
El ciclo directivo en la escuela cubana actual mediante la comunicación grupal

The management cycle in the current Cuban school through group communication

Jessica Reynosa-Winter; Manuel Lozano-Diéguez; Exiquio Nápoles-Rodríguez

Universidad de Guantánamo. Cuba

Correo(s) electrónico(s):

jexicarw@cug.co.cu

mlozanod@cug.co.cu

exiquio@cug.co.cu

Recibido: 4 de noviembre de 2016

Aceptado: 16 de diciembre de 2016

Resumen

El artículo que se presenta es fruto del trabajo de curso con el concluyen las asignaturas Dirección Científica Educacional y Psicología de Grupo II en el tercer año de la carrera Pedagogía-Psicología, en la modalidad de curso diurno. En el mismo, a partir de la observación, la entrevista, la encuesta y la inducción deducción, se identificó la situación problemática relativa al proceso de dirección, especialmente en lo referido a la comunicación grupal en el desarrollo del ciclo directivo de la escuela tomada como muestra, y se fundamentan, desde referentes teóricos, las vías para brindar solución a las deficiencias detectadas, lo cual forma parte de las funciones profesionales que debe cumplir el psicopedagogo en su contexto de actuación.

Palabras clave: Proceso de dirección; Comunicación grupal; Ciclo directivo; Funciones profesionales

Abstract

The present paper deals with Scientific Educational Management and Group Psychology, and it is the result of studying in the third year of the Pedagogy-Psychology major.

Aided by the observation, the interview, the opinion poll and induction-deduction, a problem was identified in the process of management, especially in group communication in the development of the directive cycle of the sample school. Some ways to solve the deficiencies detected are recommended in

the paper, the authors took as reference the opinion of theoreticians who wrote about the professional work the psycho-pedagogue must do in such cases.

Key words: Management Process; Group communication; Managing cycle; Profession

Introducción

La dirección es inherente a toda sociedad e implica establecer jerarquías, procedimientos, niveles de decisión, delegación de autoridad, los sistemas de información y de la comunicación.

La comunicación permite dirigir en los centros educacionales correctamente a las personas que participan en todo el proceso pedagógico. Solo a través de la comunicación el directivo puede lograr la motivación y la estimulación para establecer un clima socio psicológico laboral favorable y de confianza, y está vinculado estrechamente a la historia de la dirección en cada uno de los sistemas sociales por los que ha atravesado la humanidad. Se vincula tanto al desarrollo de las fuerzas productivas, como al de las relaciones de producción, y al mismo tiempo un factor movilizador de ambos elementos.

La comunicación atraviesa todo el ciclo directivo, debido a que no es posible planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo en un centro docente, sin que esto se produzca a través de la comunicación. En este sentido, la comunicación se concreta en cada función del ciclo directivo.

La comunicación, al decir del Dr. Alonso (2001) constituye "... la esencia misma de la dirección", pues "no puede ser capaz de dirigir, quien no sea un excelente comunicador". Sin embargo, no siempre en la práctica esto es así, revelándose en el ejercicio de las funciones generales de dirección, que el proceso comunicativo en los diferentes grupos de trabajo presenta afectaciones que no favorecen la mayor eficiencia de la actividad directiva.

Ello denota una situación problemática en la que se destacan: deficiencias en la comunicación, la escucha y la comprensión, carencias en las relaciones interpersonales, poco reconocimiento por falta de empatía, así como el poco esfuerzo sistemático por mejorar el dominio de las habilidades comunicativas.

En interés de brindar solución al problema, se determina como **objetivo**: fundamentar vías para el perfeccionamiento del ciclo directivo a través de la comunicación grupal, tomando como referencia aspectos de la Dirección Científica Educacional y la Psicología de Grupo.

Desarrollo

La actividad directiva y la comunicación grupal en la escuela: La dirección aparece donde exista una organización de sujetos que tienen, ante todo, un objetivo común, y utilizan determinados métodos

Para alcanzar las finalidades que se han propuesto y ha acompañado al ser humano en toda su evolución histórica. En la actualidad se comprende que lo seguirá acompañando siempre.

El proceso de dirección se concibe como influencia consciente de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos: la dirección de la escuela transcurre como el proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación del proceso pedagógico en la institución, que tiene en cuenta el estado inicial del resultado del trabajo y los recursos de que se dispone, todo ello para lograr los objetivos propuestos.

Diferentes trabajos de estudiosos de la dirección educacional, entre los que se encuentra Carmona (1998) Alonso (2001) coinciden en que la dirección educacional comporta características que singularizan su carácter en relación con otras ramas.

En el trabajo se asume la noción de dirección científica educacional que aporta Alonso (2001) cuando señala que: “dirigir científicamente en educación es tomar decisiones acertadas de acuerdo con las condiciones objetivas y situaciones concretas que permitan atender al hombre, colocándolo como objeto y sujeto del proceso y atender al desarrollo corriente y perspectivo de la organización que se dirige”.

Como puede apreciarse, en esta definición se realza el quehacer de los directivos y su influencia sobre los dirigidos, lo que evidencia necesidad, y refuerza la idea de tener en cuenta la comunicación en dicho proceso, atendiendo a que la misma está presente en todo el proceso de dirección.

Resulta importante, entonces, abordar la noción de comunicación, su relación con el grupo y la actividad directiva. La comunicación, como elemento dinamizador de los procesos, es otra noción abordada desde diferentes criterios de la ciencia y en innumerables momentos. Su génesis es explicada por Engels, (2002) en el ensayo “La transformación del mono en hombre” de su obra, Dialéctica de la Naturaleza.

Un primer acercamiento a la definición de **comunicación** puede realizarse desde su etimología. La palabra deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Por lo tanto, la **comunicación** es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.

La comunicación, según los autores González y otros (1995) se entiende como:

El proceso de transmisión y recepción de ideas, formación de mensajes. El acto de comunicar es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos

sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información.

Lo cual es inherente a la comunicación directiva y por tanto, grupal, siendo esta una característica de esa actividad en la escuela.

La comunicación es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico, considerando las interrelaciones que se establecen en las organizaciones como premisa indispensable para la realización como procesos grupales, a partir de considerar que el Grupo: “es la unión o integración de dos o más personas que interactúan directamente entre sí (cara a cara), durante un tiempo relativamente estable, para alcanzar determinadas metas mediante la realización de una tarea”. Bermúdez y otros, (2002). La actividad directiva, entonces, es una actividad comunicativa por excelencia, que adquiere su mayor auge cuando transcurre en los grupos de las escuelas (consejo de dirección, colectivos de grado, entre otros).

¿Qué es, entonces, la comunicación grupal? “La comunicación grupal se refiere al proceso interactivo que ocurre entre dos o más personas que intercambian mensajes. La intención de su interacción, es alcanzar las metas definidas en común por el grupo, sea de forma personal (cara a cara) o mediadas por otros. Es un elemento indispensable en las relaciones sociales, las cuales son base fundamental para la existencia de familias, empresas y gobiernos, de lo cual la escuela no escapa”.

En el intercambio en la actividad grupal, cada miembro aporta sus conocimientos, opiniones, actitudes, valoraciones, y experiencias, y a su vez, asimila e interioriza aportes de los demás, de este modo el grupo crece, cada uno de sus miembros cambia y se desarrolla.

Cuando la comunicación grupal es efectiva, puede resultar en un grupo muy productivo y muy unidos, puede establecer relaciones largas y duraderas que son capaces de lograr hazañas extraordinarias, pero como dirían los cubanos (Sánchez y Alonso 1999), “No todos los dirigentes materializan con igual vehemencia la sistematicidad en ejercicios de sus funciones de dirección, las funciones socio-psicológicas de la comunicación”. En el libro “Alta gerencia educacional” de Alonso y Sánchez Carmona, (1999) plantean que:

La mayoría de ellos dedican el mayor presupuesto de tiempo a la satisfacción de las necesidades sociales y colectivas, por considerar que cuando estas se satisfacen quedan satisfechas también las necesidades individuales. Miran al bosque frondoso y no ven que en él hay árboles que requieren una atención especial

El proceso comunicativo grupal, entonces, exige:

-
- Decir cosas veraces, con transparencia, dar información justa, relevante, oportuna de modo pertinente, evitar oscuridad y ambigüedad en el dialogo.
 - Tener disposición hacia la comunicación, contribuir con su actitud a querer entenderse y solucionar los problemas que se plantean en el grupo.
 - Saber escuchar las ideas de los otros, evitar la escucha defensiva.
 - Mostrar flexibilidad y tolerancia a partir del reconocimiento de que las personas del grupo no son perfectas y no deben cometer errores.
 - Saber escuchar, observar preguntar y expresar con claridad, integridad y rapidez el significado del mensaje (uso de canales y redes)
 - Exteriorizar el mensaje con precisión, reacción, adhesión y empatía.
 - Determinar objetivos, objetos y los medios para comunicarse con los miembros del grupo que se dirige.
 - Poder comprender los que otros tratan de significar, intentando la comprensión como un acto individual y creador.
 - Organizar el mensaje interior de manera constructiva

El dominio de las exigencias anteriores repercutirá en el entendimiento, la comprensión y por tanto en el compromiso de los participantes en un clima de respeto y confianza.

De lo tratado anteriormente, se desprende que la comunicación grupal debe ser atendida por los directivos de manera cuidadosa, pues las interacciones e interrelaciones que se producen en la actividad comunicativa en los grupos, son decisivas para que los mismos alcancen sus metas y cada uno de sus miembros se desarrolle personal y profesionalmente. Ello, es una condición del trabajo de los directivos cubanos, que deben ser, además, educadores de todos sus colaboradores. El trabajo y la comunicación en grupo es una vía para lograrlo.

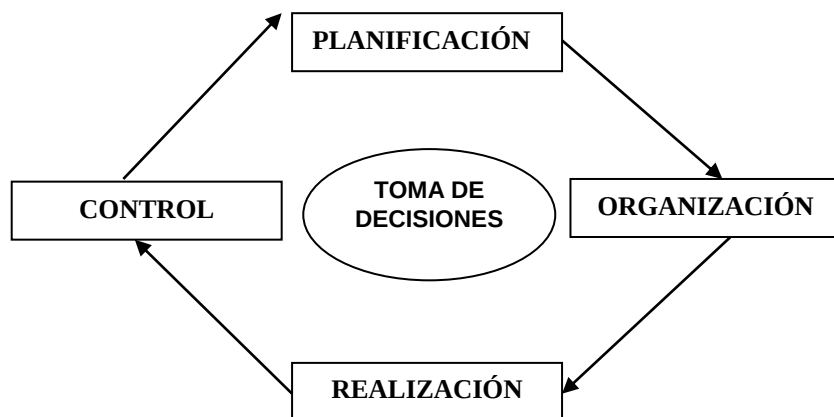
Influencia de la comunicación grupal en el ciclo directivo

Los directivos deben mantener un estado de satisfacción positivo en la organización para conseguir, “el contagio motivacional, lo que favorece un clima positivo a partir de la comunicación que se establece entre los miembros de un grupo satisfecho y este solo se puede lograr mediante motivadores de la actuación”. <http://es.slideshare.net/Yondris/ciclo-directivo>.

Ahora bien, todo el proceso comunicativo y motivacional en la dirección, se desarrolla mediante las funciones generales y específicas de dirección. Las funciones generales de dirección son las operaciones y los actos que realizan los directivos de la escuela para alcanzar los propósitos asumidos

como metas en la misma. Estas funciones generales se conocen como: planificación, organización, regulación y control. Las mismas generan en su dinámica lo que se conoce como ciclo directivo, el cual se desarrolla en un constante proceso comunicativo entre dirigentes y dirigidos.

“El ciclo directivo es el proceso mediante el cual la escuela desarrolla y ejecuta organizadamente sus actividades y operaciones, aplicando los principios que les permitan en conjunto tomar las mejores decisiones para ejercer el control de sus bienes, compromisos y obligaciones”. Esto se muestra en la gráfica siguiente:



Gráfica No.1. Tomada de notas de clase de Dirección Científica Educacional.

Existe consenso entre un gran número de autores cubanos que el ciclo directivo inicia con la planificación.

Planificación

La planificación es la primera función de dirección y constituye el punto de partida del ciclo de directivo, presupone la necesidad de plantear los objetivos, la misión y la estrategia de la organización y los recursos para lograrlos. Planificar presupone la coordinación anticipada de las actividades que se van a desarrollar en el ámbito de escuela. Las acciones deben planificarse de manera tal que se potencie el trabajo cooperado. En la planificación el jefe debe trabajar la dinámica de su colectivo, y de hecho, en dependencia de la tarea y el objetivo del trabajo, distribuir acciones respetando el agrupamiento realizado en los equipos.

En este sentido, resulta de gran importancia la creación de grupos de trabajo, cuya interacción e interrelación permita realizar propuestas de actividades para cada uno de los procesos sustantivos que se desarrollan en la escuela. De ahí que cobra especial importancia las relaciones interpersonales que se desarrollen en cada grupo creado. El nivel de comunicación que alcance, redundará en la calidad del trabajo.

Organización

El primer acto de organización es en sí mismo es la planificación. Lo que se hace efectivo en la realización de la coordinación de las acciones que permiten la organización cooperada del trabajo. En este sentido la cooperación debe lograrse a partir del entendimiento y el mutuo acuerdo entre sus miembros, por lo que la buena comunicación grupal favorece dicha cooperación. El aspecto organizativo en el trabajo cooperado del grupo constituye una acción importante para que la coordinación se ejecute adecuadamente, esta función consiste en definir con quién, con qué y cómo se ejecutará lo planificado implica, además, la determinación de las relaciones que se establecerán entre los ejecutantes de la actividad y cómo se comunicarán entre sí.

Es conveniente observar que, en las condiciones actuales de la escuela cubana, a la cual su modelo le exige una dirección democrática y participativa, no basta con una buena planificación, sino que es necesaria una adecuada organización del trabajo y esta no es posible sin que la comunicación grupal cumpla sus propósitos.

Ejecución o Mando: Esta función se encuentra en estrecha relación con la organización y es conocida con otras denominaciones como gestión, realización y dirección. La realización puede manifestarse de diferentes formas, pero en ella siempre está presente la acción del que dirige sobre el subordinado para lograr que estos se eduquen en la mejor forma de actuación, tratando de lograr el mejor espíritu de trabajo colectivo, estimular lo bien hecho y censurar la mala actuación. Esta función también exige un contacto estrecho entre dirigentes, dirigidos y pone de manifiesto la facultad del dirigente para guiar a los demás. Es esencialmente un proceso comunicativo entre el directivo y sus colaboradores.

Control: El control presupone comprobar el resultado real del trabajo y la valoración del desempeño cooperado y previsto desde la etapa de organización, y la propia ejecución, decidiéndose las medidas que deben adoptarse al respecto y que serán concretadas en la próxima etapa de planificación, para así comenzar de nuevo con el ciclo directivo. Controlar no significa solo descubrir defectos, sino también revelar las mejores experiencias con el fin de divulgarlas y generalizarlas.

Cuando se realiza el control y no se valoran sus resultados o la acción del dirigente se queda ahí y no se toma las medidas necesarias, el control se convierte en un objetivo en sí mismo y no cumple su función verdadera como parte de la dirección. El control va dirigido a las personas que realizan las operaciones dentro del proceso, por lo que es también un proceso comunicativo por excelencia.

Reflexiones sobre el estado actual de la comunicación grupal en el ciclo directivo de la escuela

Durante la realización de la práctica laboral en la escuela, la observación de diferentes actividades

la conversación entre profesores, estudiantes y familiares de estos, se pudieron reconocer determinados aspectos del trabajo directivo y de los diferentes grupos, que evidenciaron aspectos significativos del estado de la comunicación grupal en la institución.

A partir de determinados aspectos seleccionados en las exigencias del proceso comunicativo para su valoración, se pudo constatar la existencia de determinadas fallas en el proceso comunicativo en el trabajo del grupo, especialmente en el consejo de dirección, al percibir la existencia de conflictos interpersonales innecesarios, por problemas de escucha, que limitan la influencia positiva de los mismos en la institución.

Se constató, además, la transparencia en el manejo de la información, poco esfuerzo para entenderse, rigidez en las relaciones y poca tolerancia ante los errores de los otros, desorganización de los mensajes, lo que reduce la comprensión y el entendimiento de los integrantes del grupo.

Ello reforzó la idea de poner en práctica determinadas vías para contribuir a perfeccionar el desarrollo del ciclo directivo de la escuela, desde el proceso de comunicación grupal.

Vías para el perfeccionamiento del ciclo directivo mediante la comunicación grupal en la escuela

En interés de brindar solución a las insuficiencias declaradas, se propone un conjunto de actividades que contribuirán a solucionarlas, en la medida en que se traten continuamente como parte de las actividades de capacitación de los directivos.

- Sensibilizar al grupo de dirección con la intención de darle tratamiento sistemático al tema de la comunicación grupal.

Un aspecto de gran importancia para lograr los propósitos de las actividades que se proponen, lo constituye el hecho que todos los implicados adquieran la conciencia necesaria del problema que se presenta, por lo que resulta importante iniciar con una actividad que propicie alcanzar dicho propósito.

A partir de los sustentos teóricos analizados y el estado actual de la comunicación directiva en la escuela, se realiza la proposición de las vías para su perfeccionamiento, las cuales contemplan las siguientes:

- Actualizar el diagnóstico acerca del dominio de las habilidades comunicativas de los directivos escolares en la actividad grupal.

Sobre la base de que el nivel de comunicación es multifactorial, donde la personalidad de cada individuo es decisiva dada sus particularidades, se requiere la actualización permanente del diagnóstico. Para ello, es imprescindible la utilización de instrumentos que permitan recopilar datos para el análisis de los elementos y componentes que han sido identificados en la situación problemática

descrita en el presente trabajo. Esto permitirá un tratamiento individualizado a los problemas particulares de los directivos y por consiguiente mayor impacto en su solución.

- Implementación de actividades de capacitación de los directivos para desarrollar el dominio de los sustentos teórico–metodológicos sobre la comunicación y sus exigencias.

Una vez determinados los principales resultados del diagnóstico, se hace necesario proponer las actividades de capacitación en materia de comunicación grupal, las cuales deben responder a la solución de las deficiencias determinadas en el diagnóstico, en cuyo nivel de partida deben estar, las siguientes:

- Técnicas para favorecer la comunicación verbal en el grupo de dirección.
- El nivel de empatía durante la ejecución del ciclo directivo.
- Técnicas y habilidades para la escucha activa en la actividad directiva.
- Procedimientos para la solución de conflictos en la dirección escolar.
- El diálogo y la negociación en el desarrollo del ciclo directivo.
- El análisis del error cometido como oportunidad para el aprendizaje.

Estas actividades darán respuesta a las necesidades de partida, determinadas en el análisis del estado actual de la comunicación y su impacto en el ciclo directivo, las cuales deben sistematizarse a lo largo del curso, valorando parcialmente sus resultados individuales y colectivos.

Otro aspecto importante en relación con estas actividades son los métodos y formas de realización de las mismas, debiéndose combinar la autosuperación de los directivos con la realización de talleres, seminarios y debates, a partir de situaciones prácticas y sustentados en la teoría más actual.

Implementar estrategias de intervención en correspondencia con el diagnóstico del grupo.

- En este sentido, resulta conveniente llegar al consenso de todos los participantes en relación con las posibilidades de perfeccionamiento de las habilidades comunicativas, por su importancia para lograr los resultados que de ellos se esperan. Para lograr esto, la participación del psicopedagogo resulta de gran importancia como especialista para conducir las actividades acordadas, a partir de la autoridad funcional que le otorgue el director y su consejo de dirección para ello.
- Incorporar a la evaluación de los cuadros los resultados obtenidos en las actividades de capacitación implementadas y su aplicación.

Es necesario dar un peso específico a las actividades de capacitación definidas, tanto en los resultados que los directivos obtienen en las mismas como en su impacto en el cumplimiento de sus funciones,

especialmente dirigido al perfeccionamiento del ciclo directivo. Ello permitirá evaluar el impacto que va teniendo el proceso de capacitación y actualizar el diagnóstico para emprender un nuevo ciclo de actividades para continuar elevando la eficacia de la comunicación en la dirección escolar.

Estas actividades contribuirán a iniciar un proceso de perfeccionamiento del ciclo directivo en la escuela, mediante la comunicación grupal, cuyas consecuencias se verificarán en el clima laboral, los resultados del proceso pedagógico y repercutirán en la eficiencia del proceso directivo, así como en la imagen de todos los que tienen la responsabilidad de hacer avanzar cada día más la escuela y favorecer el crecimiento personal y profesional de todos los implicados.

Conclusiones

La utilización de métodos científicos durante la realización de las tareas asignadas para la práctica laboral, permitió la identificación de un problema, al que hay que brindar solución por la repercusión que tiene en la eficiencia directiva de la escuela, relacionado con la influencia de la comunicación grupal en el desarrollo del ciclo directivo en la misma.

Para ello, se logró sistematizar los referentes teóricos acerca de la comunicación grupal y el ciclo directivo, lo que permitió distinguir las insuficiencias que presenta la comunicación grupal en la escuela donde se realizó la práctica laboral y sustentar la propuesta de solución al problema planteado. Asimismo, se consiguió precisar el conjunto de insuficiencias que presentaba la comunicación grupal en la escuela, a partir de tomar como aspectos de análisis de la misma, las exigencias del proceso comunicativo grupal, observados a través del desarrollo del ciclo directivo.

Referencias Bibliográficas

- Alonso, S. (1999). *Aspectos socio-psicológicos de la Alta Dirección Educacional*. La Habana: IPLAC.
- Alonso, S. (2001). *La dirección científica educacional*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Comunicación grupal. (2010). Recuperado de <http://es.slidershare.net/tomaswomas/comunicación-grupal>.
- Dirección Científica Educacional. (2001). Recuperado de <http://es.slideshare.net/Yondris/ciclo-directivo>.
- Engels, F. (2002). *Dialéctica de la Naturaleza*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Fernández González, R. (1995). *Comunicación Educativa*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Sánchez, C. (1998). *Alta Gerencia Educacional* La Habana: Pueblo y Educación.