

**Título:** Un acercamiento a la competencia comunicativa de nuestros directivos educacionales en los nuevos escenarios del siglo XXI

**Autor:** MSc. Profesor Asistente Oscar Colás Téllez

**Centro de procedencia:** Universidad de Ciencias Pedagógicas “Frank País García”.

**Correo electrónico:** [oscar.colas@ucp.sc.rimed.cu](mailto:oscar.colas@ucp.sc.rimed.cu)

Recibido enero 2015 – aprobado marzo 2015

**Resumen:**

El lenguaje es una forma especial de relación entre los hombres, un instrumento del pensamiento que permite la organización de las ideas y su expresión coherente. Dentro del fenómeno comunicativo en la instituciones educacionales, un aspecto muy polémico desde el punto de vista psicopedagógico es el discurso de los dirigentes educacionales, el cual es considerado como la estrategia para cumplir los objetivos del proceso docente – educativo, a través del diálogo, de la argumentación y de los recursos de oratoria, por lo que no puede ser restringido a simples intercambios lingüísticos con sus subordinados. El objetivo del trabajo es reflexionar acerca de las exigencias necesarias en el discurso del directivo educacional para perfeccionar su competencia comunicativa de manera eficiente.

**Palabras clave:** Competencia comunicativa, directivos educacionales, superación.

**Title:** A coming closer together of the communicative competence of our educational managers in the new scenes of the XXI Century

**Authors:** MSc. Assistant Professor Oscar Colás Téllez

**Precedence:** University of Pedagogical sciences “Frank País García”.

**E-mail:** [oscar.colas@ucp.sc.rimed.cu](mailto:oscar.colas@ucp.sc.rimed.cu) **Abstract:**

Llanguage is a special form of relationship between men, an instrument of thought that allows the organization of ideas and their coherent expression. Within the communicative phenomenon in the educational institutions, a very polemic aspect since psycho pedagogical point of view is the managers' of education discourse which is considered the strategy in order to accomplish the objectives of the teaching learning process, through the dialogue, argumentation and the resources of oratory for this reason it can't be restricted to simple linguistic exchanges with their subordinates. The objective of this piece of work is meditated by the necessary demands in the discourse of the educational directive in order to perfect their communicative competition in an efficient manner.

**Key words:** communicative competition, educational directive, upgrading.

Introducción

El lenguaje constituye el elemento esencial para la comunicación humana y la expresión del pensamiento. Ambos, pensamiento y lenguaje se condicionan mutuamente y forman una unidad dialéctica. Por esto el idioma como un tipo particular del lenguaje, tiene una función clave en la dirección de los procesos por parte de los directivos. Es necesario lograr que nuestros dirigentes se expresen con claridad fluidez y precisión y que sean capaces de comprender e interpretar el pensamiento ajeno y que utilicen correctamente los diversos recursos que la lengua ofrece.

Si los directivos educacionales no poseen un buen dominio del lenguaje no es posible la transmisión de informaciones, conocimientos y mensajes didácticos pedagógicos a sus subordinados, con un carácter planificado y organizado.

Además, el director de escuela es el encargado de dirigir los principales procesos donde se encuentran involucrados los diferentes agentes pedagógicos (dígase docentes, familia y la comunidad) y para ello será fundamental el grado de generalización alcanzado en el uso del idioma por parte del directivo.

El directivo en su amplia actividad pedagógica necesita de diversos recursos para alcanzar un mayor dominio del lenguaje como medio de comunicación y como vía para sensibilizar a sus subordinados en el logro de las exigencias actuales del modelo educativo.

El acelerado proceso de transformaciones que se desarrolla en el ámbito educativo cubano, en correspondencia con las exigencias que demanda el Partido Comunista de Cuba, propicia el establecimiento de condiciones pedagógicas que promueve de forma creadora y contextualizada una labor de calidad por parte de los directivos educacionales, con especial énfasis los directores de escuela.

En la superación profesional que se planifica a los directivos educacionales, en este caso los directores de escuelas, se debe tener en cuenta la capacidad que poseen estos para comunicarse con sus subordinados, teniendo en cuenta de que es una necesidad de que nuestros directores se apropien desde las acciones de superación de las habilidades comunicativas necesarias que les faciliten perfeccionar su competencia comunicativa y de esta forma asegurar mayor calidad de los procesos que se desarrollan en la institución que dirige.

El problema que se presenta atraviesa por las limitaciones en el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos educacionales expresado en la manera de conducir las diversas actividades metodológicas que se dan en el centro, la conducción de las reuniones en las diferentes etapas del sistema de trabajo, así como en la influencia que poseen estos en la realización de las actividades con los docentes, alumnos, familia, la comunidad y otros sectores de la sociedad.

Este trabajo pretende reflexionar acerca de las exigencias necesarias en el discurso de los directores de escuelas para perfeccionar su competencia comunicativa de manera eficiente.

## **Desarrollo**

El surgimiento de la comunicación se encuentra en la propia existencia de la humanidad y deviene elemento esencial de las relaciones sociales entre los hombres. Ella tiene un carácter eminentemente humano, pues el lenguaje aparece como un factor sumamente importante tanto en relación con el pensamiento como en relación con la vida práctica de los hombres, es decir aparece como bifuncional: por un lado, el lenguaje es instrumento de la noesis, del pensamiento abstracto y verbal en general; por otro, es instrumento de la comunicación personal.

El concepto de comunicación puede considerarse como un principio universal de interrelación a múltiples niveles: biológico, psicológico, sociológico, cosmológico... suele ceñirse al ámbito de la existencia humana en sus diversas conexiones con la realidad circundante, así como a las distintas actividades que con ella se mantiene.

Independientemente de la forma y los medios empleados, la comunicación es un proceso de interacción que comprende los elementos básicos siguientes:

- Emisor, el sujeto que emite el mensaje (fuente).
- Contenido del mensaje.
- Canal, las vías y los medios que se utilizan para transmitir el mensaje.
- Receptor, el sujeto o los sujetos que reciben el mensaje.
- Efecto logrado en el proceso.

La comunicación lingüística es “una forma de interacción social que se desarrolla en contextos que imponen ciertas condiciones al uso de la lengua y proporcionan al mismo tiempo claves que permiten interpretar correctamente los enunciados”. La dimensión comunicativa de la lengua comprende dos aspectos importantes: la definición de competencia comunicativa y el énfasis en el significado.

La definición de competencia comprende:

1. Saberes (de procesos, de gestión, de sociabilidad), capacidades (reales, centradas en desempeños). Lo que implica desarrollar:
2. Conocimientos – Habilidades – Hábitos – Actitudes - Valores no potenciales, sino reales, comprendidas por el sujeto (discusión, consulta decisión), transferibles de una a otras ocupaciones.

El hecho de que el directivo logre una actuación competente como comunicador implica, en primera instancia, el desarrollar una serie de conocimientos, sistema de acciones y operaciones que pueden sistematizarse en habilidades y hábitos, que vayan conformando toda una cultura de la comunicación, necesaria para quien tiene como centro de su trabajo al hombre.

También es necesario el desarrollo de elementos metacognitivos en esta esfera, como pueden ser el conocimiento de sus propias posibilidades de éxito en la relación interpersonal, sus limitaciones, dificultades o sus mecanismos de control y compensatorios que le permiten superar barreras comunicativas.

En síntesis, hablamos de una competencia comunicativa ante la presencia de una orientación psicológica favorable a la relación humana y el dominio de un saber científico, de habilidades, procedimientos y técnicas que facilitan la eficiencia en el proceso de comunicación interpersonal.

El perfeccionamiento del aprendizaje se puede lograr a través de la utilización de conductas comunicativas efectivas del directivo, porque es concebido como una función de varios procesos comunicativos que incluyen factores del propio directivo, los maestros, y otros agentes comunicativos que participan en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Entre los indicadores a tener en cuenta en la escuela por parte de los directivos se encuentran la atmósfera motivacional, la claridad del directivo al exponer sus ideas, el uso de señales de intermediación con sus subordinados y la aplicación de estrategias efectivas para ganarse su confianza, estos se convierten en herramientas imprescindibles para conducir los procesos de dirección en la escuela.

El discurso de los directivos posee una organización específica y que se refleja en un complejo sistema lingüístico, unas pautas de comportamiento propias y unas normas que rigen cada una de las actividades que se realizan a través del discurso.

La estructura del discurso directivo en el ámbito escolar requiere de alta organización lingüística para que se convierta en un discurso abierto que permita mayor interacción y comunicación entre el director y sus subordinados. En ocasiones en el discurso de los directivos ha imperado el formalismo y el divorcio entre el análisis reflexivo y el empleo

práctico de la lengua, y por consiguiente no se logra que este se convierta en un verdadero mediador de la comunicación con los diferentes agentes educativos.

El predominio del discurso de los directivos debe propiciar varios espacios para que sus subordinados se expresen de manera abierta y profesional en las diferentes sesiones de trabajo metodológico y hacer de esta forma un proceso más interactivo; en este sentido el directivo educacional debe tener como un principio importante para el desarrollo del aprendizaje de sus subordinados, el de aprender dialogando.

El directivo escolar es quien conduce a sus subordinados al éxito y por supuesto transmite ideas, sugerencias y modelos que permitan el cumplimiento efectivo de los objetivos propuestos en el proceso docente – educativo.

En las diversas actividades que realiza el directivo escolar con los docentes es necesario tener en cuenta aspectos esenciales que le permitirán alcanzar una mayor calidad en el discurso, entre ellos se encuentran:

1. Presentación de la información previa: visión general del tema y organización previa del tema a tratar.
2. Organización de la información: formar secuencias de los contenidos simples a los más complejos.
3. Énfasis en los puntos principales de una explicación.
4. Revisión de la información presentada con cierta frecuencia.

La exposición de un directivo escolar ante sus subordinados se convierte en un acto comunicativo y a la vez en una experiencia de aprendizaje y comprensión. En el primer caso entendido como el compromiso entre lo dado y lo nuevo, es decir, que el que habla, enseña o escribe, se compromete a crear un punto de partida común entre sus interlocutores (lo dado), expresar al otro aquello que considera lo nuevo, informativo, interesante o relevante respecto a ese punto común. Este compromiso del que enuncia el discurso se corresponde con las expectativas del que lo recibe, que espera también señales que indiquen qué información sirve para acotar lo dado y qué información constituye lo nuevo.

Sin embargo, en ocasiones se observa en las instituciones educacionales un inadecuado balance entre lo nuevo y lo dado en el discurso expositivo de un directivo, es por ello la necesidad de que nuestros directivos educacionales dediquen tiempo y la práctica profesional para la necesaria consolidación de las habilidades discursivas.

Los directivos educacionales deben mostrar cierta coherencia entre lo que explican, lo que piensan, de manera que pueda transmitir de manera acertada diversos métodos de aprendizaje a través de las demostraciones o en las diversas reuniones de carácter metodológico que se desarrollan en el centro. Mayor énfasis debe hacerse en aquellos directivos noveles que como principiantes no siempre poseen la experiencia para presentar de forma adecuada la información, al igual que es necesario que se tenga una idea por parte del directivo de cómo sus subordinados desarrollan el proceso de comprensión y por consiguiente no se produzca un distanciamiento radical entre lo que los directivos pretenden transmitir y lo que realmente consiguieron.

Desde el punto de vista etimológico la palabra diálogo significa conversación entre dos o más personas que alternativamente manifiestan sus ideas o afectos o que tratan de buscar una avenencia, y es sinónimo de plática, charla, discusión, razonamiento y entrevista, entre otros términos. Sin embargo, el diálogo de un director con los docentes no es cualquier conversación entre personas esta posee un alto carácter pedagógico, o sea, con valor educativo para el desarrollo profesional de sus docentes.

En toda actividad metodológica el directivo educacional debe lograr que el diálogo con el colectivo pedagógico cumpla con ciertos requisitos:

- Motivar a los subordinados para la adquisición de los nuevos conocimientos.
- Estimular la aparición y/ o la búsqueda de nuevos conocimientos.
- Demostrar a los subordinados las insuficiencias y cómo superarlas.
- Promover la reflexión individual y colectiva sobre los contenidos abordados mediante preguntas y razonamiento individuales y colectivos.
- Caracterizar a los subordinados en cuanto a su estilo de aprendizaje y otras características personales.
- Incentivar el desarrollo de la creatividad mediante la búsqueda de hipótesis, soluciones no convencionales y el ejercicio de criterios personales.
- Provocar la polémica entre los subordinados sobre contenidos de valor instructivo y educativo, con la adecuada utilización de la argumentación.
- Coadyuvar al uso correcto del idioma materno y las reglas de educación formal en las discusiones.
- Estimular las relaciones de camaradería, cooperación y ayuda mutua en el colectivo, así como la formación de valores morales.

En toda actividad de comunicación el directivo debe poner en práctica las habilidades comunicativas profesionales, entre ellas encontramos las siguientes:

1. Habilidades expresivas: Manifiestas en la posibilidad de concebir, elaborar y transmitir mensajes de naturaleza verbal o extraverbal.

Sus principales indicadores son:

- Claridad en el lenguaje.
- Fluidez verbal.
- Originalidad.
- Ejemplificación.
- Análisis
- Síntesis.
- Elaboración de diferentes preguntas.
- Contacto visual.
- Expresión coherente de sentimientos.
- Uso de recursos gestuales de apoyo.

2. Habilidades Empáticas: Manifiestas en la posibilidad de lograr un verdadero acercamiento al receptor, poniéndose en su lugar.

Sus principales indicadores son:

- Personalización en la relación.
- Participación del otro.
- Acercamiento afectivo.

3. Habilidades de observación: Manifiestas en la posibilidad de orientarse en la comunicación, a partir de cualquier indicador conductual del receptor. Sus principales indicadores son:

- Escucha atenta.
- Percepción de los estados de ánimo, reacciones y sentimientos del otro.

4. Habilidades demostrativas: Manifiestas en la posibilidad de persuadir y convencer con argumentos irrefutables.

Sus principales indicadores son:

- Selección del tema de la demostración □ Formulación de juicios o tesis.
- Selección y presentación de fundamentos o pruebas.
- Selección y utilización de métodos y procedimientos de demostración lógica.
- Utilización de métodos y procedimientos de refutación.

El papel del directivo es decisivo en la estimulación y conducción de un acertado discurso con sus subordinados, pues forma parte de la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo que obedece a una planificación, a una estrategia didáctica previamente establecida, sin descartar la aparición de situaciones imprevistas en los diferentes procesos de dirección, así como las potencialidades educativas, en las que el directivo debe poner de manifiesto su profesionalismo y su creatividad.

El carácter planificado o espontáneo del discurso pedagógico en los directivos va a depender, de las características de los subordinados, del contenido que se esté abordando y del contexto en que se produzca. La esencia radicará en que el directivo educacional tenga muy claro siempre qué es lo que quiere lograr desde el punto de vista pedagógico.

El discurso pedagógico o educativo tiene la intención de crear una buena disposición entre los subordinados para aprender y adherirse a aquello que ya está socialmente admitido: un saber, un comportamiento o un valor. Su éxito no radicará solamente en la autoridad del directivo, sino en su capacidad de mantener su prestigio en todas las actividades educacionales y de su capacidad para conseguir una buena disposición en los subordinados hacia su persona. El discurso pedagógico es argumentativo porque los directivos, además de enseñar saberes y procedimientos, procuran convencer a sus subordinados para que alcancen las habilidades profesionales necesarias para incidir con mayor calidad en el proceso docente – educativo.

Dentro del proceso de la comunicación por parte de los directivos adquiere mucha importancia la argumentación, el cual es un fenómeno discursivo complejo que tiene como objetivo convencer al auditorio en la veracidad de lo que se plantea y que dentro de sus peculiaridades está su carácter dialógico y argumentativo.

La oratoria se encuentra muy relacionada con la comunicación. Los recursos oratorios están asociados al uso competente del idioma materno y de la argumentación como recursos retóricos en el ámbito pedagógico por parte de nuestros directivos. El discurso de los directivos escolares necesita de un carácter dialogal, conversacional. El directivo debe recurrir a medios retóricos y prácticos en sus intervenciones orales, para disminuir las limitaciones del discurso lógico y el cierto equilibrio emocional entre los interlocutores.

A partir de lo abordado en la literatura sobre el tema, y de las ideas expuestas se proponen una serie de exigencias en el discurso del directivo educacional para perfeccionar su competencia comunicativa más efectiva en sus subordinados:

- Explotar óptimamente los recursos del lenguaje oral en la búsqueda de lo original, lo interesante, lo que mantenga la atención en el contenido. Sin intentar aplastar al auditorio con demasiada información, es mejor expresar pocas ideas importantes y profundizar en ellas.
- Utilizar los recursos no verbales de la comunicación en función del contenido que se expone y evitar su uso indiscriminado, de modo que las inflexiones de la voz, el contacto visual, los movimientos de las manos y el cuerpo, la expresión del rostro y el desplazamiento por el aula se emplee con sobriedad y oportunidad.
- Evitar expresiones verbales o no verbales que puedan inhibir la participación de los subordinados.
- Mirar directamente a los ojos de los interlocutores es esencial.
- Cuidar la postura, de forma que sea equilibrada, sin movimientos apresurados ni muy lentos.
- Las pausas, sin abusar de ellas proporcionan energía y autoridad. Los períodos cortos de silencio permiten la reflexión individual y la concentración en el tema que se aborde.
- Hacer un estudio sistemático y uso constante de los recursos lingüísticos para utilizar al máximo todas las posibilidades del idioma sin caer en posiciones rebuscadas o artificiosas, o sea, retóricas.
- Dominar bien sus emociones y utilizarlas para provocar el efecto deseado en los interlocutores en la comunicación verbal y no verbal, y de esta forma ser convincentes en la exposición.
- En el desarrollo de la exposición plantearse interrogantes u objeciones al contenido sin responderlas de inmediato.
- Usar diferentes tonos de voz, en dependencia del énfasis que se le quiera brindar a determinados aspectos del contenido o mantenerse en silencio momentáneamente para reforzar lo dicho hasta ese instante.
- Cuidar la dicción para que las palabras sean pronunciadas con exactitud y limpieza.
- No olvidar que los subordinados se formarán siempre una imagen del directivo sobre la base de su aspecto físico, de su rostro y de la mirada, de su vestimenta, de sus gestos y de sus modos de hablar.

Si el directivo escolar es capaz de lograr una actuación competente como comunicador implica, en primera instancia, el desarrollar una serie de conocimientos, sistema de acciones y operaciones que pueden sistematizarse en habilidades y hábitos, que vayan conformando toda una cultura de la comunicación, necesaria para quien tiene como centro de su trabajo al hombre en los diferentes procesos de dirección.

El directivo escolar debe contextualizar las habilidades comunicativas según el contexto y las características propias del interlocutor en las diversas actividades metodológicas que se desarrollan en la escuela, el propio trabajo con la familia y las organizaciones, de manera que le permita la obtención de datos e informaciones, la toma de decisiones, la identificación de necesidades, inquietudes y problemas.

Con la puesta en práctica de una actuación competente como comunicador posibilitará, en primera instancia, que se desarrolle en los directivos una serie de conocimientos, sistema de acciones y operaciones que pueden sistematizarse en habilidades y hábitos, que vayan

conformando toda una cultura de la comunicación, necesaria para quien tiene como centro de su trabajo al hombre en los diferentes procesos de dirección.

El desarrollo de la superación profesional del director produce transformaciones que son de índoles culturales, concretándose en el crecimiento de: la cultura integral de dirección en el directivo, la cultura directiva organizacional en el proceso de dirección tanto en el nivel de escuela así como de la cultura social en el entorno de la escuela, en particular en las relaciones directivas de la escuela con las organizaciones comunitarias, la familia y otras instituciones.

En la superación a directivos educacionales en el municipio Santiago de Cuba se han puesto en práctica las diversas exigencias que se requieren para lograr una adecuada competencia comunicativa en nuestros directivos, esta propuesta ha sido socializada en sesiones de intercambio metodológico con los directivos del órgano de cuadros en la provincia.

### **Conclusiones**

El discurso del directivo en la institución escolar constituye un elemento vital para la comunicación con los subordinados, por lo que resulta obvia la necesidad de perfeccionar la comunicación en los dirigentes educacionales.

Existen suficientes elementos teóricos y metodológicos que demuestran su esencia psicopedagógica y la obligatoriedad de concebirlo desde un enfoque personalógico.

Como vía de solución se propone incluir en el contenido de la superación posgraduada de los directivos contenidos teóricos sobre la comunicación educativa, con énfasis en el discurso, con el fin de perfeccionar la competencia comunicativa de los directivos educacionales.

La competencia comunicativa de los directivos educacionales a tenor de las concepciones actuales necesita ser redimensionado, es por ello que se necesita trabajar para lograr estrategias de aprendizaje contentivas en métodos, actividades y medios que tengan en su centro la formación de una competencia comunicativa más eficiente e integral en los directivos, en correspondencia a este nuevo contexto sociocultural, de modo tal que estos puedan ser por excelencia verdaderos ejemplos de comunicadores, no solo ante los docentes sino hacia toda la comunidad pedagógica.

### **Bibliografía**

Álvarez, L. (1995). *Estrofa, Imagen y Fundación: La Oratoria de José Martí*. Casa de las Américas, La Habana.

Álvarez, María Isabel (1994). *Comunicación Educativa*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Castillo Mercado, A. (2000). "El sobresaliente y la competencia comunicativa". Proyecto C.A.S. Colombia.

Cathcart R., M. (2007). "La lengua: reflejo de la realidad histórico-social", *Revista Santiago*, 15 (32)11-18.

Chávez Rodríguez, Justo (1995). *Comunicación Educativa*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

Fernández González, Ana María (2002). Comunicación Educativa. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

González Rey, Fernando (1995). Comunicación, personalidad y desarrollo. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. González Maura, Viviana (1995). Psicología para educadores. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Guy, D. (1995). Elementos para una didáctica de la argumentación en la escuela primaria, p. 41-50. Comunicación, Lenguaje y Educación, No. 25, Madrid.

Hymes, Dell H (1972). Competencia comunicativa, Editorial J. Pride and J. Colmes.

Montero Cabrera, Luis A. (2012). Visión de la ciencia y la tecnología: problemas actuales. Revista Temas, 69,4-11.

Naval-Durán, N. (1995). Enseñanza y comunicación. Eunsa, Pamplona, España.