

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Filosofia y Letras

Colegio de Pedagogia

"LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN LA  
ADMINISTRACION DE LA EDUCACION"

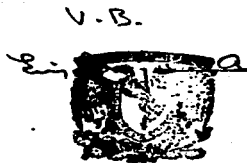
EXCMO. SEÑOR RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Tesina presentada por:  
Silvia Pérez Escalante

Para obtener el título de:  
Licenciada en Pedagogia

México, D. F. mayo de 1974

*Y.P.*  
*Asesor.*



FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGIA



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**DEDICATORIA**

**A quienes se inquieten por  
la ciencia pedagógica.**

## C O N T E N I D O

	págs.
PROLOGO	4
INTRODUCCION	5
CAPITULO 1	7
MARCO CONCEPTUAL OPERACIONAL	
1.1. Definición del problema	
1.2. Objetivos del estudio	
1.3. Importancia	
CAPITULO 2	9
INTRODUCCION A LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA	
2.1. Definiciones	
2.2. Ubicación	
2.3. Elementos y proceso de la comunicación	
2.4. Clasificación de las principales comunicaciones administrativas.	
2.5. Barreras de la comunicación	
2.6. Requisitos indispensables para una buena comunicación administrativa.	
CAPITULO 3	24
LAS COMUNICACIONES EN LA ADMINISTRACION DE LA EDUCACION	
3.1. Significado e importancia	
3.2. Principales ventajas de la comunicación en la administración de la educación	
3.3. Problemas	
3.4. Recomendaciones	
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	

## P R O L O G O

Es indudable que la administración se considera actualmente un instrumento indispensable para toda empresa que pretende alcanzar eficientemente objetivos y metas preestablecidas.

Cuando se analiza la eficiencia administrativa sobresale un factor determinante para lograrla, es el fenómeno de la comunicación, el cual multiplica su valor al encontrarse funcionando en la administración educativa.

Así, el objetivo de este trabajo es justificar "La importancia de la comunicación en la administración de la educación". Con ello, se pretende a la vez - si el jurado así lo determina - obtener el título de Licenciada en Pedagogía que otorga la Universidad Nacional Autónoma de México.

Se agradece ampliamente la colaboración prestada por el Lic. Roberto Pérez Benitez, asesor de la Tesina.

## I N T R O D U C C I O N

La observación de hechos, la experiencia en el campo teórico-práctico de la educación y la información de fuentes bibliográficas han dado pauta a estudiar la significación que adquiere en la administración educacional el fenómeno de la comunicación. Por ello, se resuelve plantear en este trabajo una visión de su importancia, con el fin de orientar la solución de sus contradicciones existentes; no pretendiéndose dar una respuesta definitiva y única al complejo problema de la comunicación dentro de la administración pedagógica ya que esto es manejo de tratadistas especializados.

También se debe hacer notar que hay pocas investigaciones y estudios sobre esta rama, lo cual hace difícil contar con material adecuado para hacer un análisis más sistematizado del problema.

De esta manera, el esquema del trabajo toma los siguientes lineamientos:

En el primer capítulo se fundamenta el estudio con una definición del problema, se señalan los objetivos que se pretenden alcanzar y por último, se delimita la importancia que la comunicación tiene en la administración de las instituciones educativas.

En el segundo capítulo se esbozan aspectos relacionados con la teoría de la comunicación dentro de la administración general, con ciertos enfoques a la administración educacional; para conocer sus propósitos, su proceso, sus características,

los obstáculos que se presentan y las medidas para evitarlos.

Sobre esta base, se desarrolla el tercer capítulo que se considera la parte medular del trabajo. Se justifica el significado y la importancia de la comunicación en la administración educacional, se formulan algunas ventajas de su aplicación y por último se señalan los problemas más frecuentes así como las recomendaciones que se consideran pertinentes aportar.

## C A P I T U L O 1

### MARCO CONCEPTUAL OPERACIONAL

#### 1.1. Definición del problema.

Al observar una organización educativa se encuentran multiplicidad de tareas en que participan todos los miembros que la conforman. Dichas tareas se circunscriben en un proceso administrativo, el cual se hace cada vez más complejo a medida que el número de alumnos, cursos, profesores, etc. aumenten.

Sin embargo, los fines que se pretenden siempre señalan hacia la eficiencia del proceso educacional, y éste depende en gran medida del conocimiento y buen uso de las comunicaciones, tratadas éstas desde un punto de vista técnico, sistemático y formal, así como de su aspecto humanista y místico que significa la búsqueda de una comunicación que tienda - dentro de la - administración educativa - a ser convivencial, identificativa, o sea, integral y con lo cual, la autorrealización individual y los objetivos sociales de la empresa educativa serán mejor alcanzados.

#### 1.2. Objetivos del estudio.

Los objetivos fijados para el presente trabajo son los siguientes:

- Que los administradores de la educación se convenzan de la importancia de la comunicación, a fin de hacer más --



funcional su gestión profesional, en beneficio de la comunidad educativa.

- Aportar algunas sugerencias para aumentar la eficiencia de la labor administrativo-pedagógica.
- Lograr que no se dispersen fuerzas creadoras y evitar la tensión de los lenguajes, pretendiendo la identificación integral en el trabajo cooperativo.
- La búsqueda de una comunicación de participación y crítica que forme un espíritu de cuerpo para alcanzar los objetivos sociales de la organización educativa.

### 1.3. Importancia.

La estrecha relación existente entre el proceso de la comunicación y el administrativo-educacional, queda de manifiesto cuando se considera al primero como "sistema nervioso", "savia nutricional", "factor crucial", de la administración. Esto significa que no hay administración sin comunicación por que ésta, tiene como función esencial la solidaridad grupal, la participación con una conciencia común en el éxito de una tarea. De ahí la importancia que adquiere el análisis de la comunicación y el señalamiento de los obstáculos que impiden el buen funcionamiento, en este caso, de las instituciones educativas, cuyos objetivos se deben alcanzar con eficacia por que son trascendentales para el hombre y la sociedad en que se vive.

## C A P I T U L O 2

### INTRODUCCION A LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA

#### 2.1. Definiciones.

Antes de entrar en materia de estudio es necesario tener presentes algunas definiciones de términos básicos, como los siguientes:

- Comunicar: viene de la palabra latina "comunicare" que significa hacer algo en común con alguien, es decir, -- que al comunicar buscamos compartir una idea, una información, un sentimiento, una experiencia, con una o más personas.
- Proceso: se refiere a "cualquier fenómeno que presente una continua modificación a través del tiempo, lo cual se traduce en operación permanente; una relación cambiante, cuyos componentes o partes interaccionan y se influyen recíprocamente". (1)
- El proceso de la comunicación administrativa es la relación existente entre el emisor y el receptor, los cuales se intercambian información, ideas y experiencias con el propósito común de lograr los objetivos de la organización donde colaboran.

(1) Sergio Flores de Gortari y E. Orozco G. Hacia una comunicación administrativa integral. Edit. Trillas, México, -- 1973, pág. 24.

## 2.2. Ubicación.

Dado el extenso campo de acción de la comunicación, la diversidad de sus usos y terminología, se hace indispensable situarla dentro del esquema que interesa desarrollar.

Cualquier organización humana, sea empresa común o educativa, debe verse como un fenómeno de comunicación, que prevalece en todas las fases de su administración (planeación, organización, dirección, coordinación, supervisión o control) pero teniendo mayor relevancia en la función ejecutiva.

Por lo que corresponde al factor humano y sus relaciones en un organismo social, la comunicación adquiere importancia especial, ya que ésta es fundamental en la existencia y realización del hombre.

## 2.3. Elementos y proceso de la comunicación.

Son diversas las opiniones sobre el número y significado de las etapas que comúnmente se denominan elementos formativos del proceso de la comunicación administrativa. Por ello connotamos solamente los que son básicos para los requerimientos de este estudio.

- Fuente o emisor de la comunicación.- Puede ser un individuo, grupo u organismo del que parte la emisión, el cual, tiene el deber de controlar la eficacia del proceso de la comunicación.

- Receptor o destinatario.- Es a quien va dirigida la comunicación. Es el punto clave del proceso, porque genera la respuesta.
- Canal o medio.- Es el conducto o vehículo portador del mensaje; debe permitir la fluidez, claridad y fidelidad de la comunicación. Las formas de transmisión pueden darse a través de los sentidos del hombre (al hablar, escribir, señalar, escuchar, etc.) y también con la combinación de aparatos.
- Contenido.- Son los símbolos organizados en forma de mensaje; incluye todo lo que se necesita o desea transmitir, debiendo llegar íntegro al receptor.
- Reacción o respuesta.- Es la correspondencia al mensaje. Representa cambio en la conducta del emisor y el receptor; dá razón al hecho de que la comunicación es esencialmente bipolar o recíproca.

La respuesta es considerada como factor vital del proceso, porque con ella se genera la "retroalimentación", siendo ésta "..... la reacción al estímulo que produce la comunicación, la cual a su vez genera una nueva corriente de comunicación por el emisor, en un proceso continuo y dinámico", (2) afectando de esta manera a todas las fases del proceso.

- Ambiente de la comunicación.- Los "factores ambientales" que afectan la relación fuente-receptor son cuatro según Berlo, y se refieren a: sus habilidades comunica-

(2) Sergio Flores de Gortari y E. Orozco G. Ibidem, pág. 44.

tivas, sus actitudes, sus niveles de conocimiento y el sistema sociocultural, (3) donde se desenvuelven.

El proceso de la comunicación es una conjunción de todos los elementos que son interactuantes y dinámicos, donde se hace necesaria la precisión en el desarrollo de cada uno de ellos, y dentro de los cuales, el comunicador o fuente, el destinatario y la reacción, constituyen la parte nuclear del proceso porque generan el intercambio de la experiencia, el aprendizaje, o sea, la formación del hombre dentro de su dimensión humana y social.

Es necesario señalar que el interés por la comunicación ha dado lugar a la realización de diversos "modelos", donde los autores señalan diferencias en los elementos por la terminología usada, por el aumento o disminución de uno o dos elementos y por los distintos puntos de vista de las disciplinas donde han surgido.

El primer intento de explicar el proceso de la comunicación por medio de modelos, fue hecho por Aristóteles, que consideró tres elementos: La persona que habla (quién), el discurso que pronuncia (qué) y la persona que escucha (a quién).

Posteriormente se nombra a los autores Lasswell y Nixon quienes añaden nuevos elementos como: un canal, su efecto, intenciones de la fuente de mensajes y las condiciones en que se encuentra el receptor del mensaje.

(3) Véase a David K. Berlo. El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica. Edit. El Ateneo, Buenos Aires, 4a. reimp., 1973, págs. 34 y sigs.

Más tarde, Shannon y Weaver (1949) diseñaron un modelo para explicar las comunicaciones electrónicas, que fué muy empleado a pesar de no aludir a la comunicación entre seres humanos.

En 1960, David K. Berlo formula un modelo de comunicación humana donde incluye los siguientes elementos: "La fuente de la comunicación, el encodificador, el mensaje, el canal el decodificador y el receptor de la comunicación" (4).

Cabe aclarar, que no se hace una descripción más detallada de los modelos debido a lo extensivo y especializado de su estudio, lo cual no es objetivo de este trabajo.

#### 2.4. Clasificación de las principales comunicaciones administrativas.

En toda institución organizada, hay diversidad de comunicaciones que admiten diferenciaciones de acuerdo al curso que toman. Se consignan como principales, las siguientes comunicaciones administrativas:

- 2.4.1. Por el ámbito en que se desarrollan.
- 2.4.2. Por el medio o canal de transmisión.
- 2.4.3. Por su nivel.

2.4.1. Por el ámbito en que se desarrollan.

- Comunicaciones internas y externas.- Las primeras se re

(4) Véase a David K. Berlo. Obra citada, pág. 24 y sigs.

alisan dentro de la estructura de la organización, como ejemplos de ellas se tienen, entre otras: reuniones de directivos o de personal administrativo para realizar - funciones normales o extraordinarias, para comunicar órdenes, informes, etc.

Las comunicaciones externas salen de la institución y - pueden crear la imagen que tiene el público de ella. Entre éstas, se pueden mencionar las que se hacen para explicar la organización de la institución, los servicios que presta, sus logros, los planes de expansión, las necesidades y sus actividades.

- Comunicaciones formales e informales.- En la organización de toda institución hay siempre una división del - trabajo para asignar diferentes tareas a los funcionarios, de acuerdo a sus especialidades. También se les - consignan diversos grados de autoridad que suponen principalmente, ciertos conocimientos, capacidades, habilidades y aptitudes en el sujeto. Así, se les reúne en -- grupos afines, formando una estructura básica o formal. De la misma manera, se distingue en la institución una organización informal donde tienen lugar las relaciones que surgen entre los miembros, con independencia del desarrollo de sus labores específicas. Dentro de este esquema tienen lugar las comunicaciones formales, llamadas también laborales; éstas se realizan en la organización formal, de acuerdo a las líneas de comunicación o

procedimientos establecidos por la institución. Sus objetivos son los de distribuir la información necesaria a cada parte del engranaje administrativo, para llevar a cabo las funciones que a cada individuo le corresponden, para intercambiar informaciones y datos, coordinar las labores administrativas.

La comunicación informal se da en el agrupamiento espontáneo de los individuos, de acuerdo a características particulares como: aficiones, gustos, edad, sexo, educación y otras. Son independientes de las tareas administrativas que cumple cada uno en la empresa. Por esta estructura se filtran a menudo rumores ó murmuraciones, que no deben pasar desapercibidas porque son contraproducentes para el buen desarrollo de la institución.

#### 2.4.2. Por el medio o canal de transmisión.

- Comunicaciones orales más importantes.- El lenguaje hablado representa la forma más completa y profunda de la comunicación, mas aún, cuando éste se convierte en "diálogo lógico". En el ámbito de las relaciones humanas de la empresa comercial o educativa, es de gran valor fomentar el diálogo permanente y crítico, con el fin de motivar o persuadir, hacer partícipes a todos en los objetivos de la institución; propiciando la realización humana que beneficia a su vez, la eficiencia de las acciones administrativas.



La comunicación oral puede ser de persona a persona, -- (directa) de un sujeto a un grupo, intergrupala o masiva. Algunos ejemplos de ellas son: la entrevista, la charla y la reunión. También se lleva a cabo mediante el uso - de aparatos como el teléfono, grabación, magnavoz y o-- tros.

- Comunicaciones escritas.- Su valor principal radica en la huella y registro que deja, así los mensajes pueden ser consultados, constatados o revisados, en determinadas situaciones. Algunos ejemplos de comunicación escrita son: cartas, circulares, memorandums, boletines, reglamentos, manuales, carteles y folletos.
- Dentro de esta clasificación también encontramos comunicaciones por señales, (audible y visual) por símbolos - convencionales, (de taquígraffa, matemáticas, computación electrónica, etc.) y mixta, que al utilizar dos o más medios y el uso de aparatos, representa la forma -- más completa de expresión; por lo cual es conveniente a plicar este tipo de comunicación en las actividades administrativas de las organizaciones educativas.

#### 2.4.3. Por su nivel.

- Comunicaciones verticales descendentes o ascendentes.- Son descendentes cuando van de los dirigentes administrativos hacia los niveles inferiores de la empresa, en forma de orientaciones, acontecimientos, órdenes de tra

bajo, instrucciones, medidas disciplinarias, y otras. - Son ascendentes cuando la comunicación parte de la base hacia los altos niveles, como en los siguientes ejemplos: información de labores, demandas o sugerencias, consultas, problemas individuales o grupales, etc.

- Comunicaciones horizontales.- Se realizan entre funcionarios de igual jerarquía; generalmente se efectúan en la administración para fomentar la coordinación de labores, para intercambiar experiencias, definir políticas, procedimientos, o tomar decisiones.
- Comunicación longitudinal o transversal.- Se da en ambas direcciones, permite la intervención del jefe de una unidad administrativa dentro de otra, para coadyuvar - cuando es indispensable - en funciones donde se necesitan sus habilidades o conocimientos especializados.
- Comunicación circular.- Se da en todos los niveles, de acuerdo al grado de acercamiento y relaciones interpersonales de los miembros de la institución. Se desarrollan en la organización informal, propiciando sobremedida la efectividad del trabajo administrativo de las instituciones.

Las clasificaciones de la comunicación administrativa general, pueden ser adaptadas a la administración pedagógica de acuerdo a sus necesidades, propósitos y recursos disponibles, para utilizar en cada caso, el tipo de comunicación requerida.

En esta parte del capítulo, es conveniente aclarar un hecho importante y común, que impide la comunicación integral: En muchas empresas tanto de negocios como educacionales, se observa que preferentemente se usa la comunicación vertical-descendente, la cual, "..... no toma en cuenta la respuesta de la experiencia de los trabajadores o sus reacciones a la comunicación", (5) ocasionando diversos problemas, por ejemplo: cuando se imparte una orden o instrucción, ésta, puede comprenderse parcialmente, aceptarse en parte o rechazarse, a partir de dos canales del mismo nivel administrativo; con ideas diferentes, puede ser realizada equivocadamente o con tardanza; teniendo entre otras, las siguientes consecuencias: -- Desperdicio de recursos humanos y económicos, retraso en las labores administrativas, enfrentamientos enojosos y contraproducentes en las relaciones interpersonales de los miembros de la empresa, pérdida de autoridad moral del dirigente que no tuvo habilidad para comunicarse con sus empleados.

Lo anterior afecta tanto la eficiencia de los servicios administrativos de la institución como el logro de sus metas y objetivos; a la vez, promueve la negligencia, desinterés, ausentismo, rebelión, etc. de los trabajadores operativos.

(5) George R. Terry. Principios de administración. Traducido por Alfonso Alarcón Morelli, Compañía Editorial Continental, S. A. México, 10a. reimpresión, 1968, pág. 482.

## 2.5. Barreras de la comunicación.

Los obstáculos que surgen entre los elementos del proceso de la comunicación se llaman barreras (palabra utilizada por los psicólogos, al referirse a las obstrucciones que sufre la comunicación).

Se pueden clasificar según un criterio muy generalizado en cinco clases: semánticas, físicas, fisiológicas, psicológicas y/o sociológicas y administrativas.

- Barreras semánticas.- El problema se refiere al significado de las palabras, la diversidad de sus acepciones y sentidos, que deforman el mensaje no lográndose su comprensión en el receptor, ni la respuesta esperada.
- Barreras físicas.- Se refieren a las fallas, deficiencias o mala selección de los canales físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje. Su naturaleza puede ser: ruidos, problemas mecánicos, eléctricos, acústicos, ópticos, gran distancia entre la fuente y el destinatario, etc.
- Barreras fisiológicas.- Ocasionadas por limitaciones funcionales de los sujetos que intervienen en el proceso, por ejemplo: defectos en la pronunciación de las palabras, deficiencias en los sentidos y otros.
- Barreras psicológicas y/o sociológicas.- Existen diferencias muy notables en la personalidad de cada indivi-

duo, como; sus reacciones ante los estímulos, su temperamento, actitudes, prejuicios, creencias, valores y otros; que dan lugar a una manera individual de dar o recibir la comunicación, y a lo cual debe prepararse el administrador.

- Barreras administrativas.- La estructura y funcionamiento de las organizaciones propician sus propias barreras tales como: La competencia desleal, que consiste ocultar información a otro funcionario con el cual, se puede competir para una promoción. El deseo de agradar y el temor al castigo, hacen que un empleado niegue o deforme el mensaje. Los problemas de rango, hacen a menudo aislarse a un funcionario de sus empleados con el fin de mantener su posición. Los secretos del puesto, en ocasiones un "superior" no revela cierta información al empleado de nivel de base, debido a obligaciones adquiridas. Restar importancia a las órdenes, puede provocar en los niveles de base la no ejecución correcta de ellas.

Las barreras nunca se presentan aisladas y su efecto perjudica a todas las fases del proceso.

Existen otros obstáculos que impiden la eficacia de la comunicación; Koontz y O'Donnell, enumeran los siguientes: - "mensajes mal expresados, traducciones defectuosas, falta de atención, suposiciones no aclaradas, desconfianza en quien co

munica, temor", etc. (6)

2.6. Requisitos indispensables para una buena comunicación administrativa.

En este aspecto se ubicarán las diferentes formas de superar las barreras mencionadas, así como el uso de algunos recursos y principios que buscan la efectividad de la comunicación, lo cual se traducirá en mejoramiento de los servicios administrativos.

Respecto a las maneras de salvar las barreras, varios criterios responden a dar importancia al uso de:

- La retroalimentación.- El nombre sugiere el efecto que produce, pues es una alimentación recibida por el emisor del mensaje, la cual, fortalece su acción al percibir las fallas de la comunicación, y así mejorarla. La mayor utilidad de este concepto se da en la comunicación interpersonal, porque permite captar la información de retorno que indica si el sujeto al que se destina el mensaje, lo está comprendiendo; para obtener después la reacción, o sea, el cambio esperado, el cual afectará el comportamiento de ambos.

(6) Harold Koontz y Cyril O'Donnell. Curso de administración moderna; Un análisis de las funciones de la administración. Traducido por: Gabriel Ochoa y otros, Edit. McGraw Hill, México, 5a. reimpresión, 1973, pág. 573 y sigs.

- Una adecuada reiteración.- Sobre todo en las partes fundamentales del mensaje.
- Canales múltiples.- Valerse de los necesarios, a fin de asegurar que el mensaje llegue clara y fielmente a su destino.

Los recursos que benefician la comunicación en el ámbito de las actividades administrativas son:

- Fomentar las comunicaciones orales, circulares y mixtas principalmente, dentro de la organización formal e informal de la institución.
- Usar constantemente las técnicas de dinámica y conducción de grupos, por ejemplo: mesas redondas, Phillips 6,6, symposiums, y otros; que propician el desarrollo de la organización social informal.
- Planificar y verificar constantemente la comunicación.
- Formular programas de relaciones humanas que promuevan la convivencia y la solidaridad entre todos los niveles de la administración.
- Hacer consciente en todos los colaboradores de los servicios administrativos, los objetivos y la política de la empresa.
- Buscar una estructura organizativa que permita fomentar la coordinación, reducir los niveles jerárquicos, establecer confianza y dar ejemplo a los trabajadores administrativos, etc.

Los principios más comunes de la comunicación administrativa son los siguientes:

- Principio de la claridad.- Tanto en la expresión del -- lenguaje oral y escrito como en la forma en que éste se transmite.
  - Principio del uso estratégico de la organización informal.- Ya ha sido mencionada la importancia de fomentar su práctica en forma inteligente para evitar la tensión de los lenguajes y conseguir la fluidez de la comunicación entre todos los trabajadores administrativos.
- El autor, Agustín Reyes Ponce, señala tres principios -

(7) que se refieren a:

- La bilateralidad de la comunicación.- O sea, la reciprocidad que es condición esencial cuando se habla de comunicación.
- Su revisión constante.- Para determinar sus obstrucciones y mejorarla.
- La comunicación siempre es un medio.- Sirve de base a los individuos para lograr y mantener la cooperación necesaria en una empresa que es común a todos.

(7) Véase a Agustín Reyes Ponce. Administración de empresas. Teoría y práctica. 2a. parte. Edit. Limusa-Wiley, S. A., México, 2a. reimpresión, 1969, págs. 315-316.



## C A P I T U L O 3

### LAS COMUNICACIONES EN LA ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

#### 3.1. Significado e importancia.

Se hace necesario ubicar el marco de la administración educativa, al cual constantemente se ha hecho referencia. Para ello, primero es importante aclarar; si bien es cierto que la educación puede ser considerada una empresa, ella tiene -- principios y objetivos específicos, los cuales no deben perderse de vista. Su materia prima es el hombre y su labor fundamental es la formación integral de ese individuo como persona que piensa y siente y como elemento positivo de la sociedad. Si además agregamos que las necesidades del sistema educativo cada día aumentan y con ellas la sociedad se hace más compleja, se comprende entonces que la clase y número de actividades administrativas también se multipliquen.

En este engranaje, la administración educativa es vista como "..... conjunto de procesos y sistemas técnicos científicamente elaborados y determinados, que tienen una función de importancia para servir a una filosofía y política, y el logro de objetivos fundamentales de la educación en general y escolaridad en particular, tal como fué realizada en el pasado se realiza en el presente y se proyecta en el futuro los contenidos y actividades con el propósito de asegurar unidad,

perfeccionamiento, economía y eficiencia del sistema educacional" (8).

También la podemos definir como una actividad especializada que planea, organiza, dirige, coordina y controla los recursos humanos y materiales para el soporte y facilitamiento de la enseñanza-aprendizaje, apropiado a los fines de la institución y a las necesidades y propósitos de los alumnos y de la sociedad.

Dentro de la perspectiva de la eficiencia de la administración educativa, interviene para su realización la comunicación, justificándose el que se esboce un significado más afín con los propósitos de este capítulo.

Se puede decir que la comunicación en la administración educacional es un proceso de interacción social por medio del cual, mediante símbolos organizados en mensajes, se trata de producir cambios en la manera de ser, sentir y actuar de las personas que colaboran en una empresa humana, donde sus realizaciones son las de humanos, y al servicio de éstos.

La comunicación afecta a todas las tensiones que se realizan en la administración pedagógica, pero la generalidad de los autores concuerdan que donde mayormente interviene su acción es en el ámbito de la dirección, donde en principio, debe regir la justicia y la igualdad de oportunidades como nor-

(8) Juan Zerega Anfossi. Introducción al estudio de la administración general y educacional. C.P.E.I.P., Ministerio de Educación. Santiago de Chile, 1972, pág. 84.

ma de su administración. Tomando en cuenta que todo grupo organizado necesita de alguien o algunos que los guie y oriente es necesario analizar el rol que desempeña el sujeto que en determinado momento asume la dirección - en este caso - de la empresa educativa. El; debe ser un compañero y colega, aceptando el papel de líder dentro de su esfera, pero al mismo tiempo buscando ser un estímulo y un servidor para ayudar a otros a lograr sus objetivos especiales; debe tener la capacidad de preveer y aportar, de organizar los servicios, de dirigir sin parecer que dirige, de colaborar y conseguir colaboración, de coordinar para lograr unidad, de estar a la par con el trabajo realizado, de verificar si las acciones se realizan como fueron previstas, con un sentido de control por convencimiento, de evaluar y autoevaluarse.

Para conseguir lo anterior se requiere la conjugación - de determinadas características y aptitudes personales.

En cuanto a características personales se refiere, es esencial que posea: sentido social y de responsabilidad, capacidad de decisión y de comprensión, habilidad comunicativa y educativa, equilibrio psicofisiológico, cultura general, plena identificación y convivencia con el conglomerado humano -- con quien está en contacto (alumnos, personal docente y administrativo, padres de familia, comunidad local, instituciones socioculturales, etc.).

Por otro lado, se hace cada vez más indispensable la -- presencia de un administrador que combine una preparación pro

fesional - en este caso pedagógica - con un entrenamiento teórico-práctico especializado en la administración educativa; - dada la complejidad de las organizaciones pedagógicas modernas, con sus presupuestos expandidos, su gran cantidad de personal docente y administrativo, los cientos o miles de alumnos que forman, el lugar preponderante de las relaciones externas, los nuevos esquemas académicos y de organización, y - el rol que cada institución juega en la sociedad, ante los cruciales problemas contemporáneos.

Se ha hecho hincapié en la descripción de las características personales y en la formación del administrador de la educación porque ello, da pauta a que sea un individuo preparado (técnica y humanísticamente) para que cada situación, de tantas que afronta, la resuelva eficazmente, ayudándose e implementándose con la valiosa herramienta de la comunicación, la cual vista dentro de esta perspectiva educativa, justifica su carácter convivencial e integral que ya hemos señalado anteriormente.

Aunque se está consciente que una comunicación planteada en este sentido, requiere la afluencia de factores determinantes como: la ausencia de las relaciones competitivas, la no búsqueda insaciable del poder y el éxito personal, etc. No por ello, se deja de proponer que para alcanzar la comunicación requerida para la administración educativa, se empiece - por evitar los términos despóticos, marginantes y degradantes

de la dignidad humana, como los usados en la empresa de negocios para llamar a un colaborador: "subordinado", "subalterno", "inferior" o su contradicción con el reverenciado "señor", "jefe", "superior", "patrón", etc.

En lo referente al análisis de los elementos que se usan en el proceso de la comunicación, es necesario destacar que entre el comunicador y el destinatario, el mensaje debe darse y aceptarse en ambos sentidos, con más razón, tratándose del caso de las fundamentales interrelaciones administrativo-educativas entre el profesor-alumno, director-profesor, director-trabajador administrativo de base, etc.

De aquí se deriva otra justificación de la elaboración de este tema, para dejar sentado y reiterar que en el logro de la comunicación plena, que además implica participación libre y crítica, es necesario dejar a un lado la idea de que el comunicador busca que el receptor cambie para que aprenda, en lugar de pretender que por medio del diálogo franco y abierto haya aprendizaje mutuo, intercambio efectivo de experiencias, solidaridad en la búsqueda de la comunicación que es la humanización del hombre, siendo en última instancia el objetivo que debe perseguir la eficacia administrativo-pedagógica.

### 3.2. Principales ventajas de la comunicación en la administración educativa.

En determinadas partes del trabajo, ya han sido sugerido

das algunas de las ventajas de la buena comunicación administrativa, las cuales pueden también aplicarse al campo educacional. No obstante, es conveniente insistir en los siguientes beneficios que son factibles cuando la comunicación se da en su sentido más amplio y profundo:

- Fomenta el pensamiento colectivo, la cohesión estructural y funcional, la participación activa, el mutuo entendimiento, interés, confianza y lealtad en la consecución de los objetivos y políticas que pretenden alcanzar las funciones de administración de las organizaciones educativas.
- Ante el estímulo positivo, la reacción se dará en el sentido de expansión del potencial humano y por tanto de la institución educativa.
- Alienta la iniciativa individual, supera diferencias y resuelve conflictos entre los participantes de la organización.
- Estimula la creatividad y la innovación para alcanzar las metas propuestas o para realizar cambios.
- Evita la duplicidad o la omisión de tareas, advierte a tiempo las desviaciones o desajustes y ayuda a aminorar sus consecuencias.
- Disminuye parcial o totalmente las barreras u otros obstáculos que se presenten.
- Ayuda a ahorrar tiempo, energía y dinero en el desarro-

llo de las actividades administrativas.

- Posibilita el mayor aprovechamiento de los recursos con que cuenta la institución.
- En síntesis: posibilita una administración educativa eficaz.

### 3.3. Problemas.

No se pretende abarcar todos los problemas existentes - en la administración de las instituciones educativas por falta de una adecuada comunicación, debido a la complejidad tanto de ésta como del mismo comportamiento humano.

Se debe tomar en cuenta que la administración de la educación no escapa al efecto de las barreras de la comunicación indicadas en el capítulo anterior, y puesto que la educación es un servicio público, es factible y común ver su administración tan bien influenciada por otro tipo de barreras que impiden el cambio y la innovación en la administración pública, - las cuales citaremos más adelante.

Así tenemos que los problemas más comunes que obstruyen la buena comunicación son:

- Que la administración educativa está dirigida en general, por toda clase de profesionistas que desconocen o no comprenden el significado, necesidades e implicancias del fenómeno educativo, sumándose a este problema

- el siguiente; en su mayoría, los administradores de la educación ignoran los conocimientos teórico-prácticos básicos de la administración, y cuando los poseen, éstos provienen del área de la administración de negocios
- En las organizaciones educativas hay escasa o nula preparación para comunicarse, para reconocer las barreras y para la elección adecuada de técnicas de comunicación
  - En las instituciones educacionales generalmente se da importancia al hecho de informar, ordenar y autorizar, lo cual constituye relación en una sola dirección y no comunicación.
  - A medida que crecen las instituciones educacionales, su administración se hace más compleja y agigantada, y con ella la comunicación tiende a diluirse.
  - Existe gran cantidad de actitudes negativas fomentadas por la comunicación deficiente, entre ellas se pueden mencionar las siguientes: Negligencia, en la realización de las tareas administrativas. Divisionismo, debido a individualismos o intereses de grupos cerrados. Desorientación, por no estar claros los propósitos en determinadas tareas. Autoritarismo, por abuso del poder.- Falta de carácter, al no comunicar firme y claramente las ideas por inseguridad o incapacidad profesional.
  - Por lo que corresponde a las barreras de la administración pública, las más conocidas y frecuentes son: Nepo-



tismo, es la tendencia a favorecer a la familia y a las amistades en el otorgamiento de puestos y ascensos. Parasitismo, tendencia a hacer que los demás desarrollen el propio trabajo. Arribismo, tendencia a subir en la escala social utilizando cualquier medio, como: el rumor, el descrédito, el sabotaje, etc. Prejuicios: raciales o sociales, por los que rechazan la comunicación con las personas en función de su raza o de su clase social.

#### 3.4. Recomendaciones.

No se puede atribuir por sí sola a la comunicación el encontrar "fórmulas mágicas" o reglas exactas en la solución de tantos y tan complicados problemas que existen en las organizaciones educacionales, los cuales también están relacionados o dependen de factores políticos, económicos, socioculturales, y otros que son determinantes en la administración pedagógica y que en este estudio no es posible pormenorizar. S

Solamente se hará referencia a recomendaciones que se consideran fundamentales, puesto que las más comunes ya se han esbozado en páginas anteriores, o son desprendidas como consecuencia lógica al describirse su aspecto contradictorio.

Dentro de las recomendaciones fundamentales tenemos:

- Se reitera la necesidad de formar especialistas en la -

administración de la educación, lo cual se cree factible de realizar en el seno del Colegio de Pedagogía, de la Universidad Nacional Autónoma de México.

- Valerse del conocimiento de disciplinas afines a la administración de la educación, en especial de la Administración de Personal, que implica entre sus contenidos, el manejo de las Relaciones Humanas, para estar en posibilidad de dominar sus sistemas, técnicas y procedimientos y así, contar con un personal competente y satisfecho.
- Solicitud de mayor apoyo económico dentro de la misma institución o localización de organismos que aporten recursos económicos o materiales necesarios para hacer más factible la comunicación.
- Conexión con organismos nacionales o internacionales con el fin de intercambiar informaciones orales y escritas, a la vez, hacer estudios comparativos de diversos problemas relacionados con la comunicación en la administración de educación.

## CONCLUSIONES

Las instituciones educativas, al estar organizadas como empresa, están formadas por una estructura integrada donde -- tienen lugar diversas tareas o acciones administrativas englobadas en procesos entre los que la comunicación actúa constantemente para hacer factibles y positivas las acciones, que -- siempre estarán encaminadas al logro de objetivos delimitados por los participantes de la institución, por la misma organización y por las necesidades y exigencias de la sociedad.

La complejidad o importancia de la comunicación obliga a los administradores de la educación a estudiarla continua y sistemáticamente, tanto en su aspecto teórico como práctico, desde un punto de vista técnico y humanístico; para manejarla adecuadamente y hacer posible la eficacia de las tareas que se desarrollan dentro de la administración pedagógica.

El proceso comunicativo que involucra la interacción -- constante y precisa de sus elementos, es un intercambio de ideas y experiencias que propician la modificación de las conductas. Este esquema, llevado al campo de la administración -- de la educación, adquiere más importancia al permitir que la relación interpersonal comunicador-destinatario, se dé en un ambiente de franca camaradería y de mutua cooperación en el -- encuentro de soluciones o en el desarrollo de tareas que conlleven al mejoramiento de los servicios administrativos y al logro de los objetivos preestablecidos por la institución edu

cativa; con el máximo rendimiento y satisfacción de las personas que intervienen en la organización.

Es un hecho que la comunicación administrativa está en crisis, por tanto con ahinco se debe fomentarla y fortalecerla en forma integral, en todas las fases de la organización - de las instituciones pedagógicas ya que en este ámbito se debe conformar un tipo de hombre que tienda a buscar y a dar una auténtica comunicación, que lleve esperanza en el hombre y lo retorne a lo humano, de lo cual cada vez más se va despreciando.

B I B L I O G R A F I A C O N S U L T A D A

- ARIAS, Carlos Luis. Las comunicaciones en la administración. Documento del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA) de la OEA, Oficina Nacional en México, 1972, 14 p.
- BALL, Raymond. Pedagogía de la comunicación. Biblioteca "Nuevas Orientaciones de la Educación". Trad. Sara E. Billino, Edit. El Ateneo, Buenos Aires, 1972, 144 p.
- BERIO K., David. El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica. Biblioteca "Nuevas Orientaciones de la Educación". Trad. S. González R. y G. Winckler, Edit. El Ateneo, Buenos Aires, 4a. reimp., 1973, 240 p.
- CHAMAN LINARES, Jaime. Administración de personal. Documento para el III Curso Multinacional de Administración de la Educación. Ministerio de Educación. Inst. Nal. de Investigación y Desarrollo de la Educación (INIDE), Lima, 1973, 24 p.
- FARRO CUSTODIO, Francisco. El proceso administrativo. Documento para fines didácticos. Ministerio de Educ. INIDE, Lima, 1973, 16 p.
- FLORES DE GORTARI, Sergio y OROZCO G., Emiliano. Hacia una comunicación administrativa integral. Edit. Trillas, México, 1973, 356 p.
- FREIRE, Paulo. Concientización. Teoría y práctica de la liberación. Trad. María Agudelo, Asoc. de Publicaciones Educativas, Bogotá, 1972, 108 p.
- JENSON, Theodore J. y CLARK, David L. Principios de administración escolar. Biblioteca de la Nueva Educación. Trad. - Carolina Duggan, Edit. Troquel, Buenos Aires, 1968, 154 p.
- KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril. Curso de administración moderna. Un análisis de las funciones de la administración. Trad. Gabriel Ochoa y Otros, Edit. Mc. Graw-Hill, México, 5a. edic., 1972, 708 p.
- LOURENCO FILHO, M. B. Organización y administración escolar. Biblioteca Cultura Pedagógica. Trad. Ma. Celia Eguibar, Edit. Kapelusz, Buenos Aires, 1965, 244 p.
- REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas. Teoría y práctica. 2a. parte. Edit. Limusa-Wiley, México, 2a. reimp. 382 p.
- TERRY, George F. Principios de administración. Trad. Alfonso Alarcón K. 2da. Edic. Continental, México, 10a. reimp., -- 1963, 824 p.

VIZARRAGA, Rolando. Las comunicaciones en la administración. Documento de trabajo. III Curso Multinacional de administración de la educación. INIDE., Lima, 1973, 16 p.

YOPO, Boris. La administración académica. Documento del IICA, corregido y aumentado. Ofic. Nat. en México, 1972 24 p.

ZEREGA ANFOSSI, Juan. Introducción al estudio de la administración general y educativa. Centro de Perfeccionamiento Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. Ministerio de Educación. Santiago de Chile, 1972, 106 p.