

**EL ROL DE COMUNICADOR DEL DIRECTIVO EDUCACIONAL CON LOS
ACTORES SOCIALES**
**THE COMMUNICATOR ROLE OF THE EDUCATIONAL DIRECTOR WITH THE
SOCIAL ACTORS**

Autores: Nancy de la Caridad Hernández Crespo

Oruam Cadex Marichal Guevara

Enrique San Gil Treto

Institución: Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba

Correo electrónico: nancyhc@sma.unica.cu

oruamcmg@sma.unica.cu

enriquest@sma.unica.cu

Resumen

La comunicación efectiva en la actividad de dirección, es una de las principales habilidades que requiere un directivo educacional 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, las cuales están provocadas, principalmente, por sus escasos conocimientos teóricos sobre la actividad comunicativa, específicamente los relacionados con el proceso de la escucha. Este artículo tiene como objetivo ofrecer algunas reflexiones acerca de diversas premisas y técnicas que debe tener en cuenta este directivo, con el fin de desempeñarse adecuadamente en el rol de comunicador con sus colaboradores y los actores sociales.

Palabras claves: Comunicación en dirección, comunicación del directivo educacional, comunicación con actores sociales.

Abstract

Effective communication in the management activity is one of the main skills required by an educational manager to establish adequate links with their collaborators, within the institution and with the environment where they work, so it is vitally important that they be aware of their limitations to integrate the democratic styles of communication and management, which are mainly caused by their scarce theoretical knowledge about communicative activity, specifically those related to the process of listening. The purpose of this article is to offer some reflections on various premises and techniques that this manager must take into account, in order to perform adequately in the role of communicator with his collaborators and social actors.

Keywords: Communication in the direction, communication of the educational director, communication with social actors.

Introducción

Tanto el surgimiento como el desarrollo de la comunicación, están estrechamente ligados al surgimiento y desarrollo de la especie humana. En los estudios de Engels (1820-1895) sobre el papel del trabajo en la transformación del mono en hombre, se aprecia cómo esta labor propiciaba la actividad conjunta entre los individuos, y contribuía obligatoriamente a agrupar a los diferentes miembros de la sociedad, hasta el punto en que tuvieron que decirse algo entre sí, en este contexto tienen lugar las primeras manifestaciones de relaciones humanas, condicionadas por la necesidad de subsistencia natural y de relación social, las cuales propiciaron vínculos entre ellos, y por tanto, la aparición del lenguaje como forma de comunicación.

La palabra comunicación, según el diccionario etimológico proviene del vocablo latín *communis*, 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, p 183) 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»; y es que la comunicación, ya sea dentro de la organización como fuera de ella, conlleva necesariamente a 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.

En el contexto del directivo educacional en Cuba, la actividad comunicativa con los actores sociales se favorece porque la sociedad está organizada de forma tal, que se hace posible la participación de todos los sectores en la solución de los problemas que afecten a la comunidad, no obstante, existen barreras que obstaculizan la participación de algunos de estos, en los procesos comunitarios donde se desenvuelven.

Uno de los principales actores sociales en el contexto cubano actual es la institución escolar, 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, principalmente lo relacionado con la escucha, que en muchos casos son comunes en directivos de otras esferas, entre estas insuficiencias se destacan:

- 1.- Manejo inadecuado de la planeación y preparación de los procesos comunicativos dentro y fuera de la institución educativa, predominando la improvisación.
- 2.- Uso de tonos inapropiados y formas descompuestas para expresarse en público que deterioran la imagen del directivo.
- 3.- Poca precisión al transmitir el contenido de la información a sus colaboradores y a los actores sociales del entorno escolar.
- 4.- 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 interpersonal, algunas reflexiones sobre la importancia de la comunicación efectiva para el desarrollo de la actividad pedagógica profesional de dirección, y algunas propuestas para fortalecer el rol de comunicador del directivo educacional, en el proceso de integración de la escuela con los actores sociales, en el desarrollo integral de la sociedad cubana actual.

Desarrollo

La comunicación organizacional y el rol de comunicador del directivo educacional

En la búsqueda de antecedentes relacionados con la comunicación organizacional o institucional se conocen sus inicios en los años 20 del pasado siglo, que además ha estado asociada a la gestión de las relaciones públicas y a la gestión corporativa. Sin embargo, anterior a esta etapa se desarrolló toda una teoría que ha transitado por el padre de la administración científica: Taylor (1856- 1915), a través del «principio de excepción», un filtro de información donde cada informe

que llegara al administrativo debería ser revisado cuidadosamente, es decir, establece esta como una de las vías para la comunicación entre el directivo y los subordinados.

Con un enfoque diferente está el principio de Fayol (1841-1925): «el trabajo en equipo», que trata de la armonía en los vínculos entre las personas para que el ambiente laboral sea agradable.

La concreción de los principios de ambos autores en la administración actual, en la estructura funcional por departamentos como nuevos escenarios para el flujo de la información oficial de la gerencia, es conocida como comunicación ascendente, la cual está basada fundamentalmente en las relaciones que se establecen desde los niveles jerárquicos más bajos hacia los más altos, y permite la constante retroalimentación entre los involucrados.

Como resultado de los importantes aportes realizados en la fábrica Hawthorne Works en 1927, están los de Mayo (1880- 1949), así como los estudios de la sociología y la psicología social, surge una nueva concepción, más moderna, de la comunicación en las organizaciones, basada en las relaciones entre jefes y colaboradores, la cual se conoce como comunicación descendente y se ocupa de comunicar el orden y la organización establecidas en que se deben desarrollar las tareas.

En los inicios del siglo XX, Maslow (1908- 1970), con su teoría sobre la jerarquía de las necesidades humanas, realizó aportes significativos a esta temática de la comunicación empresarial, en lo referente a la relación entre comunicación y motivación, de especial interés para lograr una mayor productividad, la cual ha trascendido hasta la actualidad.

Unido a estas teorías están los aportes realizados por Barnard (1886- 1961) acerca del desarrollo de un sistema de cooperación entre los miembros de la organización, basado en la relación que se establece en un mismo nivel jerárquico, donde no está presente la autoridad. Esta teoría se conoce como comunicación horizontal, resultando significativos también, los aportes de Castells

(1942), basados en el estudio de los impactos de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información en la productividad de la empresa, en el trabajo, en las relaciones humanas y la comunicación en la organización.

El análisis de los postulados de estos autores indica que la comunicación, como un proceso de interacción social, de relaciones humanas existentes y posibles, intercambio, interacción recíproca y vida en sociedad, contenido y forma de la actividad laboral, y un proceso de solución de problemas concretos, no solo es exclusiva del ámbito empresarial, es también la esencia misma de la actividad de dirección en las instituciones educacionales, donde los procesos comunicativos tienen como fin, mejorar la interrelación interna entre sus miembros y con el público del entorno escolar.

Estos postulados se corresponden con las premisas de Alonso, relacionadas con el rol de comunicador del directivo educacional. Este autor considera que:

- ✓ «...nunca será capaz de dirigir quien no haya desarrollado la capacidad de comunicarse».
- ✓ «...sin comunicación es imposible cumplir las clásicas funciones de dirección».
- ✓ «La forma particular en que cada dirigente desarrolla la comunicación en el cumplimiento de estas funciones, no es otra cosa que su estilo de dirección».
- ✓ «Incluso puede decirse que la autoridad real de un dirigente es directamente proporcional a su capacidad comunicativa» (Alonso, 1994, p 36).

En estas premisas se pone de manifiesto la estrecha relación que se establece entre las capacidades comunicativas del dirigente educacional y sus capacidades de dirección que, a su vez, tienen mucho que ver con su estilo de dirección. La aspiración es que este estilo esté basado en la democracia, donde exista una participación activa, franca y efectiva con los actores sociales.

La comunicación como herramienta del directivo educacional para la integración de los actores sociales

En la búsqueda bibliográfica, se han encontrado diversas referencias y definiciones sobre los actores sociales, entre ellos Pérez (1995) y Braffo (2010), los

cuales coinciden en plantear, que los actores sociales son grupos humanos que inciden en la realidad local, organizados y vinculados en torno a intereses que los afectan directamente y que contribuyen a gestionar y generar cambios o transformaciones sociales. Otros autores han teorizado sobre la realidad local como escenario donde se desenvuelven los actores sociales, entre ellos Suárez (2003) para quien lo local es el primer eslabón de las relaciones políticas y sociales, donde se articulan los actores que son portadores de determinadas interpretaciones de la construcción de lo social.

De acuerdo con las particularidades del contexto cubano, los actores sociales son considerados por Baffo como «líderes a todas las instancias y de las diversas organizaciones que dan cuerpo al entramado social, cultural, económico y político del país, los grupos, instituciones religiosas, científicas, académicas y ONG, cuyos roles, indistintamente, van encaminados a generar procesos de cambio...» (Baffo, 2010, p 17).

Para alcanzar el éxito en estos procesos ocupa un lugar primordial la comunicación como herramienta de expresión personal, de ahí la importancia de saber utilizarla bien, empleando todas las vías existentes: las relaciones públicas y la publicidad, a través de boletines, mediante la gestión en los medios de comunicación y planificación de eventos, etc. pues estas vías permiten y facilitan la tan necesaria integración de los actores sociales.

Una vía novedosa de comunicación es el Foro Debate Virtual, cuyos referentes aparecen en la investigación de Marichal, Ramos, Rey y Hernández (2017, p 132), quienes la consideran como «una forma de elocuencia deliberativa que propicia el intercambio directo, inmediato y recíproco de información, donde participan varias personas, (...) es un espacio que favorece la discusión amplia de un tema y permite elaborar de forma conjunta criterios sobre el mismo».

Estas herramientas de la comunicación favorecen el papel movilizador de los líderes o dirigentes educacionales como articuladores sociales para la transformación del contexto donde se desempeñan, Codina (2014, p 43),

refiriéndose al entorno como una de las esferas de actuación de los directivos en el desarrollo de su trabajo, plantea que está «constituido por las personas o instituciones que están fuera de la organización, como: proveedores, clientes, instituciones bancarias, ministerios, y organizaciones de la comunidad donde radica la entidad».

En el entorno comunitario cubano, las relaciones de las instituciones educacionales con los actores sociales se establecen, fundamentalmente, de dos maneras diferentes:

1.- Las relaciones que están predeterminadas por normativas o políticas públicas vigentes en su demarcación:

- Instituciones del Ministerio de Educación o del Ministerio de Educación Superior.
- Instituciones de Salud.
- Organizaciones de masas y políticas.
- Estructuras organizativas del gobierno.
- Centros de la producción o los servicios.
- Otras entidades de la comunidad.

2.- Las relaciones que se establecen con los grupos poblacionales de la comunidad (vecinos, grupos religiosos, instituciones no gubernamentales, etc.), que tiene un carácter menos formal.

De acuerdo con las dos formas de relaciones antes mencionadas, es de suponer que la comunicación de los directivos educacionales con los actores sociales se establece de acuerdo con sus dos formas fundamentales: la formal y la informal. La primera, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc., con los factores del entorno, esta rige el comportamiento de cada individuo, así como la forma en que se debe recoger y transmitir la información que circula; mientras que la segunda es la que fluye sin que existan canales preestablecidos, es decir, surge de la espontaneidad entre las personas.

No se puede obviar el proceso comunicacional que se establece dentro de la propia institución educacional, el cual tiene gran importancia para lograr implantar

estrategias que aportan a su funcionamiento. Este proceso comunicativo permite el aseguramiento de los objetivos esperados, así como proyectar una buena imagen al público externo. La comunicación en la institución educacional consiste en un constante proceso de emisión y recepción de mensajes, no solo de carácter interno, sino con los públicos externos de dicha institución (los actores sociales antes mencionados)

La comunicación efectiva de los directivos educacionales con los actores sociales

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.

En los tiempos actuales, las relaciones basadas en la comunicación constituyen un verdadero reto para los directivos de cualquier institución, de la que no están exentos los educacionales, pues estos dedican muchas horas a comunicarse frente a frente, de manera electrónica o telefónica con las estructuras superiores, los colaboradores y los actores sociales. Cuando no están hablando con otros, tal vez están redactando o dictando informes, cartas u otros documentos, o quizás leyendo las informaciones que les han sido enviadas, por tanto, la actividad comunicativa requiere cierta cantidad de confianza y el deseo de comunicarse.

Es importante que estos directivos conozcan que en el proceso de comunicación existen obstáculos que están centrados en factores como: 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.

Del desarrollo de las habilidades comunicativas del directivo depende la calidad del proceso de comunicación con sus colaboradores y con los actores sociales, pero es la habilidad de escuchar el punto de partida para alcanzar el éxito en su gestión. Escuchar es un proceso psicológico que, partiendo de la audición, implica otras variables del sujeto, o sea, se escucha con atención, interés, motivación. La escucha es un proceso mucho más complejo que la simple pasividad, que asociamos al dejar de hablar.

Para muchos, los términos escuchar y oír tienen un mismo significado. Sobre el tema, la profesora chilena Beuchat (1989) logra distinguir las diferencias entre oír y escuchar, donde explica que oír no es más que la recepción física de las ondas sonoras a través del oído, pero escuchar incluye oír, y además incluye la capacidad de recibir y responder al estímulo físico, y la capacidad de utilizar la información captada a través del canal auditivo.

De acuerdo con esta precisión se puede considerar la escucha como el proceso mediante el cual el lenguaje hablado se convierte en significado en la mente del receptor pero, además, escuchar puede ser también estar atento a todas las señales que transmite el destinatario, interesarse, estar disponible y respetar, pues la escucha no es percibida por quien comunica si no hay respuesta comprensiva, reflexiva, que nazca del eco del mensaje global percibido.

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 el significado correcto del mismo 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:

- 1.- Predominio de estilos de dirección y comunicación poco democráticos.
- 2.- Tolerancia a las interrupciones frecuentes del proceso de comunicación, por parte de agentes externos a la institución
- 3.- 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 escolar, las relaciones de esta con los actores sociales, y el desarrollo de la personalidad de los directivos, 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, ver (anexo 1), 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 directivo 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 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, sólo así propicia, un clima organizacional agradable que favorece mejores resultados y un mayor crecimiento de la organización y del entorno.

Conclusiones

La comunicación interpersonal es inherente a la actividad pedagógica profesional de dirección que desarrollan los directivos educacionales, pues les facilita adecuadas relaciones con sus colaboradores y con los actores sociales de la comunidad donde está ubicada su institución educativa.

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

Las reflexiones declaradas en este artículo ofrecen algunas ideas relacionadas con el empleo de la comunicación efectiva del directivo educacional en sus relaciones dentro y fuera de la institución escolar.

Referencias bibliográficas

- Alonso, S. (1994). *El Entrenamiento Metodológico Conjunto: Un Método Revolucionario de Dirección Educacional*. Monografía en impresión ligera. Dirección de Cuadros del MINED, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Braffo, N. (2010). *Actores sociales y transformación social*. *Boletín CIPS*. Obtenido el 24 de octubre de 2016 desde <http://www.cips.cu>.
- Beuchat, C. (1989). *Escuchar: el punto de partida, en Lectura y Vida*. BIBLIOGRAPHY. Chile.
- Codina, A. (2014). *Habilidades directivas*. La Habana, Cuba: Academia.
- Engels, F. (1974). *El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre*. Editorial Anagrama S.A. Barcelona, España.

- Marichal, Ramos, Rey & Hernández (2017). Foro Virtual sobre el desarrollo del liderazgo pedagógico. *Revista Universidad&Ciencia*, VI (III), 131- 151. Ciego de Ávila, Cuba. Obtenido el 13 de abril de 2017 desde <http://revistas.unica.cu/uciencias>
- Melo, J. C. (2012). *Empresa. Una mirada inusual a su organización empresarial*, La Habana, Cuba: Citmatel.
- Pírez, P. (1995) Actores sociales y gestión de la ciudad. *Revista Ciudades N° 25, octubre- diciembre de 1995*, RNIU. México
- Suárez, F. (2003) Documento de Trabajo N° 1, Conferencia en el Centro Universitario Regional Zona Atlántica - Universidad Nacional del Comahue, Centro de Estudio en Administración, Políticas Públicas y Estado, Viedma.

Anexo

Diez Reglas de la buena escucha

1. Deje de hablar. Usted no puede escuchar si está hablando.
1. Hacer que el que habla se sienta cómodo. Ayúdelo a sentirse que es libre de hablar.
2. Demuéstrele que desea escucharlo. Parezca y actúe como si estuviera sinceramente interesado.
3. Elimine y evite las distracciones. No se distraiga jugando con pedazos de papel, o escribiendo.
4. Trate de ser simpático con el otro. Intente ponerse en su lugar, comprender su punto de vista.
5. Sea paciente. Dedíquele el tiempo necesario, no interrumpa.
6. Mantenga la calma y su buen humor. Una persona colérica toma el peor sentido de las palabras.
7. Evite discusiones y críticas, sea prudente con sus argumentos.
8. Haga preguntas. Esto estimula al otro y muestra que usted está escuchándolo.

9. Pare de hablar. Esto es lo primero y lo último. Todas las otras reglas dependen de esta. Usted no puede ser un buen escucha mientras esté hablando.