



Actividades educativas para promover el estilo comunicativo democrático en los miembros del ciclo directivo

Actividades educativas para promover el estilo comunicativo democrático en los miembros del ciclo directivo

Daines Guerrero-Rodríguez; Bárbara Mailén Silven-Savigñón

Universidad de Guantánamo, Cuba

Correo(s) electrónico(s)

dainesguerrero@gmail.com

barbarass@cug.co.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5236-7910>

<https://orcid.org/0000-0003-3617-2528>

Recibido: 22 de septiembre de 2021

Aceptado: 2 de octubre de 2021

Resumen

El presente estudio descriptivo caracteriza los estilos comunicativos de los miembros del ciclo directivo de la Primaria José Martí, del Niceto Pérez en Guantánamo. El objetivo del mismo es proponer acciones educativas que promuevan el estilo comunicativo democrático, en función de promover la comunicación abierta y participativa en la escuela. Con este fin se emplearon métodos de nivel teórico e empírico en una población formada por 11 miembros. Se constató la incidencia del estilo autoritario en la dirección escolar y en el clima socio psicológico, y la necesidad de potenciar el estilo comunicativo democrático con las actividades propuestas.

Palabras clave: Comunicación educativa, Estilos comunicativos, Clima socio psicológico; Ciclo directivo.

Abstract

The present descriptive study characterizes the communicative styles of the members of the directive cycle of the José Martí Elementary School, of the Niceto Pérez in Guantánamo. Its objective is to propose educational actions that promote the democratic communicative style, in order to promote open and participatory communication in the school. For this purpose, theoretical and empirical level methods were used in a population made up of 11 members. The incidence of the authoritarian style in the school management and in the socio-psychological climate, and the need to promote the democratic communicative style with the proposed activities was verified.

Key words: Educational communication, Communication styles; Socio-psychological climate; Managerial cycle.

Introducción

La comunicación en la escuela es la base del fortalecimiento de los vínculos dentro de la misma y de los que establece con su entorno, además viabiliza el cumplimiento de su rol social. El carácter participativo e interactivo que se generan en los procesos educativos solo es posible por la mediación comunicativa.

La interacción de los educadores con el colectivo de educandos, comprende elementos de la comunicación educativa y organizacional; ya que el centro escolar es a su vez una organización laboral que propicia el desarrollo integral de las nuevas generaciones. El desarrollo y crecimiento personal y organizacional que promueve el diálogo y la interacción entre sus participantes es abordado por diversos autores, definido además por Ojalvo como comunicación educativa:

Es un proceso de interacción entre profesores, estudiantes y estos entre sí y de la escuela con la comunidad, que tiene como finalidad crear un clima psicológico favorable, para optimizar el intercambio y recreación de significados que contribuyan al desarrollo de la personalidad de los participantes. (2002, P.84).

La comunicación debe comprenderse entonces como el eje transversal que atraviesa todos los procesos tanto educativos como organizacionales, ya que la escuela posee esta dualidad de centro educativo y laboral. Alonso se refiere que:

En la dinámica interna de la misma, el ciclo directivo cumple las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo. La esencia misma de la dirección es la comunicación pues no puede ser capaz de dirigir quien no sea un excelente comunicador. (2001, P. 35).

Marconi plantea:

El director como líder pedagógico debe poseer las habilidades y competencias comunicativas para contagiar el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsar para que la comunidad educativa planifique realice y evalúe acciones que apoyen la mejora del aprendizaje. (2017, P. 21).

Un clima socio psicológico favorable en la escuela se caracteriza por una relación positiva entre el líder y los miembros, generada por estilos de comunicación que permitan el desarrollo y bienestar.

En la práctica educativa, en contraste con la idea anterior, se revelan en el ejercicio de las funciones generales de dirección, problemáticas asociadas a los estilos comunicativos que asumen los miembros del ciclo directivo. Se percibe expresión oral inadecuada que se sustenta en un tono de voz impositivo y grosero, el poco establecimiento de relación empática con los trabajadores y la centralización de la toma de decisiones en el grupo constituido por el consejo de dirección, se imponen los criterios de estos al resto de los trabajadores.

Esto trae consigo la desmotivación, conflictos laborales, un clima desfavorable y malestar en educadores y educandos. Para gestionar la solución al problema se determina como objetivo proponer actividades educativas para promover el estilo democrático en los miembros del ciclo directivo de la Escuela Primaria "José Martí" del Municipio Niceto Pérez.

Desarrollo

El estudio de los estilos de comunicación posee sus antecedentes en las investigaciones sobre liderazgo, en la influencia del líder en su equipo para el logro de las metas propuestas a través del proceso comunicativo.

Esta relación directa entre liderazgo y comunicación estableció las bases para la clasificación de los estilos de dirección, que precisamente se caracterizan por la forma de interacción, de comunicación, entre el que dirige el proceso de influencias interpersonales (líder) y el grupo.

La manera personal de dirigir y de relacionarse con otros es definida como estilo de comunicación y se asume en la investigación el criterio de Fernández.

En las formas de ejercer la autoridad y de establecer las relaciones está lo que se llama el estilo de comunicación. Este no es más que el modo personal de desempeño en la situación de comunicación, que depende en gran medida de las características de personalidad del sujeto, los patrones de comunicación conformados a lo largo de su experiencia., (2002, P. 17).

La clasificación tradicional de tres tipos de liderazgos: el *autocrático*, el *democrático* y el *permisivo* se emplea actualmente; asociándose además, a la clasificación de los estilos de comunicación.

El enfoque humanista de la teoría organizacional representado por Rensis Likert asume que los estilos de administración se caracterizan por una forma particular- personal de comunicación entre el jefe y los subordinados. Estos estilos que se mueven desde una posición extrema favorable a otra poco favorable conforman niveles progresivos de desarrollo de indicadores tales como: la participación en la toma de decisiones; la apertura de los canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal, la retroalimentación y los cuestionamientos sobre las políticas organizacionales.

Los aspectos planteados anteriormente orientan hacia la perspectiva de la escuela como centro laboral en el que interactúan sujetos y se influyen mutuamente para formar las nuevas generaciones. En este empeño, compete el análisis del directivo en la institución educativa como referente y modelo de conducta, como educador que cumple funciones de dirección y cuyo estilo comunicativo incide en los resultados de la organización.

En este sentido Trelles plantea que: *“La comunicación asume un rol protagónico; su enfoque es sinérgico y generalmente la dirección de esta área está estrechamente vinculada a la máxima dirección de la entidad...”* (2001, P. 11.)

Atendiendo al estilo de dirección, la clasificación clásica (influidas por las ideas de Lewin y White) propuesta por algunos autores, entre ellos Maslova y Bodaliev, hace referencia a tres tipos fundamentales de estilos de dirección del profesor:

El democrático, caracterizado por:

- Tener en cuenta las particularidades individuales y la experiencia personal, necesidades y actividad.
- Trabajar con el grupo como un todo, sin abandonar el enfoque personal en el tratamiento de los estudiantes.
- No ser estereotipado ni en la conducta, ni en los juicios.
- No ser selectivo en los contactos, ni subjetivo en las valoraciones.
- No ser agresivo en las relaciones. Tener en cuenta las particularidades individuales y la experiencia personal del alumno, sus necesidades y actividad.
- Trabajar con el grupo como un todo, sin abandonar el enfoque personal.

- No ser estereotipado ni en la conducta, ni en los juicios.
- No ser selectivo en los contactos, ni subjetivo en las valoraciones.
- No ser agresivo en las relaciones.

El estilo democrático se caracteriza por una participación activa del grupo en la toma de decisiones. El líder tiene en cuenta sus criterios y las relaciones obedecen a una estructura descentralizada. La adopción de un estilo comunicativo, que propicie el diálogo, la cooperación, el trabajo grupal, el desarrollo pleno de todos los miembros, relacionando los intereses individuales con los objetivos educativos generales; debe conducir al logro de una mayor eficiencia en el proceso docente.

La eficiencia se alcanza a través de un estilo dinámico, donde se logre fusionar las características personales del director, las particularidades del grupo de estudiantes, el contenido y los requerimientos de la tarea a desarrollar y las condiciones en que transcurre el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El modelo de contingencia propuesto por Fiedler plantea que *“la efectividad del estilo de liderazgo depende de lo favorable de la situación de trabajo del líder, en particular de las percepciones interpersonales que condicionan determinadas actitudes entre las personas que interactúan en dicha situación.”* (1964, P. 52.)

El entrenamiento en la determinación de un estilo comunicativo desarrollador y la posibilidad de asumir un estilo adecuado, teniendo en cuenta todos estos factores, es una habilidad que puede y debe desarrollarse.

Caracterización de los estilos comunicativos en el ciclo directivo de la escuela Primaria José Martí, del Niceto Pérez en la provincia Guantánamo

Los estilos comunicativos fueron caracterizados a partir de indicadores que abarcan: Características de la comunicación en el ciclo directivo. Capacidad para establecer las relaciones empáticas en el ciclo directivo. Consideración de las opiniones y criterios de los miembros del ciclo directivo para la toma de decisiones en la planificación de las actividades en conjunto

Se pudo constatar que de 15 entrevistado y encuestados 8 que representa el 56 % manifiestan que existe poca comunicación al planificar las actividades cuentan muy poco con los otros para la planificación y organización del plan de trabajo.

En el 60 % de las actividades predomina un escaso diálogo en el colectivo de ciclo en el momento de ejecutar y controlar la actividad. El tono de la voz es grosero, impositivo y agresivo y la expresión corporal se corresponde con esta descripción en el 75% de los miembros.

De esta manera se puede evidenciar que este indicador presenta insuficiencias en el proceso del desarrollo del ciclo directivo. El estilo de comunicación autoritario predominante, se impone criterios impositivos que limitan y afectan el trabajo en grupo, producen insatisfacción y desmotivación en los miembros del ciclo directivo y del resto de los trabajadores del centro.

La capacidad para establecer relaciones empáticas en el ciclo directivo se percibe afectado en tanto el 46 % carecen de una relación empática entre ellos, no se ponen en el lugar del otro no hay un clima favorable.

El 60% de los directivos dan respuestas anticipadas mientras oyen lo que se les está diciendo, no poseen habilidad de escucha. No existe consideración por el trabajo del compañero, la preocupación por el bienestar de compañero es escasa, lo que afecta el trabajo.

La consideración y toma en cuenta de las opiniones y criterios de los miembros del ciclo directivo para la actividad revela que es deficiente representado por un 53 % de la muestra. El 40 % de las actividades observadas se denota que existe poco consenso en los criterios evidenciando en el 60%, predomina un estilo de comunicación autoritario y la comunicación es limitada para la toma de decisiones colectivas; insuficiente comprensión de la posición del otro y falta razonamiento para encontrar puntos comunes.

Los indicadores planteados presentan afectaciones, lo cual confirma la necesidad de brindar solución al importante problema de la comunicación en el ciclo directivo, pues la participación responsable requiere de confianza, respeto y consideración de los implicados en los procesos y se corroboró en la investigación la incidencia negativa en el colectivo laboral.

Actividades educativas para fomentar la comunicación con el estilo democrático en el colectivo de ciclo de la escuela

De acuerdo con Louse Rosenblatt (1988), se considera la actividad educativa, dentro del sistema de educación formal, como aquella en la cual alumno y maestros están en continua transacción, no solo unos con otros, sino también con todos los elementos ambientales, culturales e institucionales propios de la situación escolar.

Actividad 1 Taller

Tema: La comunicación una herramienta valiosa

Objetivo: Proporcionar al ciclo directivo herramientas comunicativas que les va a permitir una mejor comunicación entre ellos.

Método: conversación y charla.

Medios y materiales: pizarra, papel, lápiz.

Aplicación de técnica de presentación

Para el desarrollo de esta actividad la investigadora y la psicopedagoga comenzará con una técnica de presentación la misma solicitará que cada participante que se presente con su nombre y que a ello agregue cómo evalúa y aporta desde su labor la comunicación.

Luego de realizada la presentación, el psicopedagogo preguntará:

- ¿Qué conocen sobre la comunicación en las instituciones escolares?
- ¿Qué actividades realizan para comunicarse mejor?
- ¿Cómo las planifican?
- ¿Qué vías o canales utilizan para hacer llegar los mensajes a los subordinados?
- ¿Qué aportes o cambios harían ustedes para mejorar las relaciones interpersonales entre ustedes en el centro a través de la comunicación?

En la pizarra se recogerán las palabras claves de las respuestas dadas por los participantes y se asignará una persona que registre las evidencias (fotos, escritos) de la actividad, para luego visualizarlas.

A partir de estas respuestas el psicopedagogo explicará a los docentes la definición de comunicación educativa aportada por Victoria Ojalvo que hace referencia a la comunicación es un proceso de interacción entre profesores y estudiantes y de estos entre si y de la escuela con la comunidad que tiene como finalidad crear un clima psicológico favorable para optimizar el intercambio y recreación de significados que contribuyan al desarrollo de la personalidad de los estudiantes.

En este momento se solicitará la opinión de los docentes sobre esta definición y que ejemplifiquen.

Posteriormente se darán a conocer los resultados del diagnóstico y se propondrá el plan de acciones, siempre teniendo en cuenta los criterios para su enriquecimiento, cambios o sugerencias.

Evaluación

La actividad se evaluará a partir de la aplicación de la técnica PNI (lo positivo, lo negativo y lo interesante) este será el cierre del primer encuentro

Actividad 2 Taller

Tema: La comunicación grupal en la dirección.

Objetivo: Modelar las vías para potenciar la comunicación grupal en el ciclo directivo.

Método: conversación

Medios: fichas, videos en mi escuela, y tarjetas con frases sobre la comunicación grupal

Orientaciones para su instrumentación metodológica.

Reunir a los directivos y a los trabajadores en el salón de reuniones de la escuela. Explicar el objetivo del taller, así como la forma en que se desarrollará, precisar las orientaciones para la observación del video, lo que deben hacer durante y después de su proyección, precisar el tiempo de duración

Se sugiere partir la visualización del documental “en mi escuela” dando a conocer el fin que se persigue con el mismo.

Se propone al psicopedagogo que ofrezca argumentos sobre el papel determinante que ejerce la comunicación grupal en el ciclo directivo, donde actúan los directivos y los trabajadores.

Se sugiere tener en cuenta el papel de la comunicación grupal y la utilización de recursos que permiten dar respuestas al adecuado proceso comunicativo, creando climas de confianza en la atención a las problemáticas existentes en el proceso de comunicación grupal en el ciclo directivo en la escuela.

Luego se reparten fichas donde en ellas aparecen frases sobre la comunicación grupal. El cual ellos deben interpretar cada una de las frases.

Se propone realizar la técnica para la dinámica grupal: *Ponerse en lugar de otro*

Se organizan los participantes por parejas, en subgrupo, representan pequeños roles de profesiones, oficios y se entrevistan improvisando este rol.

Se utilizan observadores.

Se sugiere abordar en el intercambio la contribución que hace las habilidades comunicativas, la escucha activa en el ciclo directivo que evidencien la adecuada actuación de estos en su actuar diario.

Para finalizar se empleará una lluvia de ideas como vía para evaluar el tema presentado.

Actividad 3 Taller

Título: La comunicación en las funciones del ciclo directivo

Objetivo: Valorar algunos aspectos que inciden en los problemas de comunicación grupal en el ciclo directivo.

Método: conversación

Materiales: Libro “Comunicación Educativa”.

Instrumentación metodológica y evaluación.

Con antelación se orienta la problemática que se abordará durante el taller para garantizar la participación de los directivos; sugerirles traer por escrito algunas sugerencias, experiencias para ser generalizada durante el desarrollo del taller.

Reunir a los participantes en la biblioteca del centro, explicarle el objetivo de la actividad y la forma en que se desarrollará, incluyendo las expectativas que traen.

Selección de un facilitador, los participantes en el taller deben proponerlo, al cual se le explica su papel durante la actividad.

Explicar la forma en que se desarrollará el taller, donde se efectuará las siguientes precisiones:

Indagar acerca de alguna información, experiencia significativa o propuesta sobre el contenido a tratar para ser generalizada por los profesores y facilitadores del taller a los demás compañeros; al aportar sus consideraciones debe ser preciso, concreto y pertinente. Imperar la profesionalidad y el elemento organizativo-metodológico.

El facilitador designado por el grupo debe controlar las intervenciones y provocar interacción entre todos los participantes para el mejor de cursar del taller.

En aras de cumplir el objetivo propuesto en no más de 1 hora, se solicita la mayor puntualidad posible, venir dispuesto a aportar, intervenir sin temor, de ahí que se sugiere un nivel de preparación previa en cuanto al objetivo a tratar y el contenido enunciado en el título deben

reflexionar y se les afirma que todos aprenderemos de todos por eso sus consideraciones, experiencias y nivel de información son importante.

- Se piden tres voluntarios que salgan del sitio donde están reunidos y se les orienta que hagan una descripción objetiva de una tarea. (en este caso cómo planificar una actividad teniendo en cuenta al otro) Cada uno va a discutir el plenario por parte, sin ponerse de acuerdo entre ellos de cómo lo van a hacer.

No puede decirse para que sirva, ni que se piensa de él, ni ninguna otra valoración, personal, se debe hacer una descripción objetiva.

El facilitador controla todo lo que sucede, mientras los tres compañeros realizan la acción, hace anotaciones, para que luego sean resueltas por el grupo.

- En un segundo momento, uno por uno debe pasar al plenario a discutir la parte que le tocó de la tarea. Al plenario se le debe decir que debe adivinar a que tareas se están refiriendo los compañeros, deben decir que cosa les hizo pensar en ella.

El análisis debe girar alrededor del hecho de que una misma cosa o hecho se le pueden dar diferentes interpretaciones, en función del punto de vista que se siga, así mismo debe quedar clara la idea de cómo el conocimiento parcial lleva a elaborar ideas equivocadas, lo cual sucede muy a menudo en la vida cotidiana y principalmente en el ciclo directivo.

El que conduce la actividad le orienta al facilitador que explique el desempeño de los compañeros en la realización de las acciones orientadas durante el desarrollo del taller.

Elaborar un cuerpo de recomendaciones acerca de cómo se puede planificar, organizar, ejecutar y evaluar cualquier tarea en la escuela con la participación colectiva, escuchando la opinión y criterios del otro sin que melle el cumplimiento del objetivo propuesto con la colaboración de todos.

El taller concluirá con la aplicación de la técnica PNI, comentar sus resultados, felicitar a los participantes y darles las gracias por la atención prestada y los aportes realizados.

Actividad 4 Taller

Tema: El Tren de los estilos comunicativos

Objetivo: Caracterizar los estilos de comunicación de los participantes

Método: conversación y charla

Medio: Trencito del estilo, soporte bibliográfico, caja

Instrumentación metodológica y evaluación:

En el grupo de educadores se hace una breve introducción acerca de las diferentes maneras de cómo nos comunicamos en nuestra vida diaria, destacando que cada uno tiene un modo de hacerlo, un estilo.

Expresará a los participantes que daremos un viaje muy largo montados en el trencito de los estilos comunicativos el cual mientras van recorriendo todo el local cada uno se detendrá en el estilo que lo identifique cada parada estará identificada con un cartel donde tenga las características de cada estilo.

Se introduce el juego de la *cajita preguntona* donde en ella se encuentra la siguiente pregunta Cada participante revisará dichas tarjetas y escogerá la que mejor identifique su estilo comunicativo.

En plenario, se promueve el debate sobre aspectos tales como:

¿Cuál es el estilo con el que se identificó cada participante?

¿Alguna vez se han detenido a meditar sobre cuál es su estilo comunicativo?

Satisfacciones o insatisfacciones que les provoca

Experiencias en su vida personal y profesional como resultado del estilo que lo caracteriza.

¿Cuál estilo comunicativo deben emplear los directivos?

¿Cuáles son sus características?

¿Qué crees debes cambiar?

Los participantes darán comentarios que se deseen hacer al respecto.

A continuación, se comparte con el grupo un material como apoyo didáctico, donde aparecen contenidos teóricos sobre el tema Estilos Comunicativos e invita a hacer del mismo una lectura comentada., se motiva a los integrantes del grupo para que reflexionen

La actividad concluirá con aplicación de la técnica PNI y de esta forma se evaluará, comentar sus resultados, felicitar a los participantes y darles las gracias por la atención prestada y los aportes realizados.

Actividad 5 Taller

Tema: Mi propio estilo

Objetivo: Valorar la incidencia de los diferentes estilos de comunicación de cada miembro del consejo de dirección en su labor.

Método: conversación y charla

Medio: Baúl Mágico, plumones o crayolas.

Instrumentación metodológica y evaluación

Reunir a los directivos en el salón de reuniones de la escuela. Explicar el objetivo del taller, así como la forma en que se desarrollará.

La actividad comienza con una breve introducción de la actividad a realizar, cada participante estarán sentados en dúo uno frente al otro, cada uno de ellos hará una dramatización del estilo democrático lo cual el otro compañero debe de evaluarlo, acto seguido la investigadora saca el *Baúl Mágico* y deben de escribir en que se confundió su compañero al emplear el estilo democrático y echarlo en el baúl.

Se procede luego a la dramatización con el objetivo de que identifiquen los problemas que se generan con el estilo que poseen y soluciones.

Técnica: Estrategias de cambio

Se distribuyen roles vinculados a la dirección, en los roles se introducen la tarea de dirigir una reunión u otra propuesta de situaciones que requieren cambiar el comportamiento

Influir para convencer

Se trabaja en parejas, sobre aquellos puntos de vista en que existen contradicciones reales. Cada participante establece sus argumentos para convencer y es valorado la eficacia o no.

Vivenciar y superar barreras

Por subgrupos se preparan situaciones para representar barreras psicológicas en la comunicación, se dramatizan y valoran por los demás.

Convencer (defender una posición)

Elaborar argumentos por subgrupos a partir de una posición contraria, política e ideológica. Se valora la eficacia de los argumentos por todos y se concluye sobre los eficaces. Se utilizan observadores para grupo y subgrupo.

Se procede a dar lectura a los resúmenes entregados por los observadores que se turnaron por equipos y cada participante dará criterios acerca de los elementos en los que deben mejorar individualmente y colectivamente.

Se procede a realizar en grupo para fortalecer el trabajo en equipo el ejercicio

Estas preguntas serán respondidas por todos los participantes, concluirá la actividad con la aplicación de la técnica PNI, comentar sus resultados, felicitar a los participantes y darles las gracias por la atención prestada y los aportes realizados.

Conclusiones

El estilo comunicativo que predomina en el ciclo directivo de la Primaria José Martí, del Niceto Pérez en la provincia Guantánamo se corresponde con el estilo de dirección autoritario.

Se constató la incidencia de los estilos comunicativos en la dirección escolar, la planificación, la organización de los procesos educativos y en el clima socio psicológico del centro escolar.

La adopción de un estilo comunicativo democrático que favorezca la interacción e influencia mutua es posible y viable.

Las actividades educativas propuestas pueden generalizarse por su a otros grupos con problemáticas similares al grupo objeto de estudio como alternativa de solución de las mismas.

Referencias bibliográficos

Alonso, S. (2001). *La dirección científica educacional*. Material en soporte magnético.

Fernández, A. M, Álvarez, M.I, Reinoso, C. y Durán, A. (2002). *Comunicación Educativa*. La Habana: Pueblo y Educación. Cuba.

Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. México.

González, F. (1995). *Comunicación, personalidad y desarrollo*. La Habana: Pueblo y Educación. Cuba.

Labarrere, G. y Valdivia, G. (1988). *Pedagogía*. Ministerio de Educación. La Habana.

Lorenzo, M. (2004). *La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*.

Enseñanza, 22, 193, https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/70773/La_funcion_de_l

iderazgo_de_la

direccionpdf;jsessionid=72FC380BDBD3D99BCEFF78F809773BEA?sequence=1

Ojalvo, V; Castellanos, A.V.; Krasftchenko, Oksaca y otros. (2002). *La comunicación educativa*. Centro de estudios para el perfeccionamiento de la educación superior. Universidad de la Habana. CEPES

Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional*. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.

Valle, A. y García, G. (2006). *Dirección, organización e higiene escolar*. La Habana: Pueblo y Educación. Cuba.