

**Omnia** Año 21, No. 3 (septiembre-diciembre, 2015) pp. 87 - 98  
Universidad del Zulia. ISSN: 1315-8856  
Depósito legal pp 199502ZU2628

## **Conflicto y comunicación informal en las organizaciones educativas**

*Elizabeth Castro\**, *Mineira Finol\*\**,  
*María Isabel Lovera\*\*\**

### **Resumen**

Para llevar a cabo una buena comunicación los gerentes deben tomar en cuenta, tanto la comunicación formal como la informal. En el caso de la comunicación informal, los directores de las instituciones educativas deben manejar los rumores y los chismes que surgen dentro de sus organizaciones, procurando formar parte activa de ellos, para aprovecharlos en beneficio de la propia organización. En este sentido el estudio se ubica dentro de un enfoque descriptivo-documental. La investigación se considera descriptiva con un diseño transeccional descriptivo y de campo, ya que se obtuvieron los datos directamente de la realidad, en un solo momento y en un tiempo único. La población de estudio está conformada por el personal directivo y docente de las instituciones educativas del Municipio Escolar N° 1, Maracaibo, Estado Zulia. Se aplicó un censo poblacional, en virtud de la accesibilidad y el reducido tamaño de la población. La técnica de recolección de datos es la encuesta. Se diseñaron dos instrumentos, un cuestionario de preguntas cerradas para los docentes y uno para el personal directivo. Los hallazgos generados de la investigación señalan que en las organizaciones los gerentes educativos no administran la comunicación informal, sobre todo lo referido a los chisme, debido a que por lo general son fuentes distorsionantes de la realidad y generadoras de conflicto.

**Palabras clave:** Comunicación Informal, Conflicto, Gerente educativo.

\* Profesora Titular de la Facultad de Humanidades y Educación. Escuela de Educación. Dra. en Ciencias Gerenciales. Directora de la División de Investigación de la FHE. lizca@gmail.com

\*\* Profesora Titular de la Facultad de Humanidades y Educación. Escuela de Educación. Dra. en Ciencias de la Educación. Coordinadora del Programa de Especialidad: Métodos de Investigación en Educación. mineiradefranco@hotmail.com

\*\*\* Profesora e Investigadora de la Universidad Nacional Abierta (UNA). Dra. en Ciencias Humanas de LUZ. mariaisabella71@hotmail.com

## *Conflict and informal communication in educational organizations*

### **Abstract**

To perform good communication managers must take into account both formal and informal communication. In the case of informal communication, directors of educational institutions should handle rumors and gossip that arise within their organizations, seeking to be an active part of them, to use them for the benefit of the organization. In this sense the study is located within a descriptive approach - documentary. To this end, various literature sources known in the study of the topic of communication, such as Hodgetts (2008), Martin del Campo (2000), Weissenberger (2009), Bazarra, Casanova and Garcia, among others were consulted. The descriptive research is considered a transactional descriptive design field as data directly from reality were obtained at one time and in one time. The study population is made up of the management and teaching staff of educational institutions Township School No. 1, Maracaibo, Zulia state. A population census was applied, under the accessibility and the small size of the population. The technique of data collection is the survey. Two instruments were designed, a questionnaire of closed questions for teachers and one for managers. The generated research findings indicate that organizations educational managers do not manage informal communication, on everything related to gossip, because, they are negative for labor social relations, because they are usually distortionary sources reality and generating conflict.

**Keywords:** Informal Communication, Education Manager, Conflict.

### **Introducción**

No todas las comunicaciones de los gerentes se realizan a través de los canales formales. Con mucha frecuencia éstos se ven forzados a hacer uso de la red informal para conseguir información o para transmitir mensajes. Para poder beneficiarse de este medio, el gerente debe saber cómo funciona este tipo de comunicación para complementar su cadena formal de comunicación. En este sentido, Hodgetts (2008: 208) plantea que hacer caso omiso de los rumores es excluirse de una valiosa fuente de información. En consecuencia, los directores deben aprender a adaptarse a los rumores, manejarlos y controlarlos. Una manera consiste en abrir todos los canales de comunicación de la organización, combatir los rumores por medio de una presentación positiva de los hechos y establecer una credibilidad duradera en las comunicaciones gerenciales.

Altamirano, citado por Contreras (2001), afirma que las instituciones se convierten en verdaderos campos de espionaje entre sus empleados, la inseguridad se intensifica, se pierde la confianza entre los compañeros, se traicionan, se utilizan, compiten, se crean ambientes inseguros.

ros. De allí, que las prácticas comunicativas también inciden en la generación de conflictos, razón por la cual se debe pensar en el mejoramiento y revalorización de los procesos comunicativos inherente a la escuela. De acuerdo a lo planteado, se infiere que para llevar a cabo una buena comunicación los gerentes deben tomar en cuenta, tanto la comunicación formal como la informal.

## **El conflicto**

Cada día afrontamos conflictos cuyo origen tiene su razón de ser en desajuste en los procesos de comunicación. Esto explica lo complejo que puede llegar a ser el conseguir una buena comunicación con las personas a las que hay que dirigir, e impulsar que entre ellos se comuniquen adecuadamente.

Por otra parte, la comunicación no puede reducirse a un proceso informativo, pues las personas no sólo reciben y dan información; sino que, esencialmente, interpretan y estas interpretaciones están ligadas a su vida personal, y con ellas a sus experiencias, actuaciones, intereses y emociones. En este sentido, Duarte (2005) afirma que en la escuela, como institución social, se vive toda una gama de interacciones comunicativas, en ellas transitan el diálogo, los consejos, expresiones afectivas, pero también, las humillaciones, ridiculizaciones, chismes, los rumores, los sarcasmos, la agresión verbal entre otras tantas formas comunicativa. Esas formas de comunicación permanecen como mecanismos de inclusión e exclusión, en el caso de los chismes y rumores suponen un pacto en aquéllos que se comunican y a la vez se convierten en factores de crítica social.

Koontz y Weihrich (2000), plantean que el conflicto es parte de la vida organizacional. No obstante, su importancia el término conflicto se ha vuelto confuso por diferentes definiciones y conceptos del término, a pesar que las actitudes ante el conflicto han cambiado mucho en los últimos 30 años.

A este respecto, Robbins (2001) sostiene que el concepto tradicional sostenía que el conflicto es innecesario y perjudicial. Los primeros gerentes pensaban en términos generales que la aparición del conflicto es un signo claro de que algo anda mal dentro de la empresa. Creían que surgiría el conflicto sólo si los gerentes no aplicaban los principios de la administración en la dirección de la empresa o si no comunicaban a los empleados los intereses comunes que los unen con la gerencia.

De acuerdo al planteamiento anterior, el conflicto, era malo y tendría un impacto negativo sobre la organización. De esta manera, el conflicto se convirtió en sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad. Puesto que el conflicto era malo, debía evitarse. Si se corregían esas fallas, según la perspectiva tradicional, la organización operaría como un todo integrado y de funcionamiento adecuado. Este concepto tradicional del conflicto comenzó a cambiar a medida que los investigadores de las

ciencias del comportamiento empezaron a descubrir que las causas del conflicto organizacional son independientes del error gerencial y las ventajas de manejarlos eficazmente comenzaron a ser reconocidas.

En la actualidad, se reconoce que el conflicto es inevitable en las organizaciones y hasta necesario, sin importar el diseño ni la operación que ellas tengan. Sin embargo, el exceso de conflicto puede resultar infuncional y perjudicar a los individuos, así como también, puede impedir la obtención de las metas organizacionales. Pero, un poco de conflicto también puede ser funcional porque puede hacer más eficaces a las organizaciones, ya que, el mismo puede conducir a la búsqueda de soluciones. Así pues, a menudo es un instrumento de innovación y un factor para el cambio de la empresa. Visto de esta manera, la tarea de los gerentes no consiste en suprimir ni resolver todos los conflictos, sino en manejarlos para aumentar al máximo sus aspectos benéficos. Tal manejo, puede recurrir incluso a la estimulación del conflicto en situaciones donde su ausencia o supresión puede obstaculizar la eficacia de la organización, su creatividad e innovación.

Así mismo, Hodgetts (2008) define el conflicto “como una condición que se da cuando los objetivos, métodos o las metas de dos o más partes se encuentran en contraposición. Entre más grave es la oposición, mayor es el conflicto”. Para este autor la principal dificultad para el gerente, radica en aprender a reconocer los síntomas de un conflicto. Ya que, a menudo el gerente no sabe que un conflicto está latente hasta que no hace crisis la situación. Para los behavioristas un conflicto significa un colapso en los mecanismos decisorios normales, en virtud del cual un individuo o grupo experimenta dificultades en la escogencia de una alternativa de acción. Existe el conflicto cuando un individuo o grupo se enfrenta con un problema de decisión entre dos alternativas incompatibles entre sí; o adopta una y se contrapone a otra y viceversa.

Los principios de organización formal hacen exigencias a los individuos que las componen. Algunas de esas exigencias son incongruentes con las necesidades de los individuos, surgiendo de éstos la frustración, el conflicto, y el desagrado, como resultados previstos de esas incongruencias. Por ejemplo, en las organizaciones escolares la excesiva burocratización es generadora de conflictos disfuncionales. En efecto, diversos autores insisten en el hecho de que en las organizaciones muy formalizadas, como la escuela, por una parte se pretende resolver mediante normas una serie de problemas mientras que, en lugar de mitigarlos, se originan otros aún más graves.

A este respecto, Merton citado por Lucas (1999), expresa que entre los efectos no previstos de la excesiva formalización, la reducción de las relaciones personales, la prioridad en el cumplimiento de las normas sobre el logro de los objetivos, la falta de creatividad y, en definitiva, un aumento de la rigidez de la organización, son aspectos que conducen a toda una serie de conflictos interindividuales, intragrupales e intergrupales.

En este sentido, la rigidez de la organización escolar incide en los efectos intergrupales, pues los intereses de los subgrupos van desplazando a los objetivos de la organización, la conflictividad entre departamento aumenta y la disfunción organizativa es su consecuencia lógica. En todo caso, el conflicto es inherente al ser humano, forma parte de su propia naturaleza. Por lo tanto, el conflicto como aspecto humano no desaparece de la realidad escolar. En este sentido, se puede afirmar que el conflicto es inevitable, a la vez que necesario en las vidas de las personas, pero lo que si se puede evitar es la manifestación de una respuesta violenta como vía de solución a los problemas que se plantean a nivel escolar.

## La comunicación

En el campo organizacional la función de la comunicación se puede definir como el medio que permite la interacción e integración de los recursos sociales. Es también efectivo para modificar conductas, efectuar cambios, hacer productiva la información y lograr metas. En el caso de los gerentes educativos éstos no sólo deben proporcionar información a los subalternos en forma descendente, sino que estos últimos deben también comunicar sus sentimientos, ideas, puntos de vista en forma ascendente; pero además debe existir una comunicación interdepartamental.

Los principales tipos de comunicación en una institución educativa según Bazarra, Casanova y García (2004) son:

a) Dirección – profesores: la característica principal de este modelo de comunicación es que más allá de los saludos de rigor en los pasillos o las conversaciones intrascendente en la sala de profesores, no existe prácticamente ninguna comunicación directa entre la dirección y los profesores. Todo conocimiento al que tiene alcance el director (a) de lo que ocurre cada día en el colegio o instituto, pasa por el “filtro” de las direcciones intermedias (jefe de seccionales, departamentos, coordinaciones de cátedras etc.).

Esta comunicación con forma de embudo invertido genera distanciamiento entre la dirección y los profesores con la consiguiente pérdida de credibilidad de su papel y presencia como líder del centro escolar. Los profesores perciben a la dirección desde una óptica puramente administrativa. En segundo lugar, no siempre las direcciones intermedias están interesadas en transmitir la situación real por la que atraviesa la escuela. La equivocada búsqueda de la tranquilidad, del “todo está bien”, y el temor a la pérdida de estabilidad en el cargo, pueden llevar en ocasiones a crear chismes, y provocar una situación de conflicto entre los profesores y la dirección por las medias verdades.

b) Profesores – profesores: dentro de la comunicación entre los profesores, existen dos terrenos claramente definidos; el ámbito personal y el profesional. El primero de ellos solamente se puede abordar desde el respeto y que ser diferente no debe ser un freno sino una continua fuente de enriquecimiento. En lo profesional nada más enriquecedor en una institución

educativa es la presencia de distintas metodologías y filosofías educativas, y nada más conflictivo es el hecho de que estas metodologías y filosofías no encuentren un punto de equilibrio entre el “excesivo” respeto y la capacidad para construir desde la crítica y no caer en el chisme.

### **Las barreras comunicacionales**

Es importante resaltar que para lograr que los gerentes sean eficaces en la comunicación, deben romper las barreras comunicacionales, es decir, impedir que se produzcan obstáculos entre él y sus trabajadores, debido a marcos de referencia distintos, escucha selectiva, juicios de valor, falta de credibilidad en él, diferencia de status, presiones de tiempo, sobrecarga de comunicaciones. Estos factores son formas comunes de barreras en la comunicación, más no las únicas que pueden presentarse. Algunas se encuentran asociadas al comportamiento de los individuos, es decir, están dentro de él, otras están dentro de la organización y se cuelean a través de la comunicación informal. Para mejorar la comunicación en la organización y romper las barreras que se presenten en la misma, el gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización. Asociar las acciones con las palabras comprometerse con la comunicación de dos vías formal e informal.

### **Comunicación informal**

La comunicación informal es aquella donde el mensaje se transmite entre las personas de la organización, sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente. No todas las comunicaciones de los gerentes se realizan a través de los canales formales. Con mucha frecuencia éstos se ven forzados a hacer uso de la red informal para conseguir información o para transmitir mensajes. Para poder beneficiarse de este medio, el gerente debe saber cómo funcionan los rumores.

### **Manejo de los rumores**

Los gerentes deben tomar muy en cuenta los rumores y formar parte activa de ellos, utilizándolos para complementar su cadena formal de comunicación. En este sentido Hodgetts (2008: 208) plantea que:

Hacer caso omiso de los rumores es excluirse de una valiosa fuente de información. En consecuencia, los supervisores deben aprender a adaptarse a los rumores, manejarlos y controlarlos. Una manera consiste en abrir todos los canales de comunicación de la organización, combatir los rumores por medio de una presentación positiva de los hechos y establecer una credibilidad duradera en las comunicaciones gerenciales.

El autor establece que la mejor forma de controlar los rumores consiste en difundir información sustancial y verídica, y si de todas formas surgen rumores, el gerente eficiente los puede detectar y contrarrestar, transmitiendo la información correcta. De acuerdo a lo planteado, se infiere que para llevar a cabo una buena comunicación los gerentes deben tomar en cuenta, tanto la comunicación formal como la informal.

En el caso de la comunicación informal, los directores de las instituciones educativas deben manejar los rumores que surgen dentro de sus organizaciones, procurando formar parte activa de ellos, para aprovecharlos en beneficio de la propia organización.

## Rumores

Hodgetts (2008: 204) conceptualiza los rumores como una expresión que se utiliza para referirse al sistema de comunicaciones informales de toda organización y sirve para identificar cualquier comunicación que tiene lugar por fuera de los canales formales prescritos. A pesar de sus frecuentes connotaciones negativas, los rumores florecen en toda organización y sirven, tanto a los supervisores como a los empleados, para satisfacer necesidades muy importantes de estos últimos.

Así mismo, este autor plantea seis características básicas de los rumores:

**1. Transmiten la información con rapidez.** En contraste con la naturaleza lenta de las comunicaciones formales, los rumores pueden encargarse de comunicar con mucha rapidez todo tipo de información. Al poder atravesar todos los niveles de la organización y al no estar sujetos a ningún trámite, es posible que los rumores sean la fuente más expedita para conseguir información.

**2. Son de naturaleza predominantemente verbal.** Los rumores se basan ante todo en la transmisión oral. El sistema formal depende en gran medida de las comunicaciones escritas. Puesto que muchos gerentes y empleados no desean que “queden registrados” sus opiniones y preocupaciones, para ellos los rumores resultan el medio ideal de comunicarlos.

**3. Se orientan a la difusión de eventos extraordinarios.** Cuando funciona como debe ser, el sistema formal puede difundir con eficiencia los mensajes rutinarios. Pero cuando sucede algo fuera de lo común -como la renuncia inesperada de un supervisor con mucho poder- el sistema formal se contrae en espera de poder decidir cómo va a difundir la noticia en cuestión. Por su parte, los rumores vibran literalmente con las últimas noticias. A diferencia de la jerarquía formal, los rumores difunden con rapidez las noticias inesperadas que se salen de lo normal.

**4. Se orientan a las personas más que a las cosas.** Las comunicaciones informales se nutren con información sobre las personas: lo que dicen, lo que hacen, cómo se comportan. Las comunicaciones formales

tienden a mantenerse alejadas de estos tipos de mensajes y más bien centran su atención en las noticias sobre las cosas: estrategias, políticas, procedimientos, reglas, entre otros.

**5. Son los trabajadores quienes principalmente los controlan y los nutren.** A diferencia del sistema formal, controlado y vigilado por la administración de la empresa, los rumores de la organización son el medio de comunicación de los trabajadores o empleados.

**6. Sirven de motivador a los empleados.** Los rumores mantienen a los empleados actualizados sobre su entorno social, interesados y motivados. Cuando los rumores muestran gran actividad, reflejan la buena salud de que goza la organización ya que evidencian la necesidad psicológica de los individuos de hablar de su trabajo y de su organización, ejes del interés de sus vidas.

En el caso de los directores de las instituciones educativas, los mismos deben reconocer que en toda organización existen canales informales de comunicación por donde transitan los rumores y en vez de tratar de evitarlos, deben analizarlos y utilizarlos para mejorar su gestión gerencial.

## **Manejo de rumores**

Los gerentes deben tomar muy en cuenta los rumores y formar parte activa de ellos, utilizándolos para complementar su cadena formal de comunicación. En este sentido Hodgetts (2008:208) plantea que:

Hacer caso omiso de los rumores es excluirse de una valiosa fuente de información. En consecuencia, los supervisores deben aprender a adaptarse a los rumores, manejarlos y controlarlos. Una manera consiste en abrir todos los canales de comunicación de la organización, combatir los rumores por medio de una presentación positiva de los hechos y establecer una credibilidad duradera en las comunicaciones gerenciales.

El autor establece que la mejor forma de controlar los rumores consiste en difundir información sustancial y verídica, y si de todas formas surgen rumores, el gerente eficiente los puede detectar y contrarrestar, transmitiendo la información correcta.

Así mismo, Hodgetts (2008:209) determina:

El papel del gerente para influir en la organización informal consiste en: 1) aceptar y comprender la organización informal; 2) antes de emprender una acción, considerar sus posibles efectos sobre los sistemas informales; 3) integrar, lo más posible, los intereses de los grupos informales a los de la organización formal, y 4) evitar en general que las actividades formales amenacen inútilmente a la organización informal.



De acuerdo a lo planteado, se infiere que para llevar a cabo una buena comunicación los gerentes deben tomar en cuenta, tanto la comunicación formal como la informal.

En el caso de la comunicación informal, los directores de las escuelas deben manejar los rumores que surgen dentro de sus organizaciones, procurando formar parte activa de ellos, para aprovecharlos en beneficio de la propia organización.

## **El chisme como generador de conflicto**

Martín del Campo (2000) explica que el chisme es un comentario infundado, generalmente está constituido por una serie de mentiras que tal vez llegarán a perjudicar a uno o varios individuos, dependiendo de la intención de quien lo genera. Explica el autor que la estructura del chisme la conforman: el chismoso, el receptor de la habladuría y la víctima, de quien se habla de forma negativa y sin fundamentos. Quien lo genera suele ignorar mucho acerca de la otra persona y puede experimentar sentimientos de venganza y situaciones de envidia.

Por otra parte, Altamirano, citado por Contreras (2001), afirma que las instituciones se convierten en verdaderos campos de espionaje entre sus empleados, la inseguridad se intensifica, se pierde la confianza entre los compañeros, se traicionan, se utilizan, compiten, se crean ambientes en los que se siente que se camina entre vidrios. De manera general, las evidencias sobre el chisme indican que pese a que esta actividad se define como una cuestión tonta, disparatada u ociosa, siempre juega un papel importante en la interacción de los miembros de los grupos, ya sea, como parámetro de comportamiento o como iniciador de conflictos o rupturas al interior de los grupos sociales involucrados. Estas regularidades visibles se objetivan en la percepción que la gente tiene acerca del sentido y significado del chisme.

Durante muchos años, se ha tratado de minimizar los chismes en las organizaciones. Por cuanto, se le consideran generadores de conflictos. Al respecto, Weissenberger (2009) establece que hay que estar atentos al momento en que aflora el chisme en una conversación de oficina. Los miembros de una organización, deben comunicarse de manera directa y con honestidad, lidiar de frente con los problemas y con las personas que pueden resolverlos. Weissenberger (2009), recomienda un manejo del chisme y tácticas como cambiar de tema cuando la charla deviene en chisme o sugerir un nuevo blanco de conversación.

## **Metodología**

El estudio se ubicó dentro de un enfoque descriptivo - documental. Para ello, se consultaron diversas fuentes bibliográficas de autores reconocidos en el estudio de la temática de conflicto y comunicación, tales como Hodgetts (2008), Martín del Campo (2000), Weissenberger

(2009), Bazarra, Casanova y García (2004), entre otros. La investigación se considera descriptiva, ya que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2002), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sometido a análisis. Con un diseño transeccional descriptivo y de campo; ya que se obtienen los datos directamente de la realidad, en un solo momento y en un tiempo único. La población de estudio estuvo conformada por el personal directivo y docente de las instituciones educativas del Municipio Escolar N° 1 de Maracaibo, Estado Zulia. El abordaje de la población, constituida por personal directivo y docentes, se hizo a través de un censo, en virtud de la accesibilidad y el reducido tamaño de la población. La técnica de recolección de datos es la encuesta, la cual refleja las dimensiones e indicadores requeridos para el logro de los objetivos. Se diseñaron dos instrumentos de recolección de datos, en virtud de las diversas características de las dos poblaciones estudiadas, una entrevista estructurada para el personal directivo y un cuestionario de preguntas cerradas para los docentes. Para el procesamiento de la información, se empleó en un primer momento el análisis de contenido, para abordar los documentos estudiados y por otra parte, se empleó la estadística descriptiva.

## **Resultados**

En cuanto al indicador concepciones teóricas sobre la comunicación informal, 83% de los directores y 95% de los docentes encuestados respondieron que nunca han abordado la temática referente a rumores y chimes como un tipo de comunicación organizacional, asimismo, 90% de los directores nunca han evaluado la importancia y los efectos de los chimes para la organización educativa. Es importante resaltar que en el caso de la comunicación informal, los directores de las instituciones educativas deben manejar los rumores que surgen dentro de sus organizaciones, procurando formar parte activa de ellos, para aprovecharlos en beneficio de la propia organización.

Por otra parte, para el indicador elementos de la comunicación organizacional, los 51% docentes y 80% directores encuestados respondieron, que casi siempre las barreras comunicacionales se mostraban como un elemento perturbador y generador de conflictos presentes en la organización escolar.

De acuerdo a lo manifestado por la muestra en cuanto a las competencias gerenciales que poseen los directores de las instituciones escolares para la resolución de conflictos, el 90% de los directores siempre aplican la mediación y la facilitación como técnicas de resolución y manejo de conflictos, sin embargo, el 96% de los docentes opinó que solo se aplica la mediación al momento de presentarse un conflicto.

Asimismo, en cuanto a los tipos de conflictos organizacionales, los docentes y directores encuestados manifestaron que los conflictos intergrupales casi siempre están presentes en las instituciones de educación integral estudiadas con un 68% y 90% respectivamente.

Al indagar sobre la comunicación informal como fuente generadora de conflicto, 85% de los Directores y 56% de los docentes expresaron que a veces los chismes generan conflictos.

Al preguntarles a los Directores si administran el conflicto como algo beneficioso para la institución educativa, el 83% manifestó que a veces administra el conflicto como algo positivo y el 85% de los docentes expresaron que los directores nunca ven el conflicto como algo natural de la organización, estos resultados contradicen lo establecido por Hodgetts (2008), cuando afirma que el gerente debe aceptar y comprender la organización informal y que antes de emprender una acción, considerar sus posibles efectos sobre los sistemas informales e integrar, lo más posible, los intereses de los grupos informales a los de la organización formal.

### **Algunas consideraciones finales**

Todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

En las organizaciones los conflictos son inevitables. El gerente no puede hacer nada para evitar tales acontecimientos, pero, si le es posible aprender a manejarlos en forma constructiva.

La habilidad para manejar los conflictos es indudablemente una de las más importantes competencias que un gerente necesita tener, es decir, que los directores encuestados no ven los beneficios de hacerle seguimiento a los conflictos que afloran y que en muchos casos se convierten en factores de un clima organizacional pesado dentro de la institución.

Los gerentes educativos deben administrar la comunicación informal, sobre todo lo referido a los chisme, por cuanto, éstos resultan negativos para las relaciones sociales laborales, debido a que por lo general son fuentes distorsionantes de la realidad y generadoras de conflicto.

En el caso de la comunicación informal, los directores de las instituciones educativas deben manejar los rumores y los chismes que surgen dentro de sus organizaciones, procurando formar parte activa de ellos, para aprovecharlos en beneficio de la propia organización.

## **Referencias Bibliográficas**

- Bazarra, Lourdes; Casanova, Olga y García Ugarte, Jerónimo (2004). **Ser profesor y dirigir profesores en tiempo de cambios**. Nancea, S.A. de ediciones. Madrid.
- Contreras Orozco, José (2001). **Rumores: voces que serpentean**. Revista Latina de Comunicación Social N<sup>a</sup> 40 – abril.
- Duarte, Jakeline (2005). **“Comunicación en la convivencia escolar en la ciudad de Medellín”**. Estudios Pedagógicos. Chile. Vol. 31, N<sup>o</sup> 1. pp. 137-166.
- Hodgetts, Richard (2008). **Supervisor eficiente. Un enfoque práctico**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Lucas, Antonio (1999). **Sociología para la Empresa**. Editorial McGraw Hill. España.
- Martín del Campo, A (2000). **“Nadie se escapa del... chisme”** Sección Vida, Reforma, p. 6 C.
- Robbins *Stephen* (2001). **Administración. Teoría y Práctica**. Editorial Prentice Hall. México.
- Koontz, Harold y Wehrich Heinz (2000). **Administración**. México. Mc. Graw-Hill. Mexico.
- Weissenberger, Hallett (2009). **Manejo de recurso humano** (documento en línea), Disponible en: [www.Businessweek.com](http://www.Businessweek.com) (consulta: 3 de noviembre de 2011).