



LAS REUNIONES DE PERSONAL: UNA ALTERNATIVA DE COMUNICACIÓN, ENTRE LA ADMINISTRACIÓN Y EL PERSONAL DOCENTE DE UNA ESCUELA

THE STAFF MEETINGS: AN ALTERNATIVE FOR COMMUNICATION BETWEEN ADMINISTRATIVE AND TEACHING PERSONNEL AT A PUBLIC SCHOOL

Jenny María Artavia Granados¹

Resumen: Este artículo es producto de un proceso de investigación realizado en una escuela de la Dirección Regional de Educación de San Ramón, con el fin de analizar el proceso de comunicación que experimenta el personal docente en las reuniones formales convocadas por la administración del centro escolar; así como en aquellas reuniones informales que se suscitan entre el personal docente. Como parte del desarrollo de la investigación se tomaron en cuenta: los aspectos técnicos que permiten la implementación de las reuniones formales de personal docente, la percepción que tienen los y las docentes de las reuniones formales o informales de personal docente. Se plantean también algunas conclusiones y recomendaciones, que contribuyan a mejorar el proceso de comunicación bilateral entre el personal docente y administrativo de un centro educativo, en las reuniones que se implementan.

Palabras claves: REUNIONES DE PERSONAL DOCENTE, REUNIONES INFORMALES ENTRE DOCENTES, REUNIONES FORMALES PERSONAL DOCENTE-ADMINISTRATIVO, LAS REUNIONES COMO MEDIO DE COMUNICACION.

Abstract: This article is the product of a research process in a school of the Dirección Regional de Educación San Ramón, with the purpose of analyzing the communication process the educators face in the formal meetings summoned by the administration of the school center, as well as those informal meetings raised among the educators. As an element of the investigation development some aspects were taken into account: the technical aspects to allow the implementation of educators' perception about the formal and informal meetings. The study also presents some summations and recommendations to improve the bilateral process of communication in the implemented meetings among the educators and the administrative personnel of an educational institution.

Keywords: EDUCADOR'S MEETINGS, INFORMAL MEETINGS AMONG EDUCATORS, FORMAL MEETINGS OF EDUCATORS AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL, THE MEETINGS AS MEAN OF COMMUNICATION.

¹ Máster en Psicopedagogía de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica. Licenciada en Educación Primaria y en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica. Docente del Departamento de Ciencias de la Educación, Coordinadora del Programa de Investigación "La Educación y sus perspectivas en la región Occidente", en la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica.

Correo electrónico: artaviagi@hotmail.com

Artículo recibido: 6 de marzo, 2006

Aprobado: 11 de noviembre, 2006

1. Introducción

Generalmente las organizaciones buscan el logro de los objetivos propuestos y esto sólo se puede lograr mediante el aporte de las personas que en ella laboran. En el proceso administrativo de un centro educativo, resulta fundamental que el personal docente y administrativo, incrementen un proceso de comunicación bilateral que contribuya al logro de metas en común, mediante un proceso de dirección que busque tanto el desarrollo humano, como el desarrollo de la institución.

En un centro educativo donde se procure la promoción de un ambiente participativo y auténtico, cada miembro de la institución debe sentirse parte actuante. El personal docente y administrativo procuran un proceso de comunicación bilateral, mediante las reuniones que se desarrollan en el centro educativo, las cuales pueden ser tanto formales, como informales.

Las reuniones formales de personal, procuran lograr un proceso de comunicación eficiente entre el administrador educativo, los docentes y viceversa. Estas reuniones son generalmente convocadas por la autoridad superior (Director-Directora) de la institución educativa, con el objetivo de comunicar los objetivos, proyectos, intereses, necesidades, problemas y otros temas de interés para toda la comunidad educativa.

Este tipo de reuniones se convierte, entonces, en el nexo que se establece entre el personal docente y el administrativo para intentar entablar un proceso de comunicación bilateral eficiente, que permita generar procesos humanísticos que procuren lograr las metas que la institución educativa establece.

Las reuniones informales, por su parte, resultan ser procesos comunicativos donde tanto el personal docente como el administrativo se relacionan de manera casual para intercambiar información de tipo escolar, sentimientos, necesidades, entre otros.

En este artículo se analiza el proceso de comunicación que se desarrolla entre el personal docente y la administración en una escuela con dirección de nivel cinco, de la Dirección Regional de Educación de San Ramón, en las reuniones formales e informales que se llevan a cabo en dicho centro educativo.

Para lograr tal propósito se implementó una investigación de tipo descriptiva explicativa. Se consideró oportuno emplear este tipo de estudio, ya que permitió describir y analizar los aspectos técnicos y la temática seguida en el desarrollo de las reuniones de personal formales e informales, así como las percepciones que tiene el personal docente que labora en la institución elegida, acerca de los procesos de comunicación que se suscitan en las reuniones formales e informales, que en la misma se llevan a cabo. Tal y como lo señala Rojas (1982, p. 42) en los estudios descriptivos,

... el objetivo central es obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación, jerarquizar los problemas, derivar elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas, conocer las variables que se asocian y señalar los lineamientos para la prueba de las hipótesis.

Resulta importante señalar que para el desarrollo de la investigación se tomó en cuenta:

- Los aspectos técnicos que permiten el desarrollo de las reuniones formales de personal docente. Entendiéndose por aspectos técnicos para el desarrollo de las reuniones, aquellos elementos que el o la directora de una institución educativa toma en cuenta para citar a reunión al personal docente.
- La percepción que tienen los y las docentes de las reuniones formales de personal docente.
- La percepción que tienen los y las docentes de las reuniones informales de personal docente.

Para el desarrollo de los aspectos antes citados, intencionalmente se entregó un cuestionario a la totalidad de las docentes que laboran en una escuela urbana de la Dirección Regional de Educación de San Ramón. En dicha escuela laboran 53 docentes, sin embargo únicamente 26 docentes devolvieron el cuestionario, aún cuando se insistió en diferentes visitas a la institución, no fue posible lograr la devolución total de todos los cuestionarios.

El cuestionario empleado, está compuesto por veintisiete preguntas cerradas, que contienen varias categorías u opciones de respuesta, las cuales procuran obtener información relacionada con la percepción que poseen los y las educadoras que laboran en la escuela elegida, con respecto a las reuniones formales e informales de personal que se implementan en esta institución educativa. Para tratar de indagar acerca de los aspectos técnicos empleados por la administración para convocar al personal docente a reuniones, el cuestionario incluyó preguntas relacionadas con los mecanismos empleados para convocar a reunión, tiempo empleado para organizar y ejecutar las reuniones y lugar o sitio utilizado para las mismas.

Asimismo, el cuestionario comprendió preguntas que hacían referencia a los temas que se analizan en las reuniones formales que se desarrollan en la institución, la percepción de las reuniones de personal, si las reuniones resultan un aporte profesional para los participantes y para la institución, motivo de asistencia a las reuniones y la actitud del director en las reuniones de personal. Y por último se preguntó a las y los docentes respecto a la

oportunidad que se tiene de compartir e intercambiar información, opiniones y experiencias en las reuniones informales, lugar donde se llevan a cabo, temas que se trata, tipo de relaciones interpersonales que experimentan en las reuniones informales.

2. Referente teórico

2.1 La comunicación en el proceso administrativo

En el proceso administrativo, la comunicación representa cualquier pensamiento o idea que el administrador o administradora desea compartir con el personal a su cargo. Tal y como lo expresan Koontz y O`Donnell (1991), la comunicación es el proceso mediante el cual las personas se vinculan en la organización, para alcanzar un fin común. El proceso de comunicación, permite la coordinación de aquellos procesos administrativos que procuran el cambio y el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización.

La comunicación permite, entre otros aspectos:

- motivar y crear un ambiente adecuado
- establecer las metas
- desarrollar planes de trabajo
- controlar el desempeño
- buscar el cambio

La comunicación es, entonces, uno de los aspectos importantes que debe prestar atención un administrador o administradora que desea alcanzar eficientemente los objetivos de la organización. Para alcanzar esta meta, en primera instancia se necesita una o un administrador que se tornen en comunicadores efectivos, para que logren motivar y alentar la participación e interés del personal de la organización. A través de la comunicación, el administrador y la administradora pueden construir nuevas relaciones de trabajo que permitan a los individuos ofrecer y desarrollar lo mejor de sí mismos, con el objetivo de lograr el bienestar común.

2.2 Tipos de comunicación:

El administrador se comunica básicamente con sus subalternos a través de la comunicación ascendente, la comunicación descendente y la comunicación horizontal, como se explica a continuación.

- a) **La comunicación descendente:** con este tipo de comunicación el administrador o la administradora mantienen informados a los miembros de la organización.

Werther conceptualiza la comunicación descendente como, "la información, originada en algún punto de la organización, que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica, a fin de informar o influir "(Werther, 1994, p.291). En este sistema, la comunicación fluye de las personas que están en los niveles superiores hacia quienes están en los niveles inferiores, a fin de informar o influir. Estos tipos de métodos permiten al personal, conocer las decisiones emanadas por la dirección, la organización del sistema, los objetivos y proyectos de la institución, etc.

Los métodos empleados para la comunicación descendente, entre otros, son: las reuniones, los medios audiovisuales, los medios impresos.

- b) **La comunicación ascendente:** para Werther este tipo de comunicación, "*consiste en mensajes originados en personas que desean informar o influir a otras con nivel jerárquico más alto*" (Werther, 1994, p. 294). En este modelo la comunicación va del personal a los superiores, o sea, de abajo hacia arriba. Algunos de los canales empleados por las organizaciones para la comunicación ascendente incluyen: sistema de sugerencias, sistema de denuncias, mecanismos de transmisión de información como el rumor, reuniones de grupo, entre otros.
- c) **La comunicación horizontal:** este tipo de comunicación se desarrolla entre las personas de un mismo nivel organizacional. Con este tipo de comunicación se acelera el flujo de información, lo cual podría permitir la coordinación de esfuerzos en pro de la consecución de los objetivos de la organización.

2.3 Los medios de comunicación empleados:

La comunicación ascendente, la descendente y la horizontal desarrollan sus procesos comunicativos a través de la comunicación escrita, la comunicación oral y la comunicación no verbal.

La comunicación escrita ofrece al administrador o administradora registros, referencias y defensas legales. La desventaja que presenta es que no produce una retroalimentación inmediata.

La comunicación oral puede ser formal o informal. La comunicación oral formal, tiene como ventaja, que permite un intercambio rápido de opiniones. En ésta, las personas tienen la posibilidad de formular preguntas y aclarar dudas. Una de las desventajas que presenta, es que no siempre ahorra tiempo, pues en las reuniones, no siempre se llega a acuerdos y éstas pueden ser costosas en tiempo y dinero.

Por último, la comunicación no verbal está compuesta por todas aquellas expresiones faciales, gestos corporales y otros; empleadas en el proceso de comunicación. Este tipo de comunicación apoya o contradice, la comunicación verbal.

2.4 Aspectos que dificultan la comunicación:

En el proceso de comunicación se producen interferencias que provocan alteraciones en su funcionamiento. Según Chiavenato (1994) la comunicación interpersonal es afectada por una serie de barreras que son de naturaleza técnica, semántica y humana. Son parte de las fallas técnicas: la distancia, faltas mecánicas o eléctricas, vacíos de tiempo e interferencias físicas. Entre las barreras semánticas se encuentran: interpretación de palabras, decodificación de gestos, significados de signos y símbolos, entre otros; y, por último, entre las dificultades humanas se hallan: variaciones de percepción, diferencias de sensibilidad, variables de personalidad, discrepancias de competencia.

Para Koontz y O'Donnell (1991) entre los principales aspectos que dificultan la comunicación, están:

- Falta de planificación: es importante que la comunicación se planifique. Resulta importante planear el propósito del mensaje.
- Suposiciones no clarificadas: las suposiciones no clarificadas, pueden producir confusión y la pérdida de buena voluntad.
- Mensajes mal expresados: la falta de claridad y precisión en el mensaje, puede provocar dificultad al comunicarse.
- Pérdidas por la transmisión y una mala retención: tanto la pérdida como la mala retención de aquello que se desea comunicar, van a producir problemas en la organización.
- Falta de atención y evaluación prematura: generalmente las personas oyen y no escuchan, y esto puede provocar que se realicen evaluaciones prematuras de las situaciones que se viven. Existe una tendencia a juzgar, rechazar o aprobar lo que se dice.
- Comunicación impersonal: por lo general, en las organizaciones se transmite información al personal de manera impersonal, no se da una comunicación cara a cara.
- Desconfianza, amenazas y temor: provocan serios problemas en la comunicación. Es muy importante, impulsar un clima de confianza que procure una comunicación franca y abierta.

- Período insuficiente de ajuste al cambio: muchas veces sucede que la comunicación pretende realizar cambios, pero es necesario no forzar el cambio antes de que las personas puedan ajustarse a sus implicaciones.
- Sobrecarga de información. Muchas veces se considera que un mayor flujo de información podría ayudar a superar los problemas de comunicación. Pero resulta importante tomar en cuenta que ese gran flujo de información puede producir también problemas: filtrar información, errores al procesar información, entre otros.

2.5 Aspectos que pueden ayudar a mejorar la comunicación

Todos los miembros de una organización deben procurar alcanzar una comunicación eficaz. Koontz y O'Donnell (1991) hacen referencia a algunos lineamientos que podrían ayudar a superar las dificultades que se presentan en la comunicación, entre ellos se citan los siguientes:

- El receptor debe tener claro qué es lo que desea comunicar, que su mensaje tenga un propósito.
- El mensaje debe ajustarse al nivel de conocimiento del receptor y al clima organizacional.
- Tomar en cuenta las necesidades de los receptores de la información.
- En el proceso de comunicación resulta importante la elección del lenguaje que se va a emplear, el tono de voz y la congruencia entre lo que se dice y la forma en que se dice.
- Que el proceso de comunicación sea entendido por el receptor, por tanto debe permitir la retroalimentación.
- El proceso comunicativo debe fomentar las buenas relaciones interpersonales entre todas las personas que participan en la organización, y permitir evaluar el desempeño de todos los miembros.
- En el proceso de comunicación tienen tanta responsabilidad el emisor como el receptor de la información, por tanto aquellos comentarios que preceden la comunicación son valiosos para el buen funcionamiento de la organización.

2.6 La administración de un centro educativo, en la búsqueda de una comunicación bilateral

La comunicación bilateral, es uno de los principios que deben orientar el proceso de dirección de los centros educativos. El proceso de comunicación debe ser tanto descendente como ascendente. Esta doble función, permite que la administración,

...se olvide del viejo esquema de comunicación desde un punto de origen identificado como el director del centro educativo, base de cualquier intento de comunicación únicamente cuando sea de su incumbencia. En el centro educativo, en su acepción como sistema social, todos los demás componentes también deben disponer de toda la libertad, confianza y seguridad para iniciar el proceso de comunicación en el momento que lo consideren necesario. (Venegas, 2000, p.14)

Solamente así, bajo estas circunstancias, se puede lograr un ambiente donde tanto el o la directora, el personal auxiliar administrativo y los y las docentes, tomen decisiones, acepten responsabilidades grupales, participen en equipos de trabajo que busquen mejores rendimientos en los objetivos propuestos para el desarrollo del centro educativo.

El personal docente y el administrativo se relaciona tanto en sus labores diarias, como en las reuniones formales e informales. A través de estos tipos de reuniones, las organizaciones se informan y toman decisiones.

Reuniones formales:

Generalmente, las reuniones formales se estructuran a partir de intereses o necesidades de la institución o del personal docente-administrativo.

En este tipo de reuniones, la administración emplea la comunicación descendente con el fin de informar o influir sobre el personal docente. La comunicación que se desarrolla es directa y se procura con ésta transferir información de interés general y lo más importante es que se toman decisiones que tienen por objetivo llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización.

La Dirección debe procurar procesos de comunicación que logren mayor participación e integración de todos los miembros que conforman la organización. Para alcanzar estas metas debe promover acciones eficaces para lograr una asertiva comunicación bidireccional, es decir de arriba abajo y viceversa. Por medio de este tipo de comunicación, la Dirección informa, promueve, estimula y da a conocer planes, objetivos y acciones a su personal.

Para lograr promover reuniones de personal eficientes el o la administradora debe tratar de:

- a) Planear adecuadamente la reunión (tener definidos los objetivos, contenidos y procedimientos que se van a desarrollar)
- b) Determinar con precisión el día, la hora y el lugar donde se realizará la reunión.
- c) Desarrollar información que sea tanto de interés del personal, como de la administración.
- d) Exponer claramente los mensajes y dar las aclaraciones adecuadas de la información que se suministra.
- e) Establecer un proceso de diálogo constante entre la dirección y el personal.
- f) Verificar la comprensión de las informaciones transmitidas y evaluar el nivel de percepción de las mismas.
- g) Valorar el grado de aceptación y la reacción de los y las asistentes.
- h) Mostrarse abierto a comentarios, sugerencias y opiniones de las y los asistentes
- i) Disposición al trabajo en equipo que conlleve a una labor de carácter interdisciplinario.
- j) Potenciar el liderazgo de la dirección.

Reuniones informales:

Las reuniones informales o "reuniones de pasillo", resultan ser verdaderos intercambios de comunicación, donde los participantes son protagonistas. Este tipo de reuniones generalmente se suscitan en pasillos, aulas, sala y otros lugares de reunión ocasional. Éstas surgen de manera espontánea y promueven relaciones de amistad y compañerismo. Estos intercambios son rápidos y están cargados de humor, interés, privacidad y como lo señala Vásquez (1996, p.164), "*uno de los rasgos que distingue las reuniones de pasillo de las reuniones oficiales es que se eligen los interlocutores y que no existe, por lo tanto, la imposición institucional de establecer qué actores deben participar en ellas*".

Para Vásquez (1996) los educadores y educadoras rehuyen las reuniones formales y se sienten más dispuestos a asistir a las reuniones informales. Sin embargo, las condiciones institucionales impulsan a las y los educadores únicamente a reuniones formales. La misma infraestructura que presentan los centros educativos resulta ser una limitante en la promoción de las reuniones informales. Al respecto, Vásquez (1996, p. 176) manifiesta que,

"desde un punto de vista arquitectónico las escuelas, no han sido concebidas para favorecer las reuniones informales, ni otras formas de comunicación más flexibles".

Los edificios que albergan instituciones educativas no cuentan con un área física apropiada para que las y los docentes en pequeños se reúnan con cierta regularidad, a compartir experiencias o temas pedagógicos, entre otros temas. El personal docente y administrativo que labora en un centro educativo debe promover el desarrollo de un proceso de comunicación que fortalezca las interrelaciones entre los miembros de la comunidad educativa.

3. Las reuniones de personal como medio de comunicación entre el personal docente y administrativo de la escuela en estudio

Para el caso que interesa y tomando en cuenta: los aspectos técnicos que permiten el desarrollo de las reuniones formales de personal docente, la percepción que tienen los y las docentes de las reuniones formales y de las reuniones informales de personal docente, se presenta la interpretación de los datos obtenidos, producto de las encuestas realizadas a los y las docentes de la escuela en estudio.

A. Aspectos técnicos de las reuniones de personal

Para lograr un eficiente desarrollo en las reuniones con el personal docente, el administrador debe emplear una serie de técnicas que le permitan desarrollar espacios de comunicación bilateral.

Para efectos del estudio se incluyeron algunos aspectos técnicos como: los mecanismos empleados para convocar a reunión, tiempo empleado para organizar y ejecutar las reuniones y el lugar o sitio empleados en el desarrollo de las mismas.

Respecto al mecanismo que utiliza la directora de la escuela en estudio, para convocar a reuniones de personal, las 26 (100%) docentes encuestadas manifiestan que el medio empleado para citarlas a reunión, es la circular. Pacheco (1992, p. 28) conceptualiza la circular como "*...un escrito que se utiliza para transmitir mensajes de interés colectivo, suele referirse a asuntos de carácter permanente y normalmente comunica informaciones, recomendaciones y disposiciones*". A través de las circulares, la administración envía de manera ágil y económica, la información que requiere hacer llegar a las y los docentes. En las instituciones educativas este mecanismo es el más empleado por las y los administradores para comunicar a sus subalternos todas aquellas informaciones relacionadas con la labor que se lleva a cabo en la institución. Este medio favorece la

comunicación descendente, pues la información se origina en la administración y termina en los subalternos. Sin embargo, la circular resulta ser una comunicación limitada que se convierte más en una transmisión de información que en una comunicación, porque impide la retroalimentación y con ello la comunicación recíproca.

En cuanto al tiempo que tarda la directora para organizar una reunión de personal, de las 26 docentes encuestadas, un 61.53% de ellas manifiesta que la administradora las convoca a reuniones una vez al mes, un 30.76% señala que a veces son convocadas cuando resulta muy necesario, y por último un 3.84% aduce que una vez por semana se organizan en su escuela reuniones de personal.

Según la información dada por las encuestadas, las reuniones formales de personal en esta escuela se llevan a cabo cada mes y para lograr convocar a todo su personal y cumplir con la cantidad de días lectivos impulsados por el Ministerio de Educación Pública la directora acude a reacomodar el horario lectivo.

Otro elemento técnico de las reuniones de personal que se incluyó en el estudio, fue el lugar donde se llevan a cabo las reuniones. De las 26 docentes del estudio, un 53.84% manifiesta que las reuniones se llevan a cabo en un aula, un 19.23% aduce que se llevan a cabo en otro lugar y un 7.69% cita específicamente el comedor, como la sede para reunirse. Resulta importante señalar que la escuela posee un amplio número de personal docente (53 docentes) y si se toma en cuenta que un aula tiene espacio, para aproximadamente entre 30 ó 35 pupitres, se puede percibir que existe un alto grado de incomodidad para las personas que van a reunirse por largos períodos de tiempo. Hernández (1991) manifiesta que el funcionamiento de una reunión se puede ver afectado por varios factores, entre ellos cita la sala para la reunión que se elija; pues considera que si ésta es demasiado grande, muy pequeña, ruidosa o no cuenta con los materiales o equipos, no va a permitir el desarrollo eficiente de la reunión.

La escuela en estudio no cuenta con un lugar específico (sala de profesores) donde la directora se pueda reunir con el personal a su cargo, y donde los y las educadoras puedan reunirse a conversar informalmente.

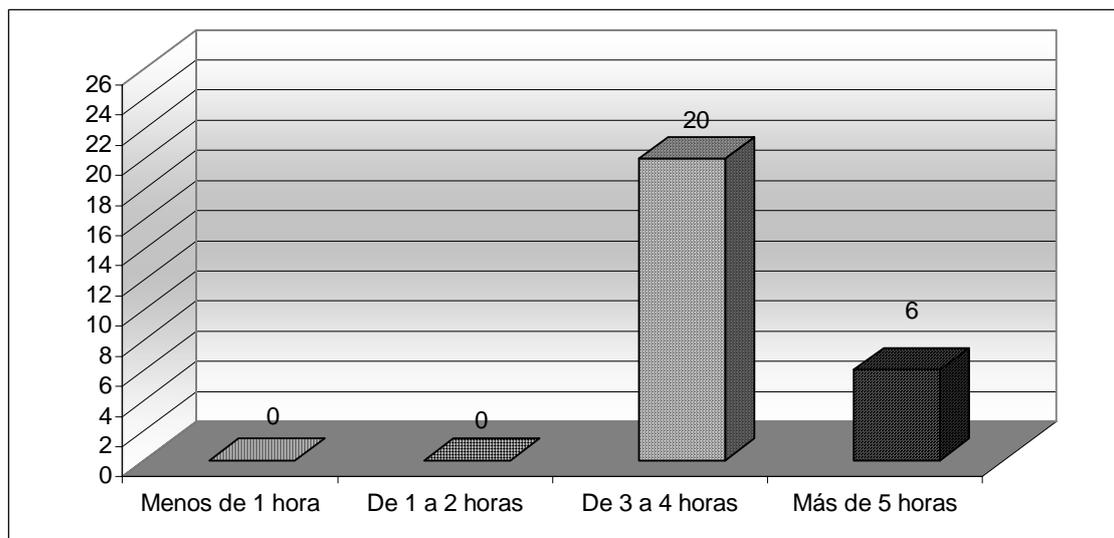
La sala de profesores es un espacio físico fundamental en el ambiente laboral de una institución educativa, ésta se puede convertir en el lugar de reuniones informales entre educadores y educadoras, y para el administrador es el lugar ideal para llevar a cabo las reuniones con su personal.

Respecto al tiempo que se emplea en las reuniones, el 100 % de las docentes opina, que en la institución se realiza un reacomodo del horario lectivo para conseguir reunirse y

cumplir, a la vez, con las horas lectivas estipuladas por el Ministerio de Educación Pública. Algunas de estas educadoras manifiestan que en la última reunión el horario lectivo se había acomodado de manera que todos los y las docentes laboraron por la mañana y se reunieron por la tarde con la directora.

Asimismo, se les preguntó a las docentes, acerca del tiempo que tardan las reuniones. El gráfico No. 1, muestra como un 76.92% opina que las reuniones oscilan entre 3 y 4 horas; por otra parte, un 23% indica que estas reuniones tardan más de 5 horas. Cuando una reunión sobrepasa el límite de tiempo recomendado de atención, se corre el riesgo de que dificulte la comunicación, favorezca el cansancio, provoque desinterés, entre otros. Al respecto, Stoner y otros (1996, p. 578) aducen que, "...las molestias físicas, por ejemplo el hambre, el dolor o el agotamiento también pueden entorpecer la buena comunicación".

Gráfico N° 1
Tiempo que tardan las reuniones



Fuente: Encuesta a docentes, escuela en estudio.

B. La percepción que tienen los y las docentes de las reuniones formales:

Respecto a los temas que se analizan en las reuniones de personal que se llevan a cabo en la escuela elegida, un 99% de las docentes considera que los temas que se tratan en las reuniones son de índole administrativa. Se analizan aspectos relacionados con problemas de la institución, asuntos de trabajo y del personal docente y situaciones de la escuela en general. Esta variedad de temas que se tratan en una reunión podría resultar un

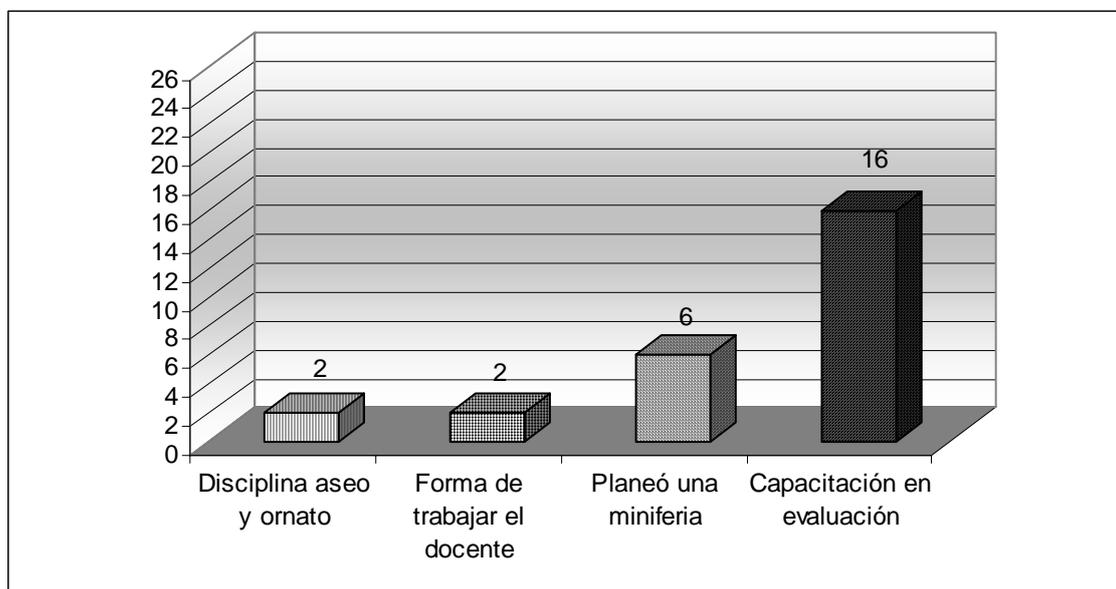
factor que resulte interesante para aquellas personas que asisten a las reuniones, porque cuando los y las educadoras sienten que en una reunión existen espacios para compartir, éstas van a mostrar mayor interés por asistir.

Ante la pregunta, de si en las reuniones se toman en cuenta temas pedagógicos, un 69.23% de las encuestadas opina que algunas veces en las reuniones que se programan se tratan temas pedagógicos, un 23% aduce que no se toman en cuenta y un 7.69% que sí se tomaron en cuenta estos temas.

El gráfico No. 2, presenta los temas que se tratan en las reuniones, según la opinión de las encuestadas. Como bien puede observarse, la directora de la institución programa diferentes temáticas en el desarrollo de las reuniones. Dos de las temáticas que se tomadas en consideración, tienen que ver con el desarrollo curricular de la institución, en este caso, dos capacitaciones: una relacionada con la forma de trabajar el docente y la otra, sobre evaluación. La actualización del personal docente para que este adquiera los conocimientos y la metodología precisa para desarrollar el proceso curricular de la manera más eficiente, es uno de los aspectos que la y el administrador debe procurar implementar en las reuniones formales. Al respecto Bosco (1993) manifiesta que, *"...la difusión del contenido y alcances de la innovación es una tarea trascendente en una institución de alto rendimiento. Es importante que dentro de una institución todo el personal conozca adecuadamente los cambios que se ejecutar"*.

Un 23% manifiesta que se emplearon varias reuniones de personal para planear una miniferia, la cual tenía como objetivo recaudar recursos económicos para el desarrollo de algunos proyectos en la institución. Por último un 7.69 % de las docentes opina que otro de los temas analizados tiene que ver con algunos problemas que se han suscitado en la escuela relacionados con la disciplina, el aseo y el ornato.

Gráfico N° 2
Temas que se tratan en las reuniones



Fuente: Encuesta a docentes, escuela en estudio.

Ante la pregunta, de si comparten en las reuniones temas, inquietudes, intereses y necesidades que le son comunes, el total de las docentes (26) opinó que si se realiza. Como complemento a esta interrogante, se le preguntó a las encuestadas, si en las reuniones se les permite participar activamente, a lo que un 76.92% opina que sí se les da participación en el desarrollo de las mismas, mientras que un 23% señala que no tienen participación en las reuniones. Un alto porcentaje de las docentes manifiesta que durante el desarrollo de las reuniones de personal, la administradora les permitió participar en las mismas. Este tipo de participación conjunta administración y docentes, en las reuniones permite:

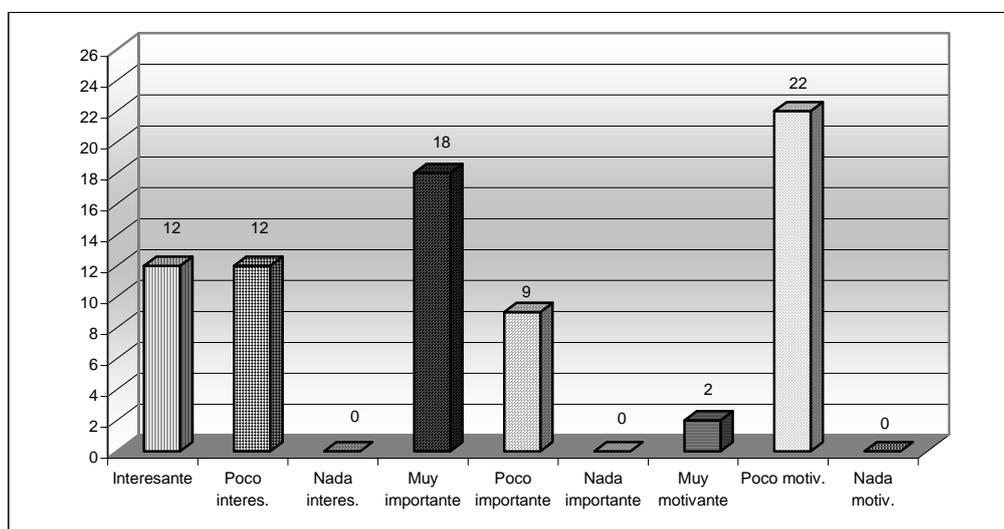
- que los asistentes se sientan incentivados a permanecer en éstas.
- sentirse parte de las decisiones que se toman.
- comunicarse eficientemente.
- sentir que son valorados

Al respecto, Hernández (1991, p. 51) señala que, "... las reuniones permiten a las personas, mantener el espíritu de pertenencia, sentir la participación, trabajar en función de objetivos e ideales comunes".

Para indagar acerca de la percepción que tienen las educadoras de las reuniones de personal, se les preguntó acerca de: si eran interesantes, poco interesantes o nada interesantes; asimismo se les preguntó si consideraban las reuniones muy importantes, poco

importantes o nada importantes; y por último se indagó acerca de lo motivadoras que podrían resultar las reuniones. Como señala Chiavenato (1994), el término motivación está muy ligado con sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional. Así entonces, cuando la persona se siente motivada, está satisfecha. En cuanto a la percepción que tienen las docentes encuestadas, el gráfico No 3 muestra que, un 46.15% de la población encuestada considera que las reuniones son interesantes y en el mismo porcentaje, las visualizan poco interesantes.

Gráfico N° 3
Percepción de las reuniones de personal



Fuente: Encuesta a docentes, escuela en estudio.

Respecto a la percepción que tienen las docentes de lo importante o no que son las reuniones de personal, encontramos que 69,23% las perciben como muy importantes, mientras que un 34,61% opina que son poco importantes. Llama la atención que existe un alto porcentaje de docentes que visualiza las reuniones que se ejecutan en la escuela como un espacio que, además de ser interesante, resulta muy importante. Sin embargo, también es preciso visualizar que existe también un alto porcentaje de docentes que las califican de poco interesantes e importantes.

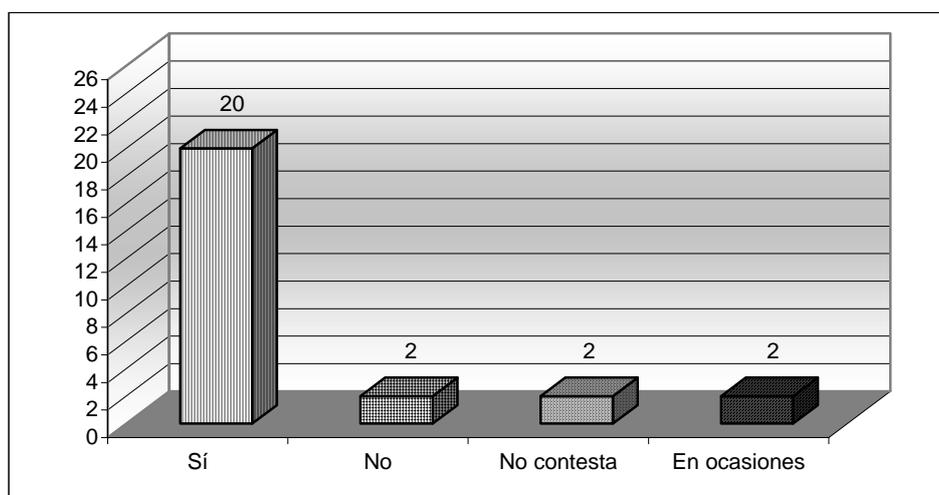
Asimismo, respecto a si las reuniones de personal resultan ser motivadoras, un 84,61% percibe las reuniones como poco motivadoras y un 7,69% muy motivadoras. Estos datos, podrían ser la respuesta a las opiniones anteriores pues las docentes podrían visualizar las reuniones como importantes e interesantes, pero no las perciben como

motivadoras. Chiavenato (1994) considera que existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. El autor expresa que, "...la comunicación entre personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de los demás en determinada situación y por la percepción de la importancia del momento expresada desde el punto de vista de la motivación" (Chiavenato, 1994, p. 66).

Para Vásquez (1996) los educadores tienen una percepción negativa de las reuniones formales, esta situación, considera la autora, se debe en primera instancia porque no existen las condiciones que incentiven al docente a encontrar en las reuniones, un mecanismo de intercambio interpersonal entre la o el jefe y los y las colegas. Vásquez (1996) aduce que algunos de los factores que limitan esta situación son: los días y las horas elegidas para las reuniones, el tiempo que tardan, el lugar que se elige y los temas que se tratan. Ante esta situación el personal docente asume una actitud de desagrado, desinterés y falta de compromiso ante las reuniones que se desarrollan en la institución educativa.

También, se preguntó a las docentes acerca de su consideración de las reuniones como un aporte profesional para las participantes y para la institución. Ante esta interrogante, un 76,92% contesta que sí, especialmente por el aporte que se da a todos los y las compañeras y porque se toman en cuenta temas de su interés. Las restantes opiniones se pueden observar en el gráfico No. 4, donde un 7,6% considera que no son un aporte, un 7,6% opina que en ocasiones son un aporte y un 7,6% no contesta a la pregunta.

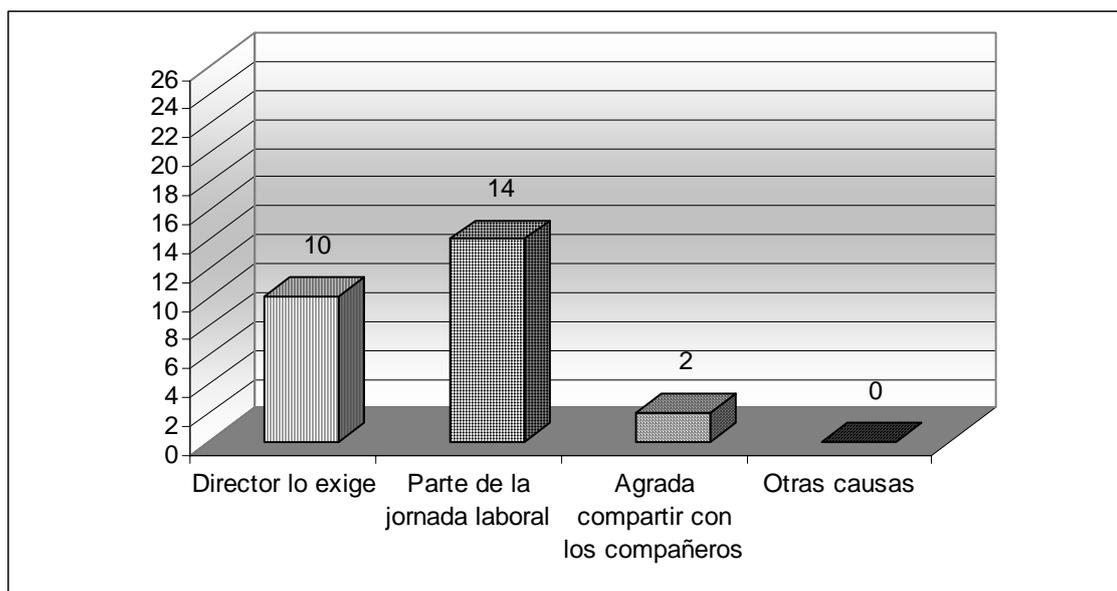
Gráfico N° 4
Reuniones como aporte profesional para las participantes y para la institución.



Fuente: Encuesta a docentes, escuela en estudio.

Se preguntó a las docentes acerca del motivo por el cual asisten a las reuniones obsérvese el gráfico No. 5, donde un 53,84 % opina que éstas son parte de la jornada laboral. Por otra, parte un 38,46 % aduce que asiste a las reuniones porque la directora lo exige y un 7,69 % manifiesta que asiste porque les agrada compartir con las compañeras y compañeros.

Gráfico N° 5
Motivo de asistencia a las reuniones



Fuente: Encuesta a docentes, escuela en estudio.

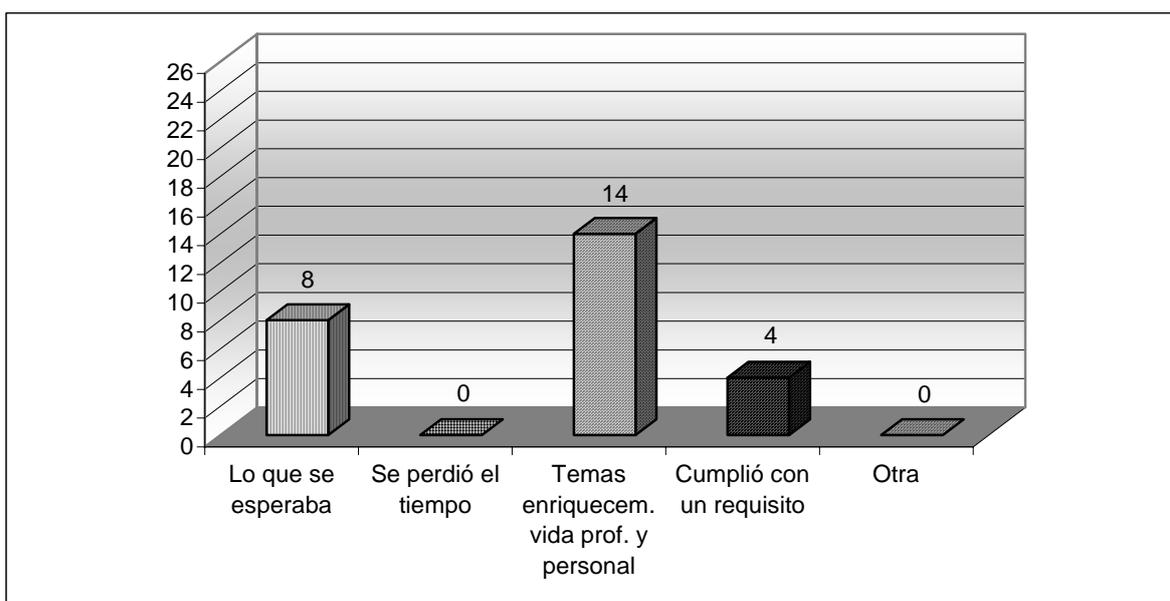
Un aspecto que resulta muy importante de analizar en el proceso de comunicación entre la administración y el personal docente es la percepción que tienen los y las docentes acerca de la actitud que asume el o la directora en las reuniones. Las docentes encuestadas manifestaron en un 53,84% que la directora se muestra comunicativa en las reuniones, aspecto que resulta ser medular en un proceso de intercambio de información. Un 30,76 % aduce que la directora se muestra flexible y sólo un 15,38 % la percibe como autoritaria.

El gráfico No. 6, presenta información acerca de las impresiones de las asistentes, al finalizar las reuniones. Obsérvese que un 53,84 % de las docentes manifiestan que los temas tratados en las reuniones enriquecen su vida profesional y personal. Este aspecto resulta fundamental para el progreso personal de cada uno de los miembros de la institución, así como para el desarrollo y logro de los objetivo del centro educativo. Hernández (1991, p.

51) aduce que "...las reuniones sirven para que el grupo revise, actualice y adicione lo que ha aprendido en su conjunto."

Por otra parte, un 30,76 % contesta que los temas u experiencias que se analizaron era lo que esperaban de las reuniones y un 15.38 % señala que únicamente se cumplió con un requisito.

Gráfico N° 6
Impresiones finales de la reunión



Fuente: Encuesta a docentes, escuela en estudio.

C. La percepción que tienen los y las docentes de las reuniones informales de personal docente.

Las reuniones informales son encuentros casuales en los cuales participan muy a menudo los y las docentes en una institución educativa. Estos encuentros promueven intercambios informales entre docentes que tienen una relación de amistad o compañerismo. Estas reuniones se caracterizan por ser intercambios rápidos, suceden generalmente cuando dos o tres docentes se encuentran en un pasillo, en el patio, el comedor o en un salón de clases. Los temas que se tratan en estas reuniones son generalmente asuntos relacionados con temas pedagógicos, anecdóticos, personales, entre otros.

Como parte del estudio se les formularon a las docentes, una serie de preguntas que tenían como objetivo indagar acerca de la percepción que tienen de las reuniones informales.

En primera instancia, se les interrogó sobre la oportunidad de compartir e intercambiar información, opiniones y experiencias con los y las compañeras fuera de las reuniones estipuladas por la institución. Para el 61.53% de las docentes encuestadas, este tipo de relaciones son frecuentes se llevan a cabo en la institución donde laboran un 15.38% opina que a veces comparten e intercambian ideas en las reuniones informales y para un 23% no se da este tipo de relaciones.

Davis (1991) manifiesta que las relaciones informales desempeñan varias funciones dentro de una organización, entre ellas:

- proveer satisfacciones sociales
- impulsar la comunicación entre los y las trabajadoras

Las educadoras señalan que las reuniones informales que se suscitan en el centro educativo se llevan a cabo en lugares como: aulas, comedor, salón de actos, pasillos, soda, etc. Según las docentes, los temas que generalmente se tratan en este tipo de reuniones versan sobre:

- información que necesitan compartir
- sobre el nivel que cada una imparte
- asuntos de trabajo
- disciplina o avance del grupo
- problemas con los niños
- se comparten materiales, técnicas
- planeamientos, exámenes
- chismes
- problemas o asuntos personales
- problemas de la institución

Como se puede observar, la temática que abarcan las reuniones informales entre estas docentes es muy variada. Los temas que comparten van desde asuntos de trabajo, hasta aspectos personales. A través de las reuniones informales el personal docente de la institución en estudio logra alcanzar un proceso de comunicación que le permite compartir temáticas muy variadas, que surgen a partir de encuentros casuales. Al respecto, Davis enfatiza que "*...la comunicación informal que surge de la interacción social, es tan vulnerable, dinámica y variada como lo son las personas*" (Davis, 1991, p. 359)

Respecto al tiempo que tardan estas reuniones o encuentros personales, las docentes manifiestan que oscilan entre:

- de 10 a 15 minutos
- de 15 a 30 minutos
- 1 ó 2 horas. Las encuestadas aducen que este tiempo se emplea para planear las lecciones o planear exámenes.

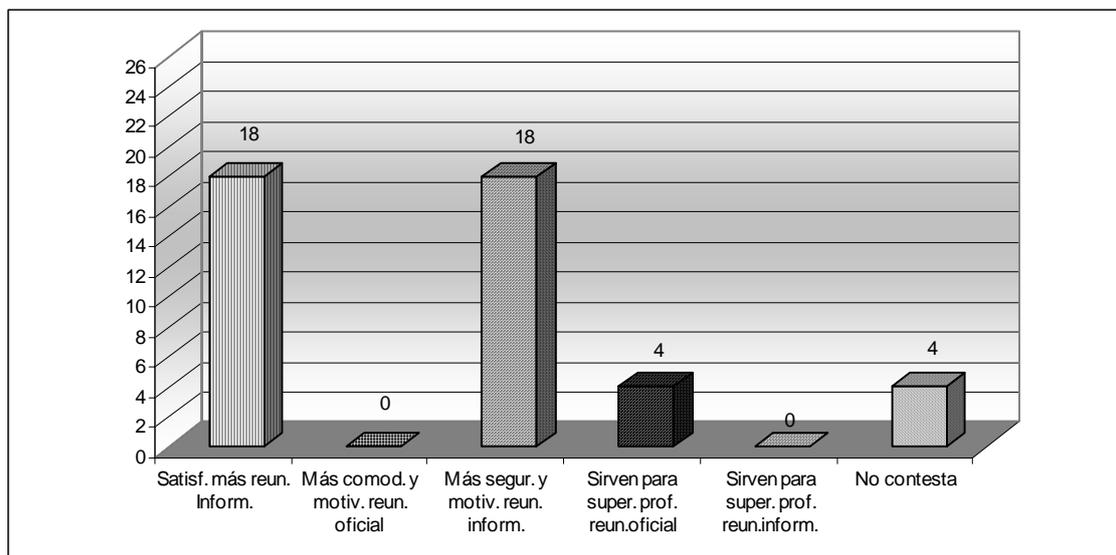
Ante la pregunta, ¿qué tipo de relaciones interpersonales experimentan en las reuniones informales?, la totalidad de las docentes manifiesta que el tipo de relaciones interpersonales que experimenta, permite que fluyan el compañerismo, la amistad, la solidaridad y también el trabajo cooperativo. Las docentes opinan que este tipo de reuniones les satisfacen más que las reuniones formales, porque aquellas resultan un encuentro donde se sienten más cómodas y motivadas.

La dirección en la administración educativa actual debe procurar el contacto se lleva a cabo en el campo, en los pasillos, en la tertulia durante el café, en el intercambio profesional sustentado en el respeto". Asimismo, Vásquez (1986) aduce que desarrollo de relaciones informales, donde el contacto interpersonal sea permanente. Al respecto, Venegas (2000, p.23) manifiesta que, "... ese los y las docentes propician los encuentros informales, que resultan ser muy necesarios pues a través de éstos comparten experiencias, conocimientos, materiales y hasta para compartir asuntos personales".

El gráfico No. 7, presenta información extraída de una pregunta formulada a las docentes, donde se les solicitó que realizaran una comparación entre las reuniones que se programan oficialmente por la administración y las reuniones informales. La pregunta permitía a las encuestadas marcar más de una opción. Estas opciones tomaron en cuenta: grado de satisfacción, comodidad, seguridad y motivación, así como el grado de superación profesional percibida en las reuniones.

Gráfico N° 7

Comparación de la percepción que poseen las docentes encuestadas, de las reuniones oficiales y las reuniones informales.



Fuente: Encuesta a docentes, escuela en estudio.

Según el grado de satisfacción, el 69.23% de las docentes encuestadas opina que las reuniones informales resultan ser más satisfactorias que las reuniones formales. Asimismo, un 69.23% expresa que las reuniones informales son también más cómodas, seguras y motivadoras que las reuniones oficiales que implementa la directora. Para Davis (1991) las organizaciones informales proveen a los y las trabajadoras de reconocimiento, posición y mejores posibilidades de relacionarse con otros. Permiten, además, un contacto continuo, un mayor conocimiento del trabajo que se lleva a cabo. Pero, además de estas funciones, Davis señala que la organización informal "...es una válvula de seguridad para las frustraciones de los empleados y otros problemas emocionales. Los trabajadores pueden liberar presiones emocionales, conversando sobre ello con alguien más, en una forma abierta y amistosa" (Davis, 1991, p. 359). Asimismo, Vásquez (1986, p. 163) señala que las reuniones informales, resultan ser "...intercambios rápidos y con chispazos de humor, lo que rara vez sucede en las "reuniones oficiales".

El gráfico permite también visualizar como un 15.38% de las educadoras considera que las reuniones formales sirven para la superación profesional, no así las reuniones informales. Las docentes encuestadas consideran que las reuniones formales tienen un importante objetivo, que es la superación profesional a partir de capacitaciones o asesoramientos en

aquellas temáticas que vengan a favorecer el proceso educativo que llevan en la institución escolar.

4. Conclusiones generales

La promoción de un proceso de comunicación bilateral descendente y ascendente, resulta ser un imperativo para el desarrollo del proceso administrativo que se implementa en un centro educativo. Para alcanzar este objetivo es preciso que la administración promueva reuniones tanto formales como informales.

Las reuniones formales deben promover el desarrollo de un proceso de comunicación bilateral eficiente que fortalezca las interrelaciones entre los miembros de la comunidad educativa. Este tipo de reuniones deben permitir el intercambio de información que procure tanto el crecimiento personal de docentes y administrativos, así como el desarrollo integral del centro educativo. Los y las docentes del estudio consideran que los temas que se tratan en este tipo de reuniones resultan muy importantes y las visualizan como un aporte profesional, sin embargo manifiestan que éstas resultan poco motivantes. Este aspecto podría estar ligado a aspectos relacionados con la organización y desarrollo de las reuniones.

Las reuniones informales se tornan en intercambios de información, intereses, necesidades; temas que resultan indispensables para la promoción de la amistad y el compañerismo entre el personal docente y administrativo de una institución educativa. Las y los docentes con los que se desarrolló la investigación manifiestan que este tipo de reuniones les permite compartir temas variados y les proveen satisfacciones sociales. Perciben las reuniones informales como más satisfactorias que las reuniones formales, porque las primeras resultan ser más cómodas y motivantes.

5. Algunas recomendaciones

Para el caso particular de la escuela que se estudió se sugieren recomendaciones que permitan al personal docente y administrativo de esta institución, desarrollar óptimas relaciones interpersonales en las reuniones formales e informales.

En primera instancia resulta fundamental implementar reuniones formales que permitan la participación plena, activa y constante del personal docente, en el desarrollo de las mismas. Resultaría muy importante fomentar actividades o dinámicas que procuren mejorar la percepción que sobre las reuniones de personal poseen las y los docentes.

La administración debería promover la participación de las y los docentes en las reuniones informales, con el objetivo de que el personal fortalezca las interrelaciones que en éstas se suscitan. Este tipo de reuniones, fomentan procesos de comunicación asertivos, que podrían beneficiar aquellos que se desarrollan e las reuniones de tipo formal. Ambos tipos de reuniones son el complemento de un proceso de comunicación bilateral que procure la participación en equipo del personal docente y administrativo, en la consecución de los objetivos propuestos para el desarrollo integral de la institución educativa.

Referencias

- Bosco Bernal, Juan. (1993). **Directoras y directores para una gestión renovada de las instituciones educativas**. San José, Costa Rica: SIMED.
- Chiavenato, Idalberto. (1994). **Administración de recursos humanos**. Santafé de Bogotá, Colombia: Editora Atlas.
- Davis, Keith. (1991). **El comportamiento humano en el trabajo**. México: Mc Graw Hill Book.
- Hernández, Vilma. (1991). **Calidad de la Educación, comités y trabajo en equipo**. San José, Costa Rica: SIMED.
- Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril. (1991). **Administración moderna**. México: McGraw- Hill.
- Pacheco, María del Carmen. (1992). **La administración Educativa y la comunicación escrita**. San José, Costa Rica: SIMED.
- Rojas, Raúl. (1982). **Guía para realizar investigaciones sociales**. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Stoner A.E. James, Freeman R. Edward, Gilbert R. Daniel. (1996). **Administración**. México: Prentice Hall Hispanoamericano.
- Vásquez, Ana, Martínez, Isabel. (1986). **La socialización en la escuela. Una perspectiva etnográfica**. Barcelona, España: Paidós.
- Venegas, Pedro. (2000). **Innovación y cambio en educación. El director y el docente como partícipes medulares**. San José, Costa Rica: Oficina Publicaciones de la Universidad de Costa Rica.
- Werther, B, Davis, Keith. (1994). **Administración de personal y recursos humanos**. México: Mc Graw-Hill.