo social, contempla una continua reflexión crítica y evaluativa del quehacer educativo, lo cual supone el establecimiento de una comunicación abierta y consensual entre los integrantes de la comunidad educativa, en especial entre directivos y docentes.

Pues bien, considerando la comunicación en el seno de una institución educativa, el intercambio verbal adquiere el carácter de comunicación educativa, la que para ser eficaz debe reunir los siguientes requisitos, entre otros:

- Actitud abierta en el emisor y en el receptor para lograr un mutuo entendimiento.
- Flujo de mensajes que puedan circular en ambos sentidos: de directivos a docentes y de docentes a directivos.
- Posibilidad en la modificación de los mensajes según la dinámica determinada.
- Moralidad en la tarea para rechazar intentos de manipulación y el ejercicio de arbitrariedades.

El cumplimiento de los anteriores requisitos le imprimirá y garantizará a la comunicación educativa eficacia, estableciendo y fortaleciendo unas relaciones interpersonales que conlleven a entendimientos y acuerdos mediante el respeto y la tolerancia de unos con otros.

**2.2.9 Criterios para asumir una actitud de pertenencia institucional.** Las relaciones humanas son el producto de una comunicación entre las personas. En esa relación se establecen los sentimientos, deseos, ideas, informaciones y opiniones que garantizan que la comunicación es eficiente y eficaz.

Pero luego se debe canalizar esos sentimientos y opiniones que afloran entre las personas, en el desarrollo de un afecto personal y colectivo de los integrantes hacia la institución, adquirir y fortalecer la conciencia de que cada uno hace parte

---

<sup>55</sup> SARRAMONA, Jesús. Comunicación y educación. Barcelona: CEA, 1988. p. 103

importante de ella, y que el bienestar y buen funcionamiento de la institución depende en gran medida del respectivo aporte y contribución de cada uno de los miembros al éxito institucional. Además, se debe fomentar entre los participantes de la organización social, la convicción de que el malestar o bienestar de la dos por igual, porque la institución la conforman ellos mismos.

Todo directivo debe propiciar relaciones humanas productivas, con una actitud positiva, además debe incluir un principio de que todos son importantes en la institución. Pero a su vez, cada integrante debe entender que él debe aportar de manera positiva al buen desempeño de la institución en sus funciones, y no olvidar jamás que algunos fracasos o fallas institucionales son sus propias deficiencias, porque inclusive por su mal obrar o por su pasividad él habrá contribuido a los traspiés y entredichos institucionales.

### **2.2.10 Criterios para el acompañamiento de directivos a docentes en la concreción de políticas educativas y planes de mejoramiento.**

iste en la cooperación entre al menos dos actores, que coordinan sus acciones para la ejecución de un plan común. Esta teoría plantea una coherencia regular y un conjunto de normas válidas para un colectivo, en función de un comportamiento cooperativo.

El acompañamiento que debe existir por parte de los directivos a los docentes, debe estar acorde con su acción social, como lo propone Habermas en sus cuatro tipos de acciones, según es retomado por Antoni Colom y otros:

- **La acción teleológica:** acción centrada en los medios técnicos estratégicos, cuya finalidad es alcanzar el éxito en una situación entre dos actores. Está centrada en la eficacia.
- **La acción regulada por normas:** dirigida no a un actor en solitario sino a un conjunto de miembros de un grupo social. Está centrada en los fines.
- **La acción dramática:** donde los actores desempeñan un rol de actuaciones.
- **La acción comunicativa:** la interacción de los sujetos está basada en la búsqueda del entendimiento, del acuerdo mutuo en torno a las acciones, se establece una interacción interpersonal de comunicación abierta que está regulada por la respectiva validación de valores y normas comunes.<sup>56</sup>

Son los actores implicados en una acción comunicativa, quienes pueden validar los sistemas de reglas y valores a partir de su aplicación a la solución de

---

<sup>56</sup> COLOM, Antoni y otros. Habermas o el retorno a la modernidad después de la modernidad. Nuevas filosofías de la educación. Buenos Aires: Paidós, 1995. p. 38

problemas cotidianos. Según Habermas, los actos de habla de la comunicación de los participantes, están marcados por un interés emancipatorio, y éstos no pueden estar, ni de hecho están, desvinculados de la influencia socio-histórica de producción de valores y significados éticos de determinada cultura social.

La administración de la educación sugiere investigaciones etnográficas, sociolingüísticas, hermenéuticas y de acción participación permanentes, entre otras<sup>57</sup>, lo cual indica que debe haber un diálogo permanente con todos los interesados en la educación para encontrar la ruta de los sueños de los individuos que se están formando. Siempre se debe pensar en que la educación es un acto sublime, en que todos los participantes tienen sueños, metas por cumplir y que, por lo tanto, siempre debe existir una continua innovación en los procesos y procedimientos de una buena administración educativa.

El acompañamiento de directivos a docentes en la concreción de políticas educativas y planes de mejoramiento, debe fundamentarse en el acuerdo o entendimiento entre los distintos actores, y hacerse con base en el reconocimiento, la validez, la crítica y las adaptaciones a las necesidades del contexto. Las convicciones compartidas vinculan a los participantes de una acción en términos de reciprocidad.

---

<sup>57</sup> RAMÍREZ, Roberto. Cultura en la administración de la educación. En: Revista La pedagogía. Universidad de Nariño. Facultad de Educación. Año 1 No. 2, p.13

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 TIPO DE ESTUDIO

**Cualitativo**, porque estudia la realidad social como un fenómeno de naturaleza subjetiva, creada por el hombre, con relaciones complejas. La inquietud principal, reside en el entendimiento del modo en que el individuo crea, modifica e interpreta el mundo en el cual se encuentra.<sup>58</sup>

Con esta investigación, se pretende determinar qué factores inciden en la comunicación de directivos y docentes, a partir de lo que expresan, dicen y sienten los sujetos de la I.E.M.N.S.P. Es decir, se centra en desentrañar la calidad de la comunicación en esta institución educativa, identificando los factores negativos que obstruyen una comunicación armoniosa, abierta y, sobre todo, eficaz para alcanzar las metas educativas institucionales. Además, la investigación posibilita que se propongan reajustes o cambios, que aporten al mejoramiento de la comunicación intrainstitucional y del proceso educativo.

#### 3.2 ENFOQUE

**Etnográfico**, por cuanto describe y analiza los diferentes escenarios y grupos culturales que inciden en la intercomunicación, entre directivos y docentes de la Institución Educativa Municipal Normal Superior de Pasto.

Además, a partir de los comportamientos e interacciones lingüísticas de intercomunicación, la investigación permite identificar creencias, valores, perspectivas, motivaciones, cambios en el tiempo y de una situación a otra, que subyacen en los procesos comunicacionales al interior de la I.E.M.N.S.P. y, particularmente, entre directivos y docentes.

#### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se toma una muestra representativa de cada uno de los estamentos implicados en el estudio, elegida de manera aleatoria.

La Población está constituida por 135 participantes: 15 directivos y 120 docentes pertenecientes a la I.E.M.N.S.P.

La Muestra representativa, está conformada por 7 directivos y por 50 docentes con quienes se lleva a cabo la investigación y la aplicación de instrumentos de recolección de información, muestra equivalente al 42% de la población total.

---

<sup>58</sup> COHEN, Louis. y LAWRENCE, Marcel. Métodos de educación educativa. Madrid: La Muralla, 2002. p. 71





## **4. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

### **4.1 NOMBRE**

HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA INTERCOMUNICACIÓN ABIERTA, PARTICIPATIVA Y CONSENSUAL ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA NORMAL SUPERIOR DE PASTO.

### **4.2 LOCALIZACIÓN**

La propuesta de intervención, se lleva a cabo en la Institución Educativa Municipal Normal Superior de Pasto.

### **4.3 BENEFICIARIOS**

**4.3.1 Directos.** Los primeros beneficiarios del mejoramiento de los procesos de intercomunicación al interior de la institución son los miembros de los dos estamentos protagonistas de la situación problema que se trata de remediar, es decir, los directivos y los docentes de la I.E.M.N.S.P.

**4.3.2 Indirectos.** Como consecuencia de la optimización comunicacional entre directivos y docentes, se favorece la Comunidad Educativa en general, y de modo particular los estudiantes, toda vez que una franca y verdadera comunicación entre los dos estamentos que lideran el proceso de aprendizaje, repercute en una mejor organización y desempeño educativo de la institución.

### **4.4 NATURALEZA DE LA PROPUESTA**

**4.4.1 Descripción de la Propuesta.** La Propuesta de Intervención consiste en un conjunto de acciones llevadas a cabo con la Comunidad Educativa de la I.E.M. Normal Superior de Pasto, tendiente a mejorar sustancialmente los procesos comunicacionales que se dan entre directivos y docentes, a partir de la identificación de los distintos factores que hacen que la comunicación existente en la actualidad entre los dos estamentos sea deficiente o no cumpla con los requisitos mínimos de una verdadera comunicación, es decir, que se fundamente en el diálogo abierto, que sea conducto de entrega y recepción de información bidireccional o recíproca entre los dos sectores, y que posibilite la toma de decisiones institucionales de manera realmente consensual.

En efecto, en primera instancia, la propuesta abre un espacio de concientización en los estamentos involucrados en este proceso comunicacional, directivos y docentes, sobre la situación problemática por la que atraviesa en la actualidad la

dinámica comunicativa, y sobre la importancia de unas relaciones intercomunicacionales entre los dos estamentos de acuerdo al real y verdadero sentido de una comunicación verdadera.

En segunda instancia, la propuesta propicia diversas actividades tendientes a superar las dificultades y carencias que se presentan al interior de la Normal Superior de Pasto en el aspecto comunicacional entre directivos y docentes, posibilitando la actualización de los procesos comunicacionales existentes con la incorporación o inclusión de criterios de la acción comunicativa y de la democracia participativa en los distintos eventos de interacción entre los dos estamentos.

De manera que la propuesta constituye un proceso de concientización y apersonamiento de los directivos y docentes de la problemática relacionada con la intercomunicación institucional, proceso que se llevará a cabo a través del desarrollo de acciones que permitan a los integrantes de los estamentos implicados comprender y reflexionar sobre los alcances que tiene la problemática presentada, cómo ella incide no sólo en el bienestar de la institución sino también en la calidad educativa del proceso de aprendizaje siendo los más afectados los estudiantes beneficiarios del servicio educativo, y reconocer la responsabilidad de todos en el surgimiento y conservación de las situaciones problemáticas o de las deficiencias en los procesos comunicacionales. La propuesta también es un espacio donde se crean opciones para con la participación tanto de directivos como de docentes plantear alternativas de solución, incorporando criterios comunicacionales democráticos que posibiliten superar las dificultades, deficiencias y falencias existentes en la dinámica comunicativa actual.

Por consiguiente, esta propuesta de intervención, busca contribuir de manera eficaz al mejoramiento de los procesos comunicacionales entre directivos y docentes de la institución, creando así un ambiente de convivencia dialogante y armoniosa, entre los integrantes de los estamentos involucrados.

**4.4.2 Justificación.** No cabe duda que para lograr un buen desempeño de sus funciones de una institución educativa, es primordial la integración de todos los estamentos componentes de la comunidad educativa, y con mayor razón es de capital importancia que dicha integración se dé en un clima de armonía entre los estamentos que están al frente del proceso educativo, como son los directivos y los docentes.

Ahora bien, en vista de que en la I.E.M.N.S.P., se ha venido adoleciendo de unos adecuados procesos de intercomunicación entre directivos y docentes, se hace necesario subsanar las deficiencias encontradas, y claro, esa integración en una verdadera interacción social, de interrelaciones personales positivas y favorables a los intereses y alcances de las políticas institucionales, sólo es posible si entre los directivos y los docentes media un ambiente dialogante, de una verdadera comunicación, que haga factible el intercambio franco y abierto de la información,

de las opiniones y aportes de todos y cada uno de los implicados, quienes luego de acuerdos y consensos en las discusiones llegan a la toma de decisiones que satisfagan si no a todos, por lo menos, a la gran mayoría de ellos.

Una condición básica para que la comunicación dialogante sea una realidad, es la de incorporar en la dinámica comunicacional entre los dos estamentos que lideran el proceso educativo en esta institución, unos criterios de participación democrática, es decir, que posibiliten la participación activa de los miembros integrantes, superando en el seno de las discusiones las barreras provenientes de jerarquizaciones infranqueables que, por el ejercicio de una relación de poder de los directivos sobre los docentes, impiden el transcurrir armonioso del intercambio de ideas y opiniones alrededor de temas y asuntos puntuales de la institución, afectando las decisiones institucionales e incidiendo negativamente en el buen desempeño de las políticas y funciones del organismo educativo.

Pero claro, para que el diálogo abierto y franco entre directivos y docentes redunde a favor de las políticas y metas institucionales, es necesario que los participantes en la dinámica comunicacional controlen sus estados emocionales personales, porque éstos siempre obstruyen la objetividad de las discusiones llevando luego la confrontación del bien común institucional al terreno de las fricciones interpersonales; de igual manera, es fundamental que los actores de un espacio de intercomunicación deliberativa pospongan intereses personales haciendo prevalecer los intereses colectivos o institucionales, puesto que precisamente el criterio democrático hace que prime lo general sobre lo particular, lo colectivo sobre lo individual, contribuyendo de esta manera a que las discusiones y tomas de decisiones sean realmente objetivas. Es decir, es de vital importancia la incorporación y práctica real de valores sociales, morales y éticos.

Por consiguiente, en la medida que la propuesta propende por el ejercicio de una real y verdadera comunicación entre directivos y docentes, transformando la realidad existente en la actualidad en este aspecto, superando las fallas presentes en la dinámica comunicacional, ella es necesaria, actual, novedosa y de utilidad para el mejoramiento de las relaciones interpersonales de directivos y docentes, del buen funcionamiento de la institución educativa y del incremento de la calidad educativa.

**4.4.3 Diagnóstico.** Tomando como base la información recogida a través de la Observación Participativa primero, y luego por medio de la Encuesta y de la Entrevista realizadas a directivos y docentes de la I.E.M. Normal Superior de Pasto, se procede a analizar la realidad de la dinámica comunicativa entre los dos estamentos, encontrándose varios factores que dificultan una verdadera y amplia comunicación, en tanto obstaculizan el ejercicio de una comunicación bilateral y una toma final de decisiones de manera consensual.

En efecto, se detecta que en realidad no existe comunicación propiamente dicha, ya que si bien, una mayoría de encuestados y entrevistados afirma que hay

comunicación, muchos de ellos, luego señalan que es una comunicación cerrada, o que no hay diálogo entre directivos y docentes; o curiosamente, muchos afirman que la comunicación es abierta, pero luego sostienen que no hay diálogo, que las decisiones son unilaterales, que los canales de difusión utilizados por los directivos son inadecuados e insuficientes.

Según muchos de los informantes, en las reuniones se permite la libre expresión, sin embargo, las opiniones, sugerencias o controversias de los docentes no se tienen en cuenta, los directivos simplemente dejan hablar y oyen pero no escuchan, cumplen quizá un formalismo pero se anula una participación activa de los docentes. Así mismo, la comunicación entre directivos y docentes es más frecuente en ese mismo orden, de directivos a docentes, pero no es propiamente una comunicación la que se establece, solamente se reduce a informar de las decisiones tomadas.

Por consiguiente, la interrelación comunicacional es deficiente entre estos estamentos, porque a final de cuentas, éstas son tomadas por el Consejo Directivo donde hay representación de todos los estamentos de la comunidad educativa y, obviamente, hay representantes de los docentes, pero esas decisiones no pasan por una etapa final de consenso sobre aceptación en el cuerpo docente, sino que simplemente se informa de las decisiones tomadas y éstas deben ser acatadas. Es decir, las decisiones tomadas por el Consejo Directivo que estarían en una fase previa o provisional, no son presentadas a consideración por parte de los docentes para que de allí surgiera mediante consenso la aprobación de dichas decisiones, obstruyéndose así que llegue a una etapa de culminación satisfactoria el proceso comunicacional entre directivos y docentes.

Basta agregar que solamente una pequeña minoría responde enteramente de manera afirmativa: que si hay comunicación, que ésta es abierta, que hay diálogo, que hay libre expresión, que la información proveniente de los directivos es clara y oportuna, que los canales de difusión adoptados por los directivos son adecuados y suficientes.

Por lo tanto, se corrobora la primera impresión suministrada por la observación participativa, esto es, que los procesos intercomunicacionales entre directivos y docentes es deficiente, que no cumple con los requisitos de una comunicación franca, dialogante, donde los participantes de los dos estamentos y particularmente docentes tengan una real participación en la dinámica comunicacional y organizacional de la institución y, sobre todo, la comunicación existente carece del carácter consensual, toda vez que los procesos de comunicativos son unidireccionales, con toma de decisiones unilaterales desconociendo los aportes del otro estamento interlocutor, los docentes.

Estas situaciones problemáticas en los procesos intercomunicativos entre directivos y docentes, serán desglosadas con mayor precisión, en el apartado pertinente al análisis, interpretación y discusión de la información recogida.

## **4.5 OBJETIVOS**

**4.5.1 General.** Implementar elementos comunicacionales democráticos que permitan hacer de la intercomunicación entre directivos y docentes de la I.E.M Normal Superior de Pasto un proceso abierto, participativo y consensual.

### **4.5.2 Específicos**

- Aplicar criterios y presupuestos conceptuales de la teoría de sistemas y de la acción comunicativa, con la finalidad de que la intercomunicación entre directivos y docentes amerite ser parte de una organización sistémica donde a través de relaciones se llegue a acuerdos que recojan los intereses de los interlocutores.
- Mejorar los canales de difusión de la información de directivos a docentes, para que ésta sea oportuna, clara, y eficiente.
- Propiciar que las decisiones tomadas por el Consejo Directivo sean sometidas a consideración de los docentes para revisión y reajustes terminales, y mediante consenso se llegue a su aprobación final.
- Realizar talleres con temática sobre comunicación, valores, manejo de emociones y solución de conflictos que ayuden a mejorar los procesos intercomunicativos de directivos y docentes.
- Encuentros y charlas con personas especializadas en relaciones sociales y comunitarias, como psicólogos(as) sociales y comunitarios(as), trabajadoras sociales, etc.

## **4.6 FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Con el objeto de otorgarle un sustento teórico y conceptual a esta propuesta derivada de la investigación correspondiente, tanto las actividades implementadas para alcanzar el mejoramiento de los procesos intercomunicacionales entre directivos y docentes, y el análisis e interpretación de la información obtenida se hacen a la luz de presupuestos teóricos y conceptuales de la teoría sistémica y de la acción comunicativa, teniendo como fundamentos básicos algunos trabajos de autores que se han ocupado de estos temas.

En efecto, para lo relativo a la teoría sistémica se han tenido en cuenta entre otros “El servicio social en la encrucijada” de Ezequiel Ander-Egg y “Psicoprofilaxis familiar” de María Inés Sarmiento Díaz, “Epistemología del trabajo” de Lima. Para lo concerniente a la acción comunicativa el trabajo de Luis Alberto La Educación: ¿acción estratégica o comunicativa?”, en que de manera sucinta retoma y aplica a la educación la teoría de acción social de Habermas.

s estamentos comprometidos en la problemática investigada que se tiende a solucionar, esto es, se necesita de la participación de los miembros de los cuerpos directivo y docente de la Normal Superior de Pasto, pudiendo, además, vincularse otros sectores o estamentos de la comunidad educativa.

Es de enfoque Humanista porque se ocupa de los procesos intercomunicacionales de los dos estamentos, directivos y docentes, valorando la comunicación como la expresión característica del ser humano, teniendo como centro de sus reflexiones y acciones la dignidad de las personas que interlocucionan, lo cual implica que no sólo se muestre respeto y tolerancia por las opiniones y pensamientos ajenos sino que los directivos escuchen las sugerencias, críticas y controversias para tenerlas en cuenta en la toma de decisiones y aprobación final por parte del Consejo Directivo.

Cabe agregar que para llevar a cabo las acciones de solución, se ha adoptado la estrategia metodológica del Taller, de manera que las actividades consisten en una serie de talleres denominados para el efecto, Talleres de Comunicación Participativa.

#### **4.8 ACTIVIDADES**

Los Talleres de Comunicación Participativa, comprenden debates en torno a una real comprensión del sentido de comunicación en un sistema social o humano;

crecimiento comunitario.

- Taller de Comunicación Participativa 8. Hacia un mejoramiento y actualización

#### **4.9 PLAN OPERATIVO**

La planeación provisional de los 8 Talleres de Comunicación Participativa queda conformada así:

##### **TALLER DE COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA 1.**

**Nombre:** Reconozcamos la Interacción Social.

**Lugar :** Normal Superior de Pasto.

**Propósitos:**

- Reconocer las características de una verdadera comunicación.

**Estrategia de acción:** Conversatorio con experto en semiología y epistemología del lenguaje.

**Escenario:** Salón Múltiple de la institución.

**Recursos:**

- **Humanos:** Directivos, docentes, proponentes, docente universitario de semiología.
- **Materiales:** De soporte o apoyo informativo como carteleras, papelógrafos, equipo de videoproyección, DVD, material bibliográfico apropiado.

### **TALLER DE COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA 3.**

**Nombre:** La Comunicación en un sistema social comunitario.

**Lugar :** Normal Superior de Pasto.

**Propósitos:**

- Reconocer las características de la comunicación desde la teoría sistémica social.
- Identificar la Normal Superior de Pasto como un sistema social abierto.

**Estrategia de acción:** Conversatorio con Trabajadora Social.

**Escenario:** Salón Múltiple de la institución.

**Recursos:**

- **Humanos:** Directivos, docentes, proponentes, trabajadora social invitada.
- **Materiales:** De soporte o apoyo informativo como carteleras, papelógrafos, equipo de videoproyección, DVD, material bibliográfico apropiado.

### **TALLER DE COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA 4.**

**Nombre:** La Acción Comunicativa optimización de la interacción social democrática.

**Lugar :** Normal Superior de Pasto.



**Propósitos:**

- Reconocer los presupuestos teóricos de la acción comunicativa.
- Identificar la dimensión democrática de la acción comunicativa.

**Estrategia de acción:** Conferencia dirigida por Psicólogo(a) Social Comunitario.

**Escenario:** Salón Múltiple de la institución.

**Recursos:**

- **Humanos:** Directivos, docentes, proponentes, psicólogo(a) social comunitario invitado(a).
- **Materiales:** De soporte o apoyo informativo como carteleras, papelógrafos, equipo de videoproyección, DVD, material bibliográfico apropiado.

**TALLER DE COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA 5.**

**Nombre:** La Afectividad corazón de la armonía.

**Lugar :** Normal Superior de Pasto.

**Propósitos:**

- Concienciar a los participantes sobre la prioridad de la afectividad en la armonía comunicacional
- Reconocer que el vacío de afectividad en la comunicación, posibilita el maltrato, el irrespeto entre los interlocutores.

**Estrategia de acción:** Conversatorio y debate dirigido por Trabajadora Social.

**Escenario:** Salón Múltiple de la institución.

**Recursos:**

- **Humanos:** Directivos, docentes, proponentes, trabajadora social invitada.
- **Materiales:** De soporte o apoyo informativo como carteleras, papelógrafos, equipo de videoproyección, DVD, material bibliográfico apropiado.

**TALLER DE COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA 6.**

**Nombre:** Manejo y control emocional un paso a la solución de conflictos.

**Lugar :** Normal Superior de Pasto.

**Propósitos:**

- Reconocer cómo los estados de ánimo, las emociones inciden poderosamente en la intercomunicación personal.
- Analizar la incidencia de la emocionalidad en la comunicación interna de la

**Estrategia de acción:** Conversatorio compartido entre un psicólogo social comunitario y funcionario de defensoría del pueblo regional.

**Escenario:** Salón Múltiple de la institución.

**Recursos:**

- **Humanos:** Directivos, docentes, proponentes, expertos invitados.
- **Materiales:** De soporte o apoyo informativo como carteleras, papelógrafos, equipo de videoproyección, DVD, material bibliográfico apropiado.

**TALLER DE COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA 7.**

**Nombre:** La Intercomunicación democrática y el crecimiento comunitario.

**Lugar :** Normal Superior de Pasto.

**Propósitos:**

- Concienciar a los participantes de la importancia de la participación real y activa de todos los integrantes de un grupo humano, colectividad o comunidad en el desarrollo funcional de la misma.

**Estrategia de acción:** Charla dirigida por psicólogo social comunitario.

**Escenario:** Salón Múltiple de la institución.

**Recursos:**

- **Humanos:** Directivos, docentes, proponentes, psicólogo social comunitario invitado.
- **Materiales:** De soporte o apoyo informativo como carteleras, papelógrafos, equipo de videoproyección, DVD, material bibliográfico apropiado.

**TALLER DE COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA 8.**

**Nombre:** Hacia un mejoramiento y actualización de los canales d

**Lugar :** Normal Superior de Pasto.

**Propósitos:**

- Identificar la urgencia de una actualización y mejoramiento sustancial de los canales de difusión en la institución.
- Reconocer que el mejoramiento y actualización de los canales de difusión, implica la optimización de los procesos intercomunicativos al interior de la

**Estrategia de acción:** Conversatorio con docente universitario de comunicación social.

**Escenario:** Salón Múltiple de la institución.

**Recursos:**

- **Humanos:** Directivos, docentes, proponentes, docente de comunicación social invitado.
- **Materiales:** De soporte o apoyo informativo como carteleras, papelógrafos, equipo de videoproyección, DVD, material bibliográfico apropiado.

## 5. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN

Mediante la aplicación de la Observación Participativa y, sobre todo, de la Encuesta y la Entrevista se obtiene la información requerida, acorde con los propósitos de la investigación, cual es detectar cómo se dan los procesos de intercomunicación entre los directivos y los docentes de la I.E.M. Normal Superior de Pasto, cuáles son las características de la comunicación que media entre estos dos estamentos. Desde ya, es preciso anotar que la información arrojada por dichas técnicas de detección, se reduce a la carencia de una verdadera comunicación, precisamente por las características que tiene la interlocución entre directivos y docentes. La consideración interpretativa de la información recogida, se hace siguiendo el orden categorial, asumido en la investigación, enfatizando principalmente en: la comunicación, interacción social, factores que influyen en la comunicación, características de la comunicación y elementos de la comunicación.

En lo tocante con la categoría COMUNICACIÓN, se encuentra que entre los directivos y los docentes, no se da una verdadera comunicación, por cuanto la que existe es una comunicación tan deficiente que podría decirse que es aparente, como aparente es la respuesta afirmativa que al respecto dan muchos de los informantes, en particular, los docentes, porque vale anotar que las respuestas de la mayoría de directivos, se encuentra sesgada precisamente por su posición de directivos, es decir, tienen la tendencia de mostrar a unos directivos practicantes de todas las condiciones requeridas para una verdadera comunicación.

En efecto, en la encuesta cuyas preguntas y respuestas son más directas y sin dilaciones, todos los directivos contestan que si hay comunicación, sin embargo no todos contestan que dicha comunicación es abierta, de manera que si no es abierta entonces no es verdadera comunicación, porque un intercambio verbal y de ideas restringido, es decir cerrado, fractura la comunicación como apertura al intercambio de expresiones. Y claro frente a la pregunta 3 de que si la comunicación es más frecuente de directivos a docentes o viceversa, la mayoría, no todos, contesta que es de directivos a docentes, lo cual implica que si no es del todo recíproca, entonces no es una comunicación abierta, sino unidireccional. Esto concuerda con la respuesta a la pregunta 5: “¿Las decisiones tomadas por el Consejo Directivo se hacen por consenso o se hacen unilateralmente?”, un poco más de la mitad de encuestados contesta que dichas decisiones se toman unilateralmente, volviendo a aparecer la deficiencia en cuanto a una comunicación realmente abierta.

Ahora bien, teniendo en cuenta que en una sociedad pluralista como la que se vive en la actualidad, todos los discursos tienen validez, y ya no es simplemente el discurso mayoritario el válido, y este pluralismo acrecienta el carácter democrático,

cuenta que hay una gran diferencia entre comunicación e información, de ahí que, por ejemplo, los llamados medios de comunicación (radio, prensa escrita, televisión, cine) son propiamente medios de información, donde el receptor es un receptáculo pasivo, ante los cuales no tiene la oportunidad de contestar de inmediato, simplemente oye, tal vez escucha pero su controversia se ahoga dentro; de pronto, a través del teléfono puede intervenir y emitir su respuesta frente a la radio, pero en los otros casos no. Y eso es lo que en realidad ocurre en los procesos comunicacionales entre directivos y docentes de esta institución.

En efecto, considerando las respuestas a la Entrevista, los directivos en su mayoría responde que sí hay comunicación, que esta es Abierta, porque según unos “se permite la libre expresión”, según otros “los docentes pueden dar a conocer sus posiciones y se adopta la más adecuada a cada caso”, y otros contestan que “se permite la libre expresión y se acogen las s  
embargo, algunos directivos contestan: “Es abierta [la comunicación] pero hace falta seguimiento de los acuerdos”, otros responden: “Si hay comunicación, sin embargo no con la suficiencia necesaria”, y otros contestan que entre directivos y docentes la comunicación se da “esporádicamente entre docentes y un poco más continua con directivos”, para luego afirmar simplemente que la comunicación es cerrada.

Seguidamente a la pregunta de que si es más frecuente la comunicación de directivos a docentes o de éstos a aquellos, unos directivos contestan que de directivos a docentes “porque la información sale del Consejo Directivo y se debe comunicar a los docentes”, otros contestan que “la comunicación se da en las dos decisiones, unos directivos dicen que “decide el consejo”, otros dicen que “decide el Consejo Directivo, pero en el Consejo hay representación de docentes”, alguno complementa con: “pero lo que no se hace es informar de esa toma de decisiones a la comunidad educativa en general”. Curiosamente hay un directivo que contesta que la toma de decisiones se hace por consenso, respuesta desmentida por unanimidad, por las respuestas tanto de directivos como de docentes. Algunos directivos sostienen que al interior del Consejo Directivo se hace consenso para la toma de decisiones, y que allí hay representación de todos los estamentos de la comunidad educativa; otros contestan que siempre las decisiones se toman en el Consejo Directivo, que esa es su función, y que luego se informa a los demás sobre dichas decisiones. En su mayoría contestan que las decisiones tomadas simplemente deben ser acatadas por los demás. Por lo tanto, según algunos directivos, no se llaman a reuniones para poner en consideración de los docentes las decisiones a tomar, simplemente se les llama para informar de las decisiones tomadas; otros contestan que “no llaman a reunión ni para tomar decisiones ni para informar”, otro dice que “ni siquiera llama a reunión, toma simplemente las decisiones”.

Como se dijo anteriormente, las respuestas de los docentes corroboran y amplían lo tocante a que en esta institución se adolece de una verdadera comunicación, que no es abierta, que el diálogo no se da en las reuniones entre directivos y docentes, algunos inclusive son directos en afirmar que “comunicación no se presenta, hay entrega unilateral de información”; y a la pregunta de que si el intercambio verbal es más frecuente de directivos a docentes o viceversa, muchos de los docentes entrevistados afirman: “Los directivos informan, no hay retroalimentación desde los docentes”. Y sobre la toma de decisiones algunos docentes contestan que “el Consejo funciona autocráticamente”, denotando claramente una relación marcada de poder de directivos sobre docentes. La falta de retroalimentación es corroborada por la mayoría de docentes que ante la pregunta de si para la toma de decisiones el Consejo Directivo busca apoyo o rechazo entre los docentes, contestan que eso no se da, algunos afirman que no conocen “que se hiciera estos llamados”. A la pregunta: “¿Las decisiones del Consejo Directivo se someten a valoración reflexiva de los docentes o se imponen y deben ser acatadas por los docentes?”, la mayoría contesta que se imponen, otros afirman que “no hay esa valoración”, otros contestan que “se imponen y se acatan con desgano”, otros responden: “se imponen después de en el Consejo Directivo”, y algunos contestan: “deben ser aceptadas [las decisiones] sean o no acertadas”, dejando en claro que realmente no hay deliberación, debates abiertos, sino una toma unilateral de decisiones por parte del Consejo Directivo, y que luego se “imponen” o deben ser acatadas, con carácter de obligatoriedad, dichas decisiones.

En esta tónica, la información obtenida sobre este aspecto de la comunicación, si hay, cómo es y de qué manera se presenta o funciona la dinámica comunicacional entre directivos y docentes de la Normal Superior de Pasto, deja en claro que no es, como ya se ha dicho, una comunicación propiamente dicha y, por lo tanto, esta institución como sistema, no llena los requisitos de funcionamiento intercomunicativo entre los elementos de un sistema humano, donde, precisamente, la comunicación es el aspecto esencial, vertebral, que imprime organicidad e integralidad al sistema, presentándose un marcado contraste con la naturaleza comunicacional al interior de un sistema humano, según la teoría sistémica. Es que la comunicación es lo que caracteriza a un sistema humano. Al respecto María Inés Sarmiento Díaz afirma: “Un sistema humano es un conjunto de personas interrelacionadas entre sí mediante la comunicación, para lograr un objetivo. El sistema no lo hace la suma de personas, sino la interacción entre éstas, que se logra mediante la comunicación.”

Nótese cómo la autora citada es reiterativa en que la comunicación es lo que le da carácter de sistema a una organización humana, en tanto fortalece la interacción de personas, y claro, ésta interacción de personas implica interrelación por medio del lenguaje, pero no se trata simplemente del uso del lenguaje, sino que para que sea comunicación se debe dar como verdadero intercambio verbal, es decir, donde haya retroalimentación de las partes integrantes, mediante el cruce de ideas y aportes constructivos hasta llegar al consenso. Cabe señalar que en la teoría general de sistemas, se considera la existencia de sistemas abiertos y sistemas cerrados, identificándose los sistemas humanos como sistemas abiertos, porque se nutren, principalmente, de la información que circula entre los subsistemas; en cambio, los sistemas cerrados no son orgánicos ni sociales, se identifican con algunos componentes químicos. Pero si un sistema abierto, humano, no posibilita un real fluido comunicacional, entonces se comporta como un sistema cerrado.

Se debe considerar que una organización social, una institución educativa, por ser una comunidad educativa, se comporta como una familia, y es una familia, de ahí que no es solamente un lenguaje florido cuando se afirma de la “familia aludir a la integración interna de la I.E.M. Normal Superior de Pasto. Pues bien, también se da la familia como sistema cerrado por el ejercicio de autoritarismo, o porque simplemente no se habilita la intercomunicación entre los integrantes, desestabilizando la unidad familiar. En cambio, la familia como sistema abierto, implica una actitud de participación de todos sus integrantes para tomar las decisiones trascendentales. La situación comunicacional de la Normal de Pasto contrasta con la siguiente definición de familia como sistema abierto:

Otro modelo que aparece en este contexto contemporáneo de relación sociedad-familia-sociedad, es el incluido en un **sistema abierto**. Mantiene un continuo intercambio con su entorno y potencia una calidad de relación permanente. Su base está en la adaptación por el consenso y sus funciones se

caracterizan por la cooperación y la permisividad, así como por la resolución de los problemas con participación de todos sus miembros.<sup>59</sup>

Y es que precisamente, ese intercambio cooperativo de ideas y opiniones a través del lenguaje, en que se acogen sugerencias para hacer reajustes, es lo que se llama retroalimentación, que pone de relieve la comunicación como eje articulador de los sistemas humanos, pero de esto, de la retroalimentación, de los mensajes provenientes de uno de los interlocutores o receptores, en este caso, de los docentes como respuesta, es lo que no se da en los procesos comunicativos entre estos dos estamentos. Es que en lo tocante a la existencia de Diálogo, la información suministrada por los docentes es preocupante, no se da realmente un diálogo, porque según algunos docentes no se da la libre expresión en los debates.

Precisamente, a la pregunta 2 de la entrevista que dice: “¿Le parece que la comunicación entre directivos y docentes es abierta o cerrada. Es decir, se permite la libre expresión de ideas y opiniones o, por el contrario, se reprime o coarta dicha expresión?” Una minoría admite que hay comunicación abierta: “Yo siempre he tenido la oportunidad de expresar mis ideas”, sin embargo algunos afirman que “A veces es abierta y a veces es cerrada”. Pero una gran mayoría llega a afirmar que en realidad se da una comunicación cerrada, ya que según un buen número de entrevistados, solamente con algún sector de los directivos se puede expresar libremente, y en cambio con la rectoría no pueden hacerlo. En efecto, uno de los docentes afirma: “Con algunos ya que para otros ellos tienen el saber y sólo lo que ellos dicen y hacen es válido”, y otro puntualiza más esta idea afirmando: “Considero que hay temor a expresarse libremente por posibles represalias, aunque sí existe a nivel de coordinación”. Otro entrevistado responde con mayor claridad sobre esta situación de la rectoría al afirmar: “En algunas ocasiones se nota un sistema cerrado de comunicación sobre todo con la rectoría del colegio”; en el mismo tenor dice otro: “la comunicación es abierta con los coordinadores porque al rector no se le puede ni hablar”. Otro entrevistado es más claro al afirmar: “Los directivos expresarse libremente, en ocasiones se salen de las reuniones”. La opinión ya referida de “considero que hay temor a expresarse libremente por posibles represalias”, es ampliada por otros entrevistados, llegando a manifestar o ventilar situaciones sumamente graves, como la represión y la amenaza, según se desprende de la siguiente afirmación de un entrevistado: “No hay libre expresión porque ante todo está la amenaza”, opinión que es complementada con esta otra: “En algunas ocasiones se reprime y se toman represalias si no están de acuerdo con los directivos”, y es puntualizada de modo grave por la siguiente situación manifestada por un entrevistado: “La comunicación ante directivos es cerrada, se reprime, hay represión, chantaje”.

---

<sup>59</sup> ARTOLA, Amanda y PIEZZI, Ramón. La familia en la sociedad pluralista. Buenos Aires: Espacio, 2000. p. 34

franca, por darse un nivel de preferencias o discriminaciones. En su momento se volverá a tocar este aspecto en que se ve afectada la interacción personal y social, resaltando una vez más cómo la comunicación y la interacción social van estrechamente unidas, la una lleva a la otra, o sin la una no se da la otra.

Queda claro que si no hay libre expresión o una comunicación realmente abierta, entonces no se puede hablar de existencia de diálogo y, en consecuencia, no hay preferencia se corrobora con las respuestas de los docentes a la pregunta 4 de la entrevista que dice: “¿Considera usted que cuando se reúnen directivos y docentes, ellos dialogan, se da intercambio de opiniones, o simplemente se da la entrega de información de los directivos a los docentes?” En el conjunto de respuestas se encuentran varias opciones, los extremos de: si hay diálogo, se da información; la conjugación de estas dos apreciaciones: se entrega información y se dialoga, y finalmente: hay diálogo pero no es adecuado o un diálogo que no es diálogo. En efecto, un sector minoritario, responde parcamente: “Si hay diálogo” o “se dialoga”; un sector muy amplio y bastante representativo contesta: “Simplemente se entrega información”, palabras más, palabras menos la idea es la misma “se entrega información”, ó, “simplemente se entrega información”, así sin más comentarios. Otro sector, de cierta amplitud, pero menor que el anterior afirma que se combinan las dos opciones, que se entrega información y también se abren espacios para el intercambio de ideas, respuesta



sintetizada en los tres casos siguientes: un encuestado afirma: “La mayoría de las reuniones son de carácter informativo, pero si se da espacio para dialogar y aceptar sugerencias”, mientras que otro docente responde: “En ocasiones se genera el intercambio de opiniones. La mayoría de veces se limita a brindar informaciones institucionales”, y un tercero señala: “Se entrega informaciones de las determinaciones que se hayan tomado a partir de los directivos”. Finalmente, hay otro sector, también muy representativo, que confluye en el fondo con el sector que responde que “se entrega información”, que en las reuniones de directivos y docentes no hay diálogo, porque la forma de diálogo que se tiene no es adecuada y no permite el claro intercambio de ideas y mucho menos que se tomen decisiones. En efecto, tomando sólo algunos casos representativos de esta opción, se encuentra que, por ejemplo, uno afirma: “Simplemente se entrega opinión o concertación”; un segundo dice: “A veces se dialoga pero en últimas no se tiene en cuenta la opinión de los docentes”; un tercer docente señala: “No se dialoga, se dan órdenes preestablecidas por los directivos; otro docente contesta: “Si [se dialoga] pero a veces no se hace en una manera correcta y productiva”; otro contesta de manera similar al anterior: “Sí, pero no en la forma adecuada”; otro entrevistado responde: “Son espacios informativos no de diálogo, donde se socializa ciertas problemáticas”; otro contesta: “En ocasiones se hacen reuniones de tipo informativo y poco deliberativo”; otro apunta: “Si hay diálogo, pero no es siempre democrático”, y un docente en tono irónico afirma: “Se llama dizque a dialogar, pero los famosos rojan resultados positivos para la institución”.

Considerando las respuestas anteriores a la pregunta 4 de la entrevista, se concluye que en las reuniones concertadas entre directivos y docentes, no se da el diálogo, sino que las reuniones son espacios para entregar información de los directivos a los docentes, parece que a veces se abren espacios de intervención y de opinión sobre la información dada, pero ya no hay nada que hacer, porque las determinaciones o decisiones ya están tomadas, y deben ser acatadas por los docentes; de ahí que esos informes son más como de “órdenes preestablecidas por los directivos” como dice uno de los entrevistados. Por lo tanto, si todo se reduce a solamente informar los directivos a los docentes, entonces no hay comunicación porque, como se ha dicho, una cosa es comunicar y otra muy diferente es informar. Y claro, al no haber una franca comunicación falla también la interacción social, ésta es débil. Pero en este punto ya se está tocando lo concerniente a la segunda categoría.

En efecto, en lo que respecta a la categoría INTERACCIÓN SOCIAL, cabe recordar que como ya lo afirmara Martha Inés Guzmán de Hernández, obedece a la característica del ser humano de poseer por naturaleza una tendencia a ser social, o lo que es lo mismo, una tendencia a comunicarse, porque la comunicación está estrechamente relacionada con la interacción, con la interrelación personal. De ahí que, también como afirmara Halliday en texto citado oportunamente, “Una sociedad no consiste de participantes si

Incluso la relación personal más íntima, la del niño con su madre, se canaliza  
<sup>60</sup> De donde se infiere que las personas que se relacionan, que conforman y hacen parte de un grupo humano o de una comunidad, se integran mediante la comunicación, que en tanto es un intercambio verbal implica diálogo, interlocución de por lo menos dos personas.

Pues bien, al tenerse carencia de una verdadera comunicación abierta, que ofrezca espacios a una real retroalimentación, y que contrainformación circule recíprocamente entre los dos estamentos, directivos y docentes, entonces se está con la fracturación de la interacción social, lo cual se observa en la medida que en la Normal Superior de Pasto predomina la direccionalidad informativa de los directivos a los docentes, y eso solamente porque los directivos informan de las decisiones tomadas en el Consejo Directivo, o peor todavía, según algunos de los informantes, ni siquiera llaman a reunión “ni para lo uno ni para lo otro”, “ni para tomar decisiones ni para informar”.

La carencia de diálogo abierto que imposibilita una verdadera interacción social, es decir, donde todos los integrantes de una comunidad aporten y participen en la toma de decisiones, en la puesta en marcha de las decisiones institucionales, y donde haya una participación mancomunada, se desprende de la misma información obtenida por la encuesta y por la entrevista. En efecto, en la encuesta aplicada, a las preguntas 7 y 8, de si en los debates tanto directivos como docentes aceptan sugerencias, controversias, críticas y objeciones de unos a otros, una mayoría responde que “a veces” se da esta aceptación, una gran cantidad contesta que “no” se aceptan dichas controversias, y una minoría señala que “si” se aceptan las objeciones y críticas venidas de cualquiera de las partes. O sea que, la integración, la interacción con base en la comunicación no es clara, no es amplia, ya que si solamente “a veces” se aceptan las voces contrarias, ello implica que se da tolerancia en el mínimo de los casos, pues si la respuesta no puede ser afirmativa, lo otro es que en algunas veces, no en muchas veces, se dé ese ambiente de aceptación a la controversia, lo cual concuerda con lo que a la sexta pregunta responde la mayoría de encuestados, que las decisiones tomadas por el Consejo Directivo no se someten a consenso o deliberación de los docentes, sino que se imponen. Y claro, la imposición implica que no se escuchan las sugerencias contrarias, se actúa con indiferencia ante las objeciones, y como dicen muchos en las entrevistas, “las decisiones las toma el Consejo y simplemente se informa y debemos acatarlas”.

Efectivamente, las respuestas suministradas a través de la encuesta se corroboran por las dadas en la entrevista. A la pregunta 8, que hace alusión a cuál es la actitud de los directivos frente a las controversias, objeciones y críticas de los docentes, los directivos responden, unos que “si son justas se aceptan de lo

---

<sup>60</sup> HALLIDAY, M. A. K. El lenguaje como semióticasocial. 1ª Ed. En español. México: Fondo de cultura

contrario naturalmente se controvierten”, otros que “si las sugerencias son buenas y en beneficio de la institución o para un gran número serán aceptadas”, otros contestan que “si hay razón se aceptan y en ocasiones se debaten”. Según lo cual parece que los directivos son receptivos a las sugerencias y controversias provenientes de los docentes. Luego al referirse a la actitud de los docentes cuando en los debates se controvierten, critican o hacen objeciones a sus ideas, los directivos contestan la pregunta 9 en su mayoría que “algunos las aceptan y otros las controvierten”, otros afirman que “aceptan algunas veces y controvierten en ocasiones”, según lo cual parece que casi no controvierten los docentes las objeciones de las directivas; otros contestan que “hay docentes que son receptivos pero también se dan casos que los docentes controvierten ideas pero se llega a acuerdos”. O sea que, según los directivos, sólo en algunos casos hay docentes que no aceptan las sugerencias o controversias.

Sin embargo, al analizar las respuestas de los docentes a las mismas preguntas 8 y 9, se encuentra quizá la justificación de la actitud de los mismos, de ser muy ocasionales quienes controvierten las ideas de los directivos, porque con relación a la actitud de los directivos frente a las controversias, críticas y objeciones por parte de los docentes en los debates, muchos contestan “no se tiene en cuenta las propuestas, se oye pero no se aceptan”; otros responden que “sólo oyen (si acaso) para el momento y todo sigue como antes”; otros contestan que “en casos se ponen bravos, en otros casos las aceptan pero no las cumplen”; “otros contestan que “algunas veces aceptan las sugerencias y recomendaciones, y ellos también hacen sus aclaraciones”; otros contestan que “algunos las aceptan y otros las rechazan de acuerdo a la conveniencia”. Y si a esto se agrega aquello ya referido con antelación, de que la libre expresión se ve coartada o impedida por el temor a represalias, porque hay amenazas y chantajes, entonces se entiende el que los docentes tengan poca participación activa o que intervengan en las reuniones o debates. De donde se infiere, que en realidad se anula el diálogo, no hay retroalimentación, porque los directivos si bien permiten que se hagan controversias en los debates, no aceptan en definitiva las sugerencias o recomendaciones, porque según los docentes, no se tienen en cuenta esas sugerencias, o se oye en el momento pero luego todo sigue igual, y es que el diálogo no es solamente oír, sino que se debe escuchar, que es algo muy diferente, ello implica acatar a la otra parte y buscar decisiones que satisfagan a las partes. Entonces claro, se entiende que ante esa indiferencia de los directivos frente a las sugerencias y contradiscursos de los docentes, éstos decidan mejor no intervenir y acatar simplemente las decisiones tomadas, las que así tienen más visos de imposición, al no darse una verdadera concertación.

Claro que si se mira la otra parte, es decir, la actitud de los docentes frente a las controversias, críticas y objeciones provenientes de los directivos durante los debates, se encuentra que también las reacciones son similares, algunos aceptan las críticas, otros no, pero como dice una buena parte de los entrevistados “se incomodan, se resienten”. Inclusive se encuentran reacciones de docentes poco

respetuosas ante las críticas, similares a las de algunos directivos que “se salen de la reunión”, en una actitud displicente o de desprecio. En efecto, un docente contesta: “Simplemente se salen de las reuniones”; otro afirma: “Muchas veces no las escuchan, se enojan y cuando se quiere hablar en reuniones generales apagan los micrófonos”. Otro contesta que “siempre están a la defensiva”, otro complementa esta actitud afirmando: “[La actitud es] defenderse porque se siente atacado o tratan [los directivos] de imponer su criterio, o callarse. No hay diálogo”. Un docente señala: “Se resienten y generalmente no manifiestan su malestar”. Otro responde: “Se incomodan, se resienten”. Uno dice: “Se observa de todo: objeciones, críticas a veces destructivas y al final todos tenemos que ceder”. Otro docente responde: “Hay unos que aceptan y otros no”. Otro contesta: “A veces se expresa el desacuerdo, pero generalmente hay silencio por temor”. Un docente declara: “Adoptar una actitud sumisa, en algunos casos se reclaman los derechos”. Otro afirma: “Critican sus funciones, hacen observaciones, recomendaciones, pero todo sigue igual”; otro dice que: “Es de no aceptabilidad a las decisiones verticales”; otro docente afirma: “Hay descontento y desaliento”; ce: “Se generan discusiones, se forman corrillos y no se llega a conclusiones”. Un docente apunta: “A veces aceptamos pero muchas veces no se aceptan y se convierten [los debates] en conflictos”. Algunos docentes señalan el estado emocional como consecuencia de las objeciones o controversias. Así, un docente afirma: “También nos enojamos y no aceptamos dichas observaciones en algunos casos”, otro contesta: “Nos cambia el genio y salimos bravos”, otro más responde: “De igual manera [que los directivos] no le bajo protestan, muy pocos aceptan las objeciones”. Y, finalmente, uno más de los entrevistados, como recogiendo una especie de síntesis de las distintas apreciaciones contesta: “De todo hay: hay docentes muy educados que saben opinar aceptando o rechazando una posición, pero hay otros muy groseros que

Como se puede apreciar en las respuestas anteriores, que de alguna manera abarcan diversas posiciones de un gran número de docentes, ellas son las más significativas, ya que sería imposible retomar todas las respuestas individuales, se saca en claro que la interacción social, las interrelaciones personales, sufren al interior de los debates o reuniones de directivos y docentes serias fracturas, se rompe la unidad; es que no existe unidad, sino que, por el contrario, lo que aflora es una disociación permanente, en que los docentes se polarizan en grupos o “corrillos”, donde se impide un diálogo y se degenera en conflictos. También es cierto que, muchos de los docentes que contestan que se acatan las objeciones o controversias de los directivos, hacen la aclaración de que se hace así porque al fin y al cabo, las decisiones o determinaciones tomadas por los directivos, son inmovibles, y de nada les sirve controvertir, ya las decisiones están dadas y simplemente deben acatarlas.

De lo anterior, se llega a lo relativo a práctica de valores, como la tolerancia y el respeto, y a la parte emocional; es decir, se entra ya en el terreno de la tercera

categoría, de los FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMUNICACIÓN, que para reseñar la lectura interpretativa de la información, ya no hace falta desglosarla minuciosamente, citando o retomando demasiadas respuestas de los entrevistados y encuestados, por cuanto basta releer algunas de las respuestas señaladas en las categorías anteriores, para establecer que en la dinámica intercomunicacional entre directivos y docentes, sobresalen como incidentales, factores como los valores y el manejo de emociones, saltando a la vista que, evidentemente, en dichas interrelaciones personales se adolece de tolerancia.

En efecto, de los factores que influyen en la comunicación, según se refirió en la parte teórica de la investigación, entre los cuales figuran: percepción, imaginarios valores, creencias, aspectos familiares y aspectos emocionales, los más resaltados en la información recogida son, sin duda, los valores y los aspectos emocionales. De éstos últimos, y de acuerdo con las últimas respuestas registradas, cabe anotar que, evidentemente, no hay un manejo o control de las emociones, por parte de los miembros de los dos estamentos protagónicos de esta dinámica comunicacional, porque por la alteración de los estados de ánimo, el enojo y el enfado dan al traste con cualquier intento de comunicación que se quiera establecer, y es una actitud de ambas partes por igual, una responsabilidad tanto de directivos como de docentes, para que la comunicación se vea resquebrajada por este factor, porque se debe tener en cuenta que, según la teoría manejada oportunamente, los estados de ánimo, las emociones y el apasionamiento en las discusiones puede bloquear la objetividad de la confrontación de ideas. Pero si las emociones y los sentimientos positivos no se dan ni cuando se emite un mensaje, ni cuando se lo responde, entonces, como dice un docente, “A veces aceptamos pero muchas veces no se aceptan y se convierten [los debates] en conflictos”, se degenera el intercambio verbal.

Es que, según se puede inferir, parece que ya antes de entrar a las reuniones, las partes llegan con un cúmulo de prevenciones, y como se dice en el lenguaje popular, lo mejor sería que “dejaran los guantes afuera del recinto de reuniones”. Y no cabe duda que las maneras de actuar, las actitudes que reiteradamente se han asumido en las reuniones, se conviertan en “prejuicios” o preconcepciones, que ya de entrada limitan una comunicación abierta y verdadera. Es evidente, que en un sector de los docentes, se trasluce temor a controvertir; eso les obstruye sus posibles intervenciones. Es decir, el temor interfiere la comunicación. De ahí que es muy importante, que para que la interrelación personal funcione dentro de un equilibrio armonioso, en un clima adecuado de intercambio verbal, los interlocutores se “armen de afecto”, para que hablen practicando siempre una “ecología humana”, para que en lugar de temor o celos haya confianza entre los interlocutores. Es decir, las situaciones ventiladas y detectadas a través de las respuestas suministradas por los informantes, contrastan con la práctica de la afectividad según señala M. Perea en su obra titulada precisamente “Ecología humana”, en que declara que el afecto es fundamental para la conservación del ecosistema humano, por cuanto se convierte en un **poderoso remedio contra la violencia**. En efecto, Perea afirma:

El afecto es la certidumbre de que no poseemos la verdad y que ella debe ser construida con el otro cogestivamente. Al tener conciencia de no poseer la verdad no podemos imponer al otro nuestras ideas. Cuando imponemos nuestros pensamientos al otro, ejercemos violencia, puesto que anulamos sus ideas y sus sentimientos, es decir, su singularidad. El afecto es, pues, un conjuro contra la violencia, una especie de canción que, como la canción de cuna, debe ser cantada cuando la diferencia del otro produce el fracaso de nuestros deseos y sentimos el impulso de destruirlo o dominarlo.<sup>61</sup>

Con sólo mencionar que las reuniones se hacen para informar de las decisiones tomadas en el Consejo Directivo, y que tales decisiones se hacen unilateralmente, ya se está haciendo alusión implícita a una imposición de pareceres, de una verdad, que aunque lo sea, es necesario se someta a consideración de todos los interesados, y en esa medida, como afirma Perea, ya la imposición es violencia, agresión, de ahí que luego esa agresión reciba una respuesta verbal también agresiva, y que se observa como intolerancia, como conflictividad, no aceptación de controversias.

Ahora bien, cuando la emocionalidad no es controlada, fácilmente se llega a la agresión verbal directa, a la falta de respeto, es decir, se está violentando el valor respeto, y claro, si este valor no se da o si es muy débil en un intercambio verbal, obviamente que allí no puede darse una comunicación armoniosa, franca y clara. También el valor libertad es restringido, si con la imposición se excluye la libre expresión o libertad de disentir. Basta mirar unas cuantas respuestas de los entrevistados para evidenciar que en las reuniones de directivos y docentes, se falta muchas veces al respeto recíproco. En efecto, la parte final de una de las últimas respuestas de un docente, ya lo afirma que mientras unos docentes son “muy educados que saben opinar... pero hay otros muy groseros que impiden un diálogo”. Y claro, esas actitudes de salir “micrófonos”, también son muestras de irrespeto. Al contestar la pregunta 10 que dice: “¿Las controversias, refutaciones y sugerencias entre directivos y docentes durante los debates se hacen con respeto?”, un sector significativo de los interrogados afirma: “Generalmente sí”, o, “por lo general sí”, pero igualmente un amplio sector contesta negativamente al respecto, así uno dice: “Por lo general sí. A veces hay expresiones humillantes para los docentes”, otro dice que “muy pocas veces porque siempre terminan con amenazas”, y otro afirma: “Sí, con respeto pero como no te hacen caso eso es (irrespeto)”; otro dice: “Siempre por parte de docentes y a veces son groseros los directivos”; otro docente apunta: “Hace falta la tolerancia y el respeto”; y finalmente otro contesta: “Cada cual se defiende y defiende lo suyo. Falta transparencia institucional”.

En la última respuesta, también se está haciendo referencia a la falta de sinceridad, de claridad, es decir, a un resquebrajamiento de los valores éticos. De manera que, volviendo al conjunto de respuestas, como se puede apreciar, es evidente que entre directivos y docentes en su trato hay tensión, mucha

---

<sup>61</sup> PEREA, Marieth. Ecología humana. Santafé de Bogotá: Tercer Mundo, 1994. p. 35

prevención, llegándose a un trato nada adecuado, que degenera la situación de interrelación entre los dos estamentos en conflicto.

En lo concerniente a la categoría de CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN, cabe señalar que las características de emitir ideas claras, concisas y convincentes, con sentimientos positivos y en forma oportuna, tampoco se cumplen, porque de acuerdo a lo visto anteriormente, los sentimientos positivos no se dan entre los interlocutores durante los debates sino que, por el contrario, son sentimientos negativos, que llegan incluso a rencores y rayan con amenazas y represalias. Además, en tanto predomina una jerarquización, estableciéndose una relación de poder entre directivos sobre docentes, las decisiones tomadas por el Consejo Directivo, según unos docentes, carecen de transparencia institucional; porque si bien, en algunos casos, para la toma de decisiones se tienen en cuenta los intereses institucionales, en muchos otros prevalecen intereses personales y favoritismos. En esto último, de los favoritismos e intereses personales, se aprecia teriorización de sentimientos, porque los afectos personales o sentimientos interfieren la objetividad, y así mismo en las discusiones se conforman corrillos, debido a la prevalencia de unos intereses y sentimientos de algunos con otros, con lo cual excluyen a los demás.

Finalmente, en cuanto a la categoría de ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN, por todo lo visto hasta ahora, en la información de los participantes en la encuesta y en la entrevista, el sector de los directivos funciona como estrato superior con relación a los docentes, presentándose una clara jerarquización; entonces, de los elementos componentes del proceso comunicativo, como son: emisor, mensaje, canal y receptor, los tres primeros no cumplen realmente las condiciones o requisitos para que se dé una verdadera comunicación.

Sin detenernos a desglosar respuestas de los participantes, basta recordar cómo en las categorías anteriores ya se habló de que las decisiones institucionales son tomadas unilateralmente por los directivos, no obstante algunos de ellos justifican tal actitud, en el hecho de que en el Consejo Directivo hay representaciones de todos los estamentos de la comunidad educativa, y en que luego se utilizan las reuniones solamente para informar las decisiones tomadas. Por lo tanto, se tiene que el Emisor, esto es, los directivos, no son comunicadores sino informadores, porque luego, según se ha visto, no hay retroalimentación, y tal como muchos de los docentes responden, no se da el diálogo en las reuniones, porque estas se hacen para informar decisiones.

Si en algunos casos se da la información a través de diversos medios o canales como boletines, circulares, según la gran mayoría “a veces son claros y muchas veces son confusos”, denotando que falta claridad y sencillez en los mensajes. Además, todos los informantes, por unanimidad, responden que los canales existentes deben ser mejorados o que “se necesitarían otros”, y un sector significativo, muy amplio contesta que los canales existentes son “inadecuados,

insuficientes”. También hacen alusión a que los canales utilizados corresponden a canales verticales descendentes, de directivos a docentes, mientras que por alguna información, o aclaración, o para informar sobre su trabajo, los docentes acuden al canal directo, verbal, con los directivos, siendo esta vía, de docentes a directivos, la más frecuente, según unos docentes.

Finalmente, en lo relativo a que si las informaciones de los directivos se hacen a tiempo, oportunamente, una gran mayoría responde que “a veces”, o. “unas veces si otras no”. Pero curiosamente, unos docentes contesta que la información llega a destiempo o inoportunamente, porque muchas veces tienen conocimiento de las decisiones tomadas por los directivos a través de los estudiantes; es decir, los estudiantes se enteran mucho más rápido de algunas determinaciones del Consejo Directivo que los mismos docentes. Ello pone de manifiesto, que los canales no son los adecuados y, claro, son ineficaces e insuficientes.

Ya para terminar lo relativo a este análisis interpretativo de la información, cabe anotar que en definitiva, no se da una comunicación consensual entre directivos y docentes, no es abierta ni amplia, sino que es cerrada, determinada por la jerarquización. Y es que, como se dijo en otro lugar, el sólo hecho que intercambio verbal no implica comunicación, porque para que ésta se dé debe haber diálogo, lo cual implica que se controvertan las opiniones, y se tengan en cuenta las apreciaciones de los interlocutores, y así se llegue, por acuerdos, a la configuración final de las decisiones a tomar. De ahí que es oportuno retomar lo afirmado por Lorena Correa Restrepo: “En la comunicación no hay sujetos pasivos, porque el elemento principal de la comunicación, y lo que la caracteriza . De ahí que la mera transmisión de mensajes no pueda llamarse, en propiedad, comunicación.”<sup>62</sup>

Precisamente Habermas, según es retomado por Mesa, en la acción social se dan dos tipos, instrumental y comunicativa, la primera es jerárquica, excluyente, propia de instituciones militares, religiosas, hospitalarias y también educativas del corte tradicional. En cambio, la acción comunicativa elimina las jerarquías, ya no se da una relación de poder sino una relación de amigos, de iguales, en que todos los componentes de una institución educativa tienen el mismo valor deliberativo y decisivo, es decir, a todos se les da oportunidad de participación activa, hasta el punto que también los estudiantes experimentan su participación activa, pero no de aprendizaje, en el aula, sino también en la organización y toma de decisiones institucionales.

En efecto, la acción comunicativa se diferencia sustancialmente de la estratégica en cuanto no tiene por meta el éxito, éste se dará como consecuencia del ambiente que se crea en el grupo social y en cada participante; no existe imposición de actividades o de decisiones, sino que a ellas se llega mediante acuerdo de los participantes, y en el que convergen por discusión; y sobre todo, la

---

<sup>62</sup> CORREA RESTREPO, Op. cit. p. 4



diferencia radica en que mientras la acción estratégica objetiza o cosifica a los individuos, la comunicativa, por el contrario, reconoce a las personas dotadas de capacidad asertiva o de decisión. Retomando a Habermas, el citado Mesa afirma al respecto:

La acción comunicativa se distancia grandemente de la acción estratégica pues su finalidad no es el éxito como en ésta sino el lograr un entendimiento entre los participantes en una determinada organización social. Este entendimiento no puede ser impuesto ni conciente, ni subrepticamente, sino que debe ser el resultado del libre acuerdo logrado por la discusión racional de los afectados por la decisión en cuestión. Para Habermas estos acuerdos se logran por el consenso alcanzado en la discusión donde la fuerza del mejor argumento logra imponerse.<sup>63</sup>

De aquí se desprende que los acuerdos son en sí comunicación, que implican intercambio entre los sujetos participantes, ellos confrontan sus puntos de vista sobre algo, y allí la jerarquía en el grupo humano o se suaviza o desaparece, el padre de familia y el profesor son amigos del hijo y del estudiante respectivamente, y todos son conscientes de lo que sucede y del por qué se llega a ciertas decisiones; los acuerdos materializan la relación de los sujetos, la interacción de las personas. Además, teniendo en cuenta que los grupos humanos y las organizaciones sociales están en continuo cambio, que son susceptibles de modificación, dado que el hombre como principal componente es creativo y tiene poder de decisión, la acción comunicativa se funda en la conciencia de que los acuerdos son perfectibles, siempre y cuando haya argumentos justificables para dichos cambios, tal como afirma Mesa:

La acción comunicativa supone la conciencia de que los acuerdos son convencionales y por lo tanto perfectibles y modificables cuando se encuentran razones para ello. Es decir, la acción comunicativa supone que la responsabilidad de la organización social recae en el hombre y que por ello este puede decidir crear otros nuevos tipos de organizaciones o parámetros superiores a los anteriores (Ibid.).

Debe tenerse en cuenta que según Paulo Freire (1970), todos aprenden de todos, de manera que aunque aquí se hable de estudiante, se puede traducir por participante, todos somos estudiantes en la vida. Ahora bien, acogiendo Luis Alberto Mesa el concepto de Acción Comunicativa definido por Jürgen Habermas y trasladado al ámbito educativo, establece que la educación no debe preocuparse por el éxito del estudiante, ni por los resultados, sino por los procesos. No se debe olvidar que desde la perspectiva democrática, la participación del estudiante en el proceso de aprendizaje, implica que el estudiante, como persona, está al mismo nivel del maestro, los dos entran en diálogo, y claro, dialogar es participar en una conversación o intercambio de dos sujetos que se interrelacionan. De manera que la Educación como Acción Comunicativa acentúa el proceso de formación en el

---

<sup>63</sup> MESA, José Alberto. La educación: ¿acción estratégica o comunicativa? En: Cultura. Órgano informativo de CONACED. Santafé de Bogotá. (may – jun.1994), p. 24

diálogo y la comunicación, y no en la información transmisora de instrucción, ni en la asimilación exitosa de dicha instrucción por parte del estudiante:

Una educación pensada y realizada desde la acción comunicativa considera que la educación es un proceso conjunto entre educadores y educandos donde tanto los unos como los otros son personas capaces de razonar y de llegar a un entendimiento en las situaciones de conflicto, y donde lo que se busca en último término no es el éxito sino la formación de personas capaces de razonar y de llegar a acuerdos con los demás. El énfasis se coloca en los procesos dialogales y comunicativos, no en la instrucción y la eficacia.<sup>64</sup>

Se sobreentiende que un proceso educativo en que los estudiantes y los demás integrantes tienen una participación activa, en que ellos se sienten y son protagonistas del aprendizaje, es mucho más eficaz que si se les impone conocimientos actuando ellos pasivamente, o como simples receptores. Además, es digno de tenerse en cuenta, que el aprendizaje, como proceso comunicativo, no sólo posibilita que el estudiante participe activamente y con iniciativa personal en la clase, sino también en la toma de decisiones institucionales, relacionadas con la reglamentación, los criterios evaluativos, de control y orden, los programas curriculares, la distribución del tiempo y planeación de actividades, e inclusive la evaluación de los docentes y directivos. Es decir, la educación como acción comunicativa, se proyecta a la formación de personas responsables, o que desarrollen la autonomía moral, para lo cual es necesario que los docentes y directivos, y en sí la institución educativa, asuman una posición creativa y de apertura, propiciando ese ambiente favorable al desarrollo de los estudiantes como personas autónomas, permitiendo e impulsando:

... procesos participativos en los que el estudiante descubra su propia responsabilidad, creando comités y grupos donde el alumno mismo pueda hablar y expresar libremente sus opiniones y que de acuerdo a su desarrollo comunicativo vaya asumiendo un papel cada vez mayor en la toma de decisiones que afectan su propia educación tales como los reglamentos escolares, los criterios de sanciones, los programas académicos, la distribución del tiempo escolar, el calendario de actividades, evaluación de los educadores y directivas, etc.<sup>65</sup>

Se infiere, entonces, que el proceso educativo desarrollado como acción comunicativa, contribuye al ejercicio democrático, tanto en el proceso de aprendizaje como fuera del aula, y claro, una educación que se haga con criterios comunicativos y democráticos, implica dar participación a todos los integrantes del proceso de aprendizaje y de la comunidad educativa donde, por lo tanto, no hay discriminación de ninguna clase, lo cual a su vez, implica aceptación del otro mediante el ejercicio de la tolerancia, el respeto, la comprensión y la convivencia.

---

<sup>64</sup> Ibid., p. 26.

<sup>65</sup> Ibid., p.26

En fin, el contraste de los planteamientos de José Alberto Mesa y de Habermas, por un lado, sobre el funcionamiento de una institución educativa según la acción comunicativa, por un lado, y lo observado y detectado en la I.E.M. Normal Superior de Pasto, por otro, es bastante marcado, grande. Pero todo ello es subsanable, lo importante es que se quiera dar el paso hacia una modificación o reestructuración sustancial, en lo tocante a los espacios de intercomunicación, no sólo entre directivos y docentes, sino también entre los demás estamentos de la comunidad educativa.

## CONCLUSIONES

Es de verdad muy interesante realizar este trabajo, que es en síntesis no más que un recorrido exploratorio de la realidad vivida al interior de la comunidad educativa de la I.E.M. Normal Nacional de Pasto, y particularmente de los estamentos de directivos y docentes, en cuanto a sus procesos de intercomunicación. Convirtiéndose en ventana y calidoscopio observacional de la realidad tangible, por la que atraviesa la familia y la comunidad normalista.

Si bien las falencias en el aspecto comunicativo entre directivos y docentes son protuberantes, ellas son perfectibles, modificables, todo depende de la voluntad objetiva de los interesados, particularmente de los directivos, para dar el paso a una nueva era de la comunicación en la institución.

Los cambios o la implementación de criterios realmente democráticos y comunicativos, son de urgente consecución, por cuanto, como se sabe, de una buena comunicación, depende la optimización de toda organización humana en su funcionamiento; y para este caso en particular, de una real comunicación abierta, depende que la Normal Superior de Pasto, se desempeñe como formadora de docentes. Y es que es innegable que, si la organización social marcha bien, es decir, si en ella subyace una comunicación dialogante, democrática y consensual, el mejoramiento repercute ostensiblemente en el proceso educativo, experimentando un incremento, un ascenso de mejoramiento de calidad en la institución y su desempeño.

Cabe señalar que para la realización de esta investigación con su propuesta consecuente, es de capital importancia la participación cooperante de directivos y docentes, para participar con entera seriedad en el desarrollo de la encuesta y la entrevista, por cuanto ellos suministran el invaluable sustento real de la investigación.

Además, por esa participación y colaboración efectiva de los dos estamentos protagonistas de la problemática investigada, la investigación adquiere el carácter de necesaria y urgente realización del proceso transformador de los procesos comunicativos, esperando que en el futuro inmediato, se puedan llevar a cabo las actividades renovadoras tendientes a mejorar la calidad comunicativa y organizacional de la institución.

Es importante resaltar, que a raíz de este trabajo, los estamentos de directivos y docentes, muestran entera disponibilidad para emprender acciones que permitan optimizar la acción comunicativa, y que, en consecuencia, mejoren la calidad de los procesos intercomunicacionales de los protagonistas.

## RECOMENDACIONES

Con el ánimo de aportar a la superación de la crisis comunicacional que se vive en la Normal Superior de Pasto, es preciso que el proceso renovador y transformador de la dinámica comunicativa entre directivos y docentes, se haga sin más dilaciones, porque se debe tener en cuenta que en la actualidad, entre los dos estamentos se respira un ambiente tensionante, el conflicto real pero que pasa como latente, puede tornarse inmanejable si no se lo conjura debidamente ahora en que se está a tiempo.

Es de vital importancia que la comunidad educativa, conozca la situación que en materia comunicativa atraviesa la institución, que los integrantes de los distintos estamentos se concienticen del problema existente, ya que un primer paso para superar una situación deficiente, es reconocer que se tiene o se está en dicho problema, y para ello es prioritario que se dé a conocer a la comunidad educativa, los contrastes entre el actual estado de comunicación y los criterios y presupuestos conceptuales de una comunicación abierta, dialogante y consensual.

Es preciso señalar que so pretexto de esta investigación y del emprendimiento propuesto, es llegado el momento en que una serie de criterios de modernización o actualización de la educación se haga realidad en esta institución, como es el caso de una verdadera democratización educativa, o de una educación atravesada por el espíritu democrático real y no de anotar, que muchas disposiciones educativas emanadas por las autoridades educativas del país, que semánticamente suenan atractivas, se han quedado en letra muerta.

Por lo tanto, es urgente que desde ya, se inicie un proceso de verdadera humanización educativa, comenzando con una renovación a fondo de los procesos intercomunicativos en la Normal Superior de Pasto, ya que si la comunicación se hace netamente con criterios humanistas, de reconocimiento de la dignidad humana en toda la extensión de la palabra, entonces se está construyendo un proceso educativo sobre la base de la mayor característica del ser humano, ser comunicativo, con lo cual, se fortalece su condición de ser social, es decir, su potencialidad interactiva.

Finalmente, es importante que las directivas y docentes de la Normal Superior de Pasto, interactúen con otras instituciones educativas, que se caracterizan por tener una comunicación abierta y armoniosa, con la sola finalidad de compartir experiencias y enriquecer los procesos intercomunicativos al interior de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

ARTOLA, Amanda y PIEZZI, Ramón. La familia en la sociedad pluralista. Buenos Aires : Espacio, 2000. 145 p.

AUSTIN, Juan. Sentido y percepción. Madrid : Tecnos, 1981. 112 p.

BACHELARD, Gaston. El aire y los sueños. Santafé de Bogotá : Fondo de Cultura

BORDEN, Gabriel y STONE, Jhon La comunicación humana en el proceso de interrelación. Buenos Aires : Ateneo, 1982. 187 p.

CALVACHE JIMÉNEZ, Luis Antonio y otros. El papel del profesor de la Normal Nacional de Pasto frente a los procesos de cambio. San Juan de Pasto : Universidad Mariana, 1996. 118 p.

COHEN, Louis y LAWRENCE Milton. Métodos de educación educativa. Madrid : La Muralla, 2002. 245 p.

COLOM, Antoni y MELICH, Joan-Charles. Habermas o el retorno a la modernidad. Después de la Modernidad. Nuevas filosofías de la educación. Buenos Aires : Paidós, 1995. 187 p.

CORREA RESTREPO, Lorena. Teoría de la comunicación. Rionegro, Colombia : Fundación Universitaria Católica de Oriente, 1985. 198 p.

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos. McGRAW-HILL, 1983. 323 p.

EPICURO. Sobre la felicidad. Santafé de Bogotá : Norma-Milenio, 1995. 95 p.

ESCUELA NORMAL NACIONAL DE PASTO. Revista 75 años. San Juan de Pasto: 1986. 114 p.

FEDERACIÓN COLOMBIANA DE EDUCADORES. Revista Educación y Cultura No. 59. Santafé de Bogotá : FECODE, 2001. p. 65

FREIRE, Paulo. Pedagogía del oprimido. Montevideo : Tierra Nueva, 1970. 209 p.

GALLI, Norberto. La pedagogía familiar hoy. Barcelona : Herder, 1976. 98 p.

aurus, 1982.

87 p.

HALLIDAY, Mauro. El lenguaje como semiótica social. 1 ed. en español. México : Fondo de Cultura Económica, 1982. 176 p.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA MUNICIPAL NORMAL SUPERIOR DE PASTO. Proyecto Educativo Institucional. PEI. Cuarta versión. San Juan de Pasto, 2002. 147 p.

KONSTANTINOV, France. Fundamentos de la filosofía marxista. México : Grijalbo, 1976. 158 p.

MACHADO, Antonio. Poesías Escogidas. Madrid : Aguilar, 1961. 96 p.

MESA, José Alberto. La Educación: ¿acción estratégica o comunicativa? En : Cultura. Órgano informativo de CONACED. Santafé de Bogotá. (may. – jun. 1994). 98 p.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley General de Educación 115 de 1994. Santafé de Bogotá : Ediciones Jurídicas, 1994. 280 p.

NEILL, Alexander. Corazones, no sólo cabezas en la escuela. México : Fondo de Cultura Económica, 1975. 137 p.

PEREA, Mariet. Ecología humana. Santafé de Bogotá : Tercer Mundo, 1994. 89 p.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Constitución Política de Colombia. Santafé de Bogotá : IMPREANDES, 1991. 65 p.

RAMÍREZ B. Roberto. Cultura en la administración de la educación. En: Revista La Pedagogía. Universidad de Nariño. Facultad de Educación. Año 1 N° 2 (nov. 2000). 74 p.

RICHAUDEAU, Fhernand. Los secretos de la comunicación eficaz. Bilbao, España : Mensajero, 1984. 147 p.

ROSENTAL, Mauro y IUDIN, Petter Diccionario filosófico. Bogotá : Ediciones Nacionales, 2003. 280 p.

ROSS, Raymond. Persuasión: Comunicación y relaciones interpersonales. México: Trillas, 1983. 165 p.

SAMPEDRO BLANCO, Víctor. Agendas del poder y el conflicto de la democracia. Memorias del VIII congreso de comunicación. Medellín, 2002. 73 p.

SANDOVAL, Humberto. Hermenéutica de la cultura. Santafé de Bogotá : UNISUR, 1993. 54 p.

SARRAMONA, Jesús. Comunicación y educación. Barcelona : CEAC, 1988. 98 p.

SAVATER, Fernando. Política para Amador. Ariel. Barcelona : Ariel, 1988. 132 p.

SAVATER, Fernando. El valor de educar. Barcelona : Ariel, 1977. 112 p.

SAYAGO, Leonardo Enrique. Investigación en comunicación organizacional. Bucaramanga : Universidad Autónoma de Bucaramanga, 2001. 85 p.

SCHAFF, Adam. Lenguaje y conocimiento. México : Grijalbo, 1967. 187 p.

TAGORE, Rabindranath. El sentido de la vida. México : Aguilar, 1977. 94 p.

VALDÉZ HERRERA, Clemente. La comunicación en las organizaciones. s.n.p.i., 2003. (Material fotocopiado). 179 p.





# **A N E X O S**

**ANEXO A.**  
**Cronograma de actividades**

ACTIVIDAD / MES	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEPT.
Revisión Bibliográfica	X	X							
Asesorías	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Diseño de Encuestas					X				
Prueba de Encuestas						X	X		
Aplicación de encuestas								X	
Tabulación y análisis de Encuestas								X	
Escritura de informe final									X
Presentación de resultados									X
Publicación de resultados									X

**ANEXO B.**  
**Presupuesto global de la investigación**

RUBRO	VALOR
Materiales	\$ 635.000.00
Bibliografía	\$ 200.000.00
Publicaciones	\$ 400.000.00
Equipo	\$ 100.000.00
Personal	\$ 820.000.00
Inscripción del Proyecto	\$ 450.000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2'905.000.00</b>

**Descripción de gastos de personal**

Investigadores	Función	Tiempo/ meses	Valores
Técnicos	Encuestadores y análisis	2	\$ 400.000
Profesional	Consultores	2	\$ 400.000

**Materiales y Suministros**

MATERIALES	VALOR
Papelería	\$ 65.000
Fotocopias	\$ 100.000
Diskets y CD	\$ 150.000
Multimedia	\$ 80.000
Tinta	\$ 240.000
<b>Total</b>	<b>\$ 635.000</b>

**ANEXO C.**  
**Encuesta a directivos y docentes de la I.E.M Normal Superior de Pasto**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN EDUCACIÓN**  
**ORIENTACIÓN EDUCATIVA Y DESARROLLO HUMANO**

FECHA: \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Diagnosticar los procesos intercomunicacionales que se dan al interior de la institución entre directivos y docentes.

CARGO EN LA INSTITUCIÓN: Directivo \_\_\_\_ Docente \_\_\_\_

Por favor responda las siguientes preguntas marcando una X según su criterio:

1. ¿Considera Ud., que entre directivos y docentes hay comunicación? SI \_\_\_\_  
NO \_\_\_\_
2. ¿La comunicación entre directivos y docentes es: Abierta \_\_\_\_ Cerrada \_\_\_\_?
3. ¿Es más frecuente la comunicación de: directivos a docentes \_\_\_\_ o de docentes a directivos \_\_\_\_?
4. ¿En las reuniones de directivos y docentes hay diálogo? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
5. ¿Las decisiones tomadas en el Consejo Directivo se hacen por: consenso \_\_\_\_ o se hacen unilateralmente \_\_\_\_?
6. ¿Las decisiones del Consejo Directivo se someten a deliberación y consenso de los docentes \_\_\_\_ o se imponen \_\_\_\_
7. ¿En los debates los directivos aceptan controversias, sugerencias, objeciones y críticas de los docentes? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ A VECES \_\_\_\_
8. ¿En los debates los docentes aceptan controversias, sugerencias, objeciones y críticas de los directivos? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ A VECES \_\_\_\_
9. ¿Los intercambios comunicacionales entre los docentes es: armonioso \_\_\_\_ conflictivo \_\_\_\_
10. ¿En la toma de decisiones del Consejo Directivo prevalecen: favoritismos \_\_\_\_

afectos personales \_\_\_\_ propósitos institucionales \_\_\_\_?

11. ¿Considera que las informaciones emitidas por los directivos son: claras \_\_\_\_\_  
confusas \_\_\_\_?
12. ¿Las informaciones emitidas por los directivos son: oportunas o a tiempo \_\_\_\_  
inoportunas o a destiempo \_\_\_\_?
13. ¿Considera que los canales de difusión utilizados por los directivos para dar a  
conocer sus informaciones son: adecuados \_\_\_\_ inadecuados \_\_\_\_?
14. ¿Considera que los canales de difusión utilizados por los directivos para dar a  
conocer sus informaciones son: suficientes \_\_\_\_ insuficientes \_\_\_\_?
15. ¿La comunicación entre directivos y docentes de la Normal Superior de Pasto  
va acorde con los criterios pedagógicos y conceptuales contemplados en el  
PEI? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

**ANEXO D**  
**Entrevista a directivos y docentes de la I.E.M Normal Superior de Pasto**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN EDUCACIÓN**  
**ORIENTACIÓN EDUCATIVA Y DESARROLLO HUMANO**

FECHA: \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Diagnosticar los procesos intercomunicacionales que se dan al interior de la institución entre directivos y docentes.

CARGO EN LA INSTITUCIÓN: Directivo \_\_\_\_ Docente \_\_\_\_

Por favor responda las siguientes preguntas según su criterio:

1. ¿Considera Ud., que entre directivos y docentes hay comunicación?

\_\_\_\_\_

2. ¿Le parece que la comunicación entre directivos y docentes es abierta o cerrada. Es decir, se permite la libre expresión de ideas y opiniones o, por el contrario se reprime o coarta dicha expresión? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿A usted le parece que la comunicación o intercambio verbal es más frecuente la que va de directivos a docentes o la que va de los docentes a los directivos. Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Considera usted que cuando se reúnen directivos y docentes, ellos dialogan, se da intercambio de opiniones, o simplemente se da la entrega de información de los directivos a los docentes? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Cuándo el Consejo Directivo resuelve tomar decisiones institucionales, convoca a los docentes para que dichas decisiones se tomen por consenso, o simplemente decide el Consejo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿El Consejo Directivo llama a reunión a los docentes para debatir con ellos las posibles decisiones a tomar, o simplemente llama para informar las decisiones ya tomadas por los miembros de dicho Consejo? \_\_\_\_\_

---

7. ¿Las decisiones del Consejo Directivo se someten a valoración reflexiva de los docentes o se imponen y deben ser acatadas por los docentes? \_\_\_\_\_

---

8. ¿Por favor, diga usted cuál es la actitud de los directivos cuando los docentes hacen sugerencias, controvierten y cuestionan sus ideas, las aceptan, o las rechazan? \_\_\_\_\_

---

9. ¿Cuál es la actitud de los docentes cuando en los debates los directivos les controvierten sus ideas, les hacen objeciones o critican sus posiciones? \_\_\_\_\_

---

10. ¿Las controversias, refutaciones y sugerencias entre directivos y docentes durante los debates se hacen con respeto? \_\_\_\_\_

---

11. ¿Le parece a usted que cuando se toman decisiones en el Consejo Directivo y se solicita el apoyo de los docentes, predominan los intereses y propósitos de la institución, o el apoyo o rechazo está alimentado por otros intereses, personales, de afectos personales y de favoritismos? \_\_\_\_\_

---

12. ¿Cómo considera usted las informaciones emitidas por los directivos, le parecen que son claras, directas, de fácil comprensión o confusas? \_\_\_\_\_

---

13. ¿Considera usted que las informaciones suministradas por los directivos se hacen a tiempo, en momentos adecuados o a destiempo? \_\_\_\_\_

---

14. ¿Cómo considera usted los canales de difusión utilizados por los directivos para divulgar sus informaciones (memorandos, boletines, circulares, etc.) son adecuados, inadecuados, eficientes, obsoletos, desactualizados? \_\_\_\_\_

---

15. ¿Considera que los canales de difusión utilizados por los directivos para entregar sus informaciones son suficientes o se necesitarían además otros? \_\_\_\_\_

---