

La comunicación en la actividad profesional de dirección

Communication in the professional activity of management

Anderson Endryck Ochoa Cruz^{1*} <http://orcid.org/0000-0002-6742-6343>

Yurima Otero Góngora¹ <http://orcid.org/0000-0002-3823-3294>

Elizabeth Caballero Velázquez¹ <http://orcid.org/0000-0002-2330-1880>

*Autor para la correspondencia: ochoacruzanderson@gmail.com

RESUMEN

La comunicación en la dirección escolar constituye un aspecto sociopsicológico que se manifiesta en el clima socioafectivo de la institución educativa. En el trabajo se reflexiona sobre la actividad profesional de dirección del director de escuela y la importancia de la comunicación para formar, cohesionar y transformar a los docentes en el querer y poder actuar, y así fortalecer la identidad y desempeño de la institución bajo la influencia del contexto internacional y nacional actual por el que transita la sociedad. Para el desarrollo de la investigación han sido métodos fundamentales los siguientes: análisis y síntesis, inductivo-deductivo y el método sistémico funcional. Además de los métodos empíricos que contribuyen a obtener datos relevantes para el desarrollo del presente estudio. Se plantea el lugar de la comunicación en la dirección escolar, y se destacan hitos tendenciales que demuestran que la comunicación constituye una competencia indispensable en los directores de escuelas.

Palabras clave: comunicación; comunicación en dirección; actividad profesional de dirección.

ABSTRACT

Communication in school management constitutes a socio-psychological aspect that manifests itself in the socio-affective climate of the educational institution. In the present work, we reflect on the professional activity of the director of the school and the importance of communication to train, unite and transform teachers in wanting and being able to act, and thus strengthen the identity and performance of the institution under the

influence of the current international and national context through which society travels. For the development of the investigation the following have been fundamental methods: analysis and synthesis, inductive-deductive and the functional systemic method. In addition to the empirical methods that contribute to obtain relevant data for the development of this study. The place of communication in school management is considered, and trend milestones are highlighted that show that communication is an essential skill in school principals.

Keywords: communication; management communication; professional activity of management.

Introducción

El estudio de la comunicación como soporte sociopsicológico de la dirección escolar representa un aspecto de sumo interés, a partir de las transformaciones que se vienen aplicando en la educación cubana a raíz del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, los cuales implican la simplificación de las estructuras de dirección de la institución educativa, cuyo modelo exige de un intercambio permanente de los directores con los docentes, los estudiantes, los trabajadores y la comunidad, a fin de lograr los propósitos planteados en la misma, como reto para la solución de los problemas que esta plantea en el mundo, del cual escuela cubana no está ajena.

La institución docente avanza hacia un estado superior deseado, es el centro por excelencia que tiene bajo su responsabilidad el encargo social contemporáneo de la formación integral del hombre para la vida, condicionado de manera histórica y social, capaz de aprender a ser, a hacer, a conocer, a convivir y a emprender labores a partir del fin y los objetivos de la educación, cuyo rol decisivo lo juega el directivo escolar como exponente máximo en la materialización de la educación en los momentos actuales, es por ello que su modo de actuación debe ser revelador del mejoramiento de su colectivo pedagógico como sujetos del proceso docente educativo y agentes de cambio, con una acertada comunicación que traiga consigo un nivel de calidad y capacidad de generar conocimientos y adaptación a los cambios y transformaciones de la sociedad para dar cumplimiento a la política educacional trazada con un desarrollo armónico sustentable en medio del contexto nacional e internacional actual.

La comunicación en la actividad profesional de dirección

El acercamiento o aproximación a cómo ha evolucionado la comunicación en la dirección escolar permitirá ir encontrando elementos de significación en su devenir histórico para ulteriormente establecer las tendencias que ha tenido este campo, lo cual ha de contribuir a sentar las bases para el desarrollo de la ciencia de la dirección de la escuela cubana, a la cual la misma ha estado asociada.

Uno de los principales actores sociales en el contexto cubano actual es la institución educativa, que tiene un papel fundamental como ente integrador de los demás actores de la comunidad, cuya efectividad depende, en gran medida, de la capacidad comunicativa de sus principales directivos; sin embargo, mediante la observación de su desempeño, la labor de asesoramiento y la interacción con estos directivos se han podido constatar algunas insuficiencias para desarrollar exitosamente la comunicación, que en muchos casos son comunes en directivos de otras esferas, entre estas insuficiencias se destacan:

- Manejo inadecuado de la planeación y preparación de los procesos comunicativos dentro y fuera de la institución educativa, predominando la improvisación.
- Uso de tonos inapropiados y formas descompuestas para expresarse en público que deterioran la imagen del directivo.
- Poca precisión al transmitir el contenido de la información a sus colaboradores y a los actores sociales del entorno escolar.
- Insuficiente atención a los mensajes o informaciones que reciben de los interlocutores.

Con el propósito de atender estas insuficiencias, se ofrecen algunos elementos relacionados con la teoría de la comunicación y su importancia para el desarrollo de la actividad profesional de dirección. Asimismo, el trabajo tiene como objetivo reflexionar sobre la actividad de dirección del director de escuela, que requiere de interés personal y de la acertada preparación, a partir de la formación de una cultura integral de dirección, donde prevalezca una actitud crítica, reflexiva, anticipadora y abierta al cambio para perfeccionar sus modos de actuación, en correspondencia con las transformaciones educacionales necesarias en las condiciones actuales, en cuyo centro late la efectiva comunicación en la actividad profesional de dirección.

Desarrollo

El desarrollo científico-técnico y la complejidad de la sociedad en los momentos actuales precisa de directores de escuelas dinámicos, renovadores y transformadores, aspectos que se hacen evidentes en el modo de actuación que revelan en la actividad profesional de dirección que realizan, donde la comunicación efectiva en dicha actividad, es una de las principales habilidades que requiere un director escolar para establecer adecuados vínculos con sus colaboradores, dentro de la institución y con el entorno donde se desempeñan. Por tales motivos, resulta de vital importancia que estos sean conscientes de sus limitaciones, para integrar los estilos democráticos de comunicación y de dirección, para lograr cohesionar el colectivo pedagógico en función del cumplimiento satisfactorio de los objetivos de la institución.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2021) definen los objetivos a lograr en la actualización del modelo económico y social del país. En el caso de la educación, los lineamientos 91 y 92 puntualizan la necesidad de “preservar y elevar los índices de calidad alcanzados en el proceso docente-educativo y en la formación de valores en niños, adolescentes y jóvenes, a partir de una mejor integración con la familia, en particular en medio de las condiciones generadas por la COVID-19” y “avanzar en la formación del personal docente, (...). Prestar atención a la labor vocacional; jerarquizar su preparación integral, su superación permanente, enaltecimiento y atención” (Partido Comunista de Cuba, 2021, p. 69).

Dar cumplimiento a los lineamientos es un reto que enfrenta la institución docente, y el directivo como agente transformador debe establecer una efectiva interacción con los subordinados, dígase colectivo pedagógico, para cumplir los objetivos en la educación, cuya actividad profesional de dirección, se manifiesta en la práctica de manera inseparables en el desempeño de su actividad de dirección, el trabajo científico de su dirección, el trabajo político-ideológico, la ética profesional y el alto sentido del nivel de la responsabilidad y disciplina. De manera que en la institución se forme y eduque en beneficio de la sociedad, lo cual contribuye a la transformación efectiva del medio social, a la luz de los valores que guían el pensamiento y la acción de esta. Para lograr mejor comprensión del tema se hace referencia a los aspectos fundamentales que lo identifica. No se puede perder de vista que la Dirección Científica Educacional se erige como respuesta a los retos y desafíos de los cambios dinámicos y complejos del mundo de hoy

La comunicación en la actividad profesional de dirección

y que, por tanto, se presentan en los sistemas educativos, uno de sus componentes básicos lo constituye la comunicación profesional.

La palabra *comunicación*, según el diccionario etimológico proviene del vocablo latín *comunis*, y significa ‘transmitir ideas y pensamientos con el objetivo de ponerlos en común con otro’. Con el tiempo, significó un hecho común (una comunicación) o los medios físicos para lograrlo (los medios de comunicación), pero hoy existe la ambigüedad que entraña una gran contradicción: comunicar como un proceso transmisivo de información, un proceso unidireccional; y comunicar como acto de compartir información en un proceso bidireccional e interactivo.

Tratándose de la comunicación en la esfera de la dirección, están implícitos ambos procesos: el de carácter unidireccional, donde el directivo transmite información a sus colaboradores, y el de carácter bidireccional, donde comparte información con estos, pero que, además, trasciende a la institución y llega hasta los actores sociales del entorno, como un proceso interactivo de constante retroalimentación.

La comunicación es una herramienta indispensable en la esfera de la dirección, acerca de este tema, Codina (2014) refiere: “Los especialistas coinciden en afirmar que, de todas las habilidades que debe tener un directivo, probablemente la más importante sea la de las comunicaciones interpersonales” (p. 183); y es que la comunicación, ya sea dentro de la organización como fuera de ella, conlleva necesariamente la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados de carácter colectivo, que enriquecen las relaciones sociales de la institución con su entorno.

La comunicación para el directivo es uno de los aspectos sociopsicológicos esenciales para realizar su actividad de dirección, y lograr que esta se efectúe de manera efectiva debe ser uno de sus objetivos fundamentales, por medio de ella se logra unir a las personas en torno al cumplimiento de los objetivos trazados, se transmiten conocimientos, ideas, actitudes y sentimientos. La actividad de dirección se realiza en el propio desarrollo del proceso de dirección, y es donde el directivo pone en práctica los conocimientos, habilidades profesionales, valores y modos de actuación que adquirió en la formación como profesional y cuando enfrentó la dirección del servicio que prestan a la sociedad.

Es preciso destacar que la actividad de dirección es una actividad social por excelencia, en ella se orienta el trabajo a realizar en colectivo y se influye sobre él de manera consciente, premeditada, sistemática y estable, a fin de lograr los objetivos educacionales propuestos, aspecto que no es posible de ejecutar sin que medie la comunicación, por eso

La comunicación en la actividad profesional de dirección

es considerada la esencia de la actividad de dirección. Elevar la calidad y eficiencia de los resultados de la institución docente precisa de un directivo aún más preparado, que ponga en práctica de manera crítica y creadora la actividad profesional con autoridad moral y ejecutiva en el colectivo; enriquecerla hasta convertirla en una actividad profesional de dirección que le permita materializar los objetivos de la educación, a partir de la comunicación efectiva y formativa que se necesita en las condiciones actuales.

Para Alonso (2002) la actividad profesional es un "... tipo particular de actividad social cuya realización requiere preparación previa, conocimiento de los elementos de la ciencia y la técnica en la esfera de que se trate, así como la capacidad de resolver sobre bases científicas los distintos problemas que se presentan; que se manifiesta en la efectividad y calidad técnica con que se desarrolla el trabajo" (p. 44).

Autores cubanos (Alonso, 2002, 2006; Santiesteban, 2011; Valiente *et al.*, 2013) reconocen la actividad del director escolar como una actividad de carácter profesional. Al analizar a la actividad profesional de los dirigentes y cuadros educacionales, Alonso (2006) plantea que esta comprende la actividad profesional de dirección y la actividad pedagógica profesional de dirección. Define la actividad profesional de dirección como "... aquella de carácter político-administrativo, relacionada con el ejercicio de las funciones de dirección en el trabajo educacional, y con el aseguramiento y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros que requiere" (p. 55). Valiente, González y Del Toro (2013), que entienden la actividad del director escolar como actividad profesional de dirección, señalan que esta última "... se refiere al conjunto de funciones y roles de contenido político-ideológico, técnico-metodológico, científico-pedagógico y administrativo que estos desarrollan, para asegurar la concreción de la política educacional, en correspondencia con las condiciones económicas, políticas y sociales del contexto escolar y comunitario, para lograr el cumplimiento del fin y los objetivos de la escuela. Dicha actividad se concreta en la dirección de los recursos humanos docentes y no docentes a su cargo y de los procesos en que estos son protagonistas." (p. 22)

Al reflexionar sobre el modo de actuación del directivo, se diría que deviene en respeto hacia el colectivo que dirige, cómo logra que se apropien de manera activa y creadora de la cultura, cómo propicia el desarrollo del autoperfeccionamiento constante, la autonomía y autodirección, que, en resumen, es la generalización de los principios, estilos, métodos y técnicas de dirección que lo caracterizan en la sociedad cubana, expresada en la

La comunicación en la actividad profesional de dirección

tecnología imperante y la capacidad para aprovecharla, en íntima conexión con los procesos de socialización y responsabilidad social, con la mediana claridad de que:

- La dirección del proceso de dirección educacional es su objeto de dirección.
- El subsistema de educación es su campo de acción.
- El nivel de estructura que dirige es su esfera de actuación.
- El modo de actuación es basado y ajustado en la cultura integral de dirección en correspondencia con el sistema social.

Por tanto, el papel relevante y determinante del directivo en su actividad de dirección educacional en este siglo XXI se modifica, perfecciona y transforma en correspondencia con las características y tendencias de la época que se vive y ese cambio responde a:

- Prever el futuro con enfoque de adaptación al entorno con prioridades y anticipación a los cambios.
- Reconocer que la educación está influenciada e influye en su entorno.
- Reconocer el talento humano y potenciarlo, para lograr la autorrealización que se convierte en motivación para el logro de los objetivos educacionales.

Tales acciones precisan de una acertada comunicación, pues es conocida la situación compleja de la dirección en una instituciones educativas por las características que la distinguen: por un lado, el principal recurso es el humano; por el otro, que tanto el directivo como su colectivo dirigen y son dirigidos convirtiéndose en objeto y sujeto del proceso, distinción que revela a la comunicación como proceso de interacción social recíproca y vida social, de relaciones humanas que existen y las posibles a establecer, en cuyo centro se encuentra la comprensión, la ayuda mutua y la vida en sociedad, que tiene de sustento especial en la actividad laboral su contenido, que expresa el aporte individual al trabajo en general y cómo forma el modo de organizar el trabajo visto en el flujo y reflujos de la información, aspecto que se fundamenta en lo expresado por Alonso Rodríguez (1994), al plantear: “nunca será capaz de dirigir quien no haya desarrollado la capacidad de comunicarse... sin comunicación es imposible cumplir las clásicas funciones de dirección”.

La comunicación en la actividad profesional de dirección

Lograr que la comunicación de los directivos educacionales sea efectiva es muy importante, en primer lugar, porque garantiza el desarrollo de los procesos de planificación, organización, dirección y control; en segundo lugar, porque los directivos preparan sus planes por medio de la comunicación con otras partes de su organización y con los actores sociales y, por último, para poner en práctica los planes, interactuando con otras personas, lo que le permite encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y diseñar las tareas.

Es importante que estos directivos conozcan que en el proceso de comunicación existen obstáculos que están centrados en factores como los siguientes: diferencias de percepción, diferencias de lenguaje, elementos emocionales, incongruencias entre la comunicación verbal y la no verbal y desconfianza, muchos de los cuales se pueden superar empleando un lenguaje sencillo y directo, tratando de establecer empatía con el receptor, evitando las distracciones, teniendo conciencia de las emociones y la conducta no verbal, y siendo honrado y confiable.

Una de las estrategias concebidas por el Gobierno y el Estado cubano en busca de resolver el problema del desarrollo socioeconómico y cultural del pueblo en las condiciones actuales es la transformación de los sistemas educativos, como parte del mecanismo que tira del desarrollo social y, si en la institución docente el directivo no logra en su actividad de dirección un proceso de comunicación efectivo (que implique unión, transmisión de conocimiento, ideas, actitudes y sentimientos en su colectivo pedagógico) que exige la actual situación de la sociedad, desde luego que no podrá formar un colectivo de trabajo que cumpla con el encargo social asignado para satisfacer las expectativas de desarrollo sostenible que se reclama, a partir de las habilidades comunicativas que hacen efectiva su dirección, tales como:

1. Habilidades expresivas: posibilita la elaboración y transmisión de información verbal o extraverbal.
2. Habilidades empáticas: posibilidad de orientación en la comunicación a partir de un indicador conductual de uno integrante o del colectivo.
3. Habilidades demostrativas: posibilidad de persuadir y convencer con argumentos irrefutables.

La comunicación en la actividad profesional de dirección

Es importante que el directivo tenga presente que para que la escucha sea efectiva tiene que ser necesariamente activa, ya que la escucha activa es la más completa e importante de los tipos de escucha, porque representa un esfuerzo físico y mental para entender la totalidad del mensaje, para interpretar su significado correcto a través del comunicado verbal, el tono de voz y el lenguaje corporal.

Un proceso inherente a la comunicación es el de la escucha, la cual se ha visto afectada en la actividad comunicativa de los directivos educacionales, cuyas causas fundamentales son las siguientes:

- Predominio de estilos de dirección y comunicación poco democráticos.
- Tolerancia a las interrupciones frecuentes del proceso de comunicación, por parte de agentes externos a la institución.
- Limitados conocimientos de los elementos teóricos esenciales de la actividad comunicativa, principalmente relacionados con la escucha.
- Estas causas afectan el desarrollo exitoso de la institución educativa, las relaciones de esta con los actores sociales, y el desarrollo de la personalidad de los directores escolares, provocando que se sientan frustrados al no poder ser escuchados ni comprendidos.

Para el desarrollo de una buena escucha existen diferentes e interesantes técnicas, pero las más difundidas en la literatura de dirección, son las de Davis, (anexo), que quizás por repetidas, algunos directivos no las consideren válidas; sin embargo, tienen vigencia y utilidad para enfrentar los retos comunicativos en el mundo contemporáneo, donde se desarrolla la actividad humana de una manera tan acelerada que a todos les parece que no tienen tiempo para escuchar (citado por Codina, 2014, p. 189).

El empleo de estas reglas contribuye a que el director logre un dominio pleno de dos elementos esenciales que facilitan una escucha activa: la disposición psicológica para escuchar, y la observación atenta al destinatario que habla. Contribuyen también a evitar las distracciones y poner el mayor esfuerzo en que la atención no decaiga durante toda la exposición del interlocutor, evitando las interrupciones innecesarias, juzgar por adelantado el contenido del mensaje, o actuar de manera prepotente.

Con la aplicación de estas técnicas y con una actitud empática hacia su interlocutor, el directivo puede lograr una comunicación efectiva, logrará entender los motivos y atender

La comunicación en la actividad profesional de dirección

los sentimientos de estos, consciente de que en el proceso de dirección, él se convierte en un comunicador social; por tanto, debe saber conjugar las funciones de dirección y las funciones generales de la comunicación en la dinámica del trabajo cotidiano: solo así propicia un clima organizacional agradable que favorece mejores resultados y un mayor crecimiento de la organización y del entorno.

Si en la institución se fomenta la convivencia y el respeto por las ideas ajenas, se alienta la discusión racional, se estimula la investigación científica y valora el talento, se cultivan valores de honestidad, liderazgo y fortaleza de carácter, de seguro hay un buen pronóstico para la sociedad y también mejores resultados para la creación del capital social que, en última instancia, es la formación de la nueva generación.

Si, por el contrario, se tolera la mediocridad, se acepta la solución violenta de los conflictos, se es cómplice con la trampa y el descuido en relación con el colectivo pedagógico, la familia, la comunidad, los estudiantes y se desestimula el esfuerzo de quienes quieren superarse, la esperanza de la sociedad quedará frustrada.

En un contexto de inequidad y exclusión social donde se fraguan las expresiones sociales más violentas, los sistemas de dirección más autoritarios y los procesos de deterioro de las relaciones entre los diversos sectores de la sociedad que intervienen, es imposible progresar en la dirección de sistemas como el nuestro y en la forma de distribución de las riquezas más justas.

La piedra angular de la sociedad cubana y sus instituciones educativas es el hombre. Mientras más identificado, motivado, preparado y comprometido con los objetivos sociales tiende a trabajar más y mejor, a ser eficiente y en tal sentido se refiere a un proceso de transformación ideológica, de interacción, comunicación, participación, fortalecimiento del desarrollo del colectivo pedagógico, que el director logra con la comunicación en su actividad profesional de dirección.

Conclusiones

La comunicación es el medio por excelencia para realizar en la actividad profesional de dirección, pues posibilita que el perfeccionamiento educacional sea una tarea permanente, y en ello juega un papel fundamental el directivo y el estar preparado de manera conveniente permite incorporar en su acción el modo de actuación que exige la sociedad como muestra del desarrollo científico-social alcanzado.

El empleo de estilos de dirección democráticos facilita una comunicación efectiva de los directivos educacionales en el contexto comunitario donde desempeñan su actividad profesional de dirección.

La comunicación tiene un valor que parte de lo individual para dar forma a una red de relaciones que conforman la cultura y valores de una institución educativa. Adquirir conciencia de su importancia representa el primer paso para liderar un equipo de trabajo y no simplemente dirigir una escuela.

Referencias bibliográficas

- Alonso, S. H. (1994). Su atención, por favor. Revista Educación, p. 36.
- _____ (2002). El Sistema de Trabajo del MINED, Tesis doctoral, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana.
- _____ (2006). Propedéutica de la Dirección Científica Educacional, Texto Básico para el curso homónimo del Módulo 4 de la Maestría en Educación, Mención Dirección Educacional, La Habana.
- Codina, A. (2014). Habilidades directivas. La Habana, Cuba: Academia, pp. 183-189.
- Davis, K. (1985). Comportamiento Organizacional, Mc Graw Hill, México. Disponible en: <http://gestionprofesionalvn.blogspot.com/2012/02/las-10-reglas-de-la-buena-escucha-para.html>
- Partido Comunista de Cuba. (2021). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026.
- Santiesteban, R. (2011). La dirección de la formación permanente de los directores escolares zonales del sector rural, Tesis doctoral, Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín.
- Valiente, P. González, J & Del Toro J. (2013): Fundamentos para la elaboración de una Concepción teórico-metodológica de la Formación Especializada del Director Escolar, Proyecto de Investigación Formación del Director Escolar, Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín.

Anexos

Diez Reglas de la buena escucha de Keith Davis (1984):

La comunicación en la actividad profesional de dirección

1. Deje de hablar. Ud. no puede escuchar si está hablando.
2. Hacer que el que habla se sienta cómodo. Ayúdelo a sentirse que es libre de hablar.
3. Demuéstrele que desea escucharlo. Parezca y actúe como si estuviera sinceramente interesado. No lea la correspondencia mientras le hablan.
4. Elimine y evite las distracciones. No se distraiga jugando con pedazos de papel, escribiendo, etc.
5. Trate de ser empático con el otro. Trate de ponerse en su lugar, de manera que Ud. pueda comprender su punto de vista.
6. Sea paciente. Dedíquele el tiempo necesario, no interrumpa.
7. Mantenga la calma y su humor. Una persona colérica toma el peor sentido de las palabras.
8. Evite discusiones y críticas, sea prudente con sus argumentos. Esto pone al otro “a la defensiva”, tiende a predisponerlo.
9. Haga preguntas. Esto estimula al otro y muestra que Ud. está escuchando, además de ayudar a desarrollar otros temas. (Esta es otra de las características de los negociadores exitosos: preguntar mucho).
10. Pare de hablar. Esto es lo primero y lo último. Todas las otras reglas dependen de esto. Ud. no puede ser un buen escucha mientras esté hablando.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

Contribuciones de los autores

Conceptualización: Anderson Endryck Ochoa Cruz, Yurima Otero Góngora y Elizabeth Caballero Velázquez.

Investigación: Anderson Endryck Ochoa Cruz.

Metodología: Anderson Endryck Ochoa Cruz, Yurima Otero Góngora y Elizabeth Caballero Velázquez.

Redacción - borrador original: Anderson Endryck Ochoa Cruz.

Redacción – revisión y edición: Yurima Otero Góngora y Elizabeth Caballero Velázquez