

Aprendizaje y comunicación en la Dirección Educacional. Reflexiones

Lic. Manuel Lozano Dieguez

M.Sc Rolando Durán Rill.

RESUMEN

En el trabajo se destaca la necesidad de reflexionar sobre la eficiente y eficaz comunicación de los directivos para lograr un buen trabajo en la dirección científica. En otras palabras, ¿es posible aprender a comunicarnos con eficiencia en el proceso de dirección escolar?.

Los estudiosos de los fenómenos del hombre y, particularmente de la comunicación humana, desde una orientación marxista, consideran que esto es posible, que es crecientemente perfectible. Tal concepción coincide con los propósitos de este trabajo.

Este elemento es importante por tres razones:

- La propia práctica de la dirección es aprendible.
- Porque la comunicación es un mediador en ese proceso de aprendizaje.
- Porque los directivos deben tomar conciencia de este problema.

Para comprender adecuadamente este hecho debemos aproximarnos a las teorías de aprendizaje, las cuales aportan las bases para la comprensión de los procesos complejos en los cuales el sujeto se encuentra en situación de aprendizaje. En esas situaciones se reconoce y construye en interacciones, significados en un espacio comunicativo, esto permite explorar la relación entre aprendizaje y comunicación.

En la actualidad se reconocen varias teorías de aprendizaje, pero en interés de este trabajo se aprovechan los presupuestos de la Teoría Histórico-Cultural y la Teoría Humanista, como teorías mediacionales.

Palabras clave: Aprendizaje, Comunicación, Dirección.

La escuela no es sólo un espacio de adquisición de conocimientos, es un espacio de formación en las competencias que se requieren para la vida personal y colectiva.

Los directivos educacionales estarán de acuerdo que sus problemas más importantes surgen por las personas (actitudes, deseos, comportamiento individual o grupal), por lo que la dirección eficaz requiere de directivos eficaces. La dirección requiere de motivación, liderazgo y comunicación.

Por dirección en Educación se entiende, tomar decisiones acertadas de acuerdo con las condiciones objetivas y situaciones concretas en que se desarrolla el proceso, colocando al hombre en el centro de este proceso.

Esta concepción destaca al hombre como elemento central de la dirección a partir de la consideración de que se dirigen personas y no procesos o instituciones, lo cual aporta ideas básicas para el estudio y comprensión de la actividad directiva.

Tal concepción entraña el problema del esfuerzo cooperativo, mediante un estilo participativo en la toma de decisiones, para lo que es vital un ambiente de confianza en el que se debe producir esta participación. La

teoría psicológica demuestra que los aprendizajes son más eficaces y seguros y tienen mejor sentido si ocurren en colectivo. La construcción colectiva de acuerdos es una acción democrática. El trabajo en equipo y grupos organizados es fundamental cuando se atiende al valor formativo de los conocimientos y no sólo a la información.

Desde esta óptica se comprende la necesidad de reflexionar si es posible o no entrenar a los directivos para lograr una comunicación eficiente y eficaz. En otras palabras, ¿es posible aprender a comunicarnos con eficiencia en el proceso de dirección escolar?.

Los estudiosos de los fenómenos del hombre y, particularmente de la comunicación humana, desde una orientación marxista, consideran que esto es posible, que es crecientemente perfectible. Tal concepción coincide con los propósitos de este trabajo.

Este elemento es importante por tres razones:

- La propia práctica de la dirección es aprendible.
- Porque la comunicación es un mediador en ese proceso de aprendizaje.
- Porque los directivos deben tomar conciencia de este problema.

Para comprender adecuadamente este hecho debemos aproximarnos a las teorías de aprendizaje, las cuales aportan las bases para la comprensión de los procesos complejos en los cuales el sujeto se encuentra en situación de aprendizaje. En esas situaciones se reconoce y construye en interacciones, significados en un espacio comunicativo, esto permite explorar la relación entre aprendizaje y comunicación.

En la actualidad se reconocen varias teorías de aprendizaje, pero en interés de este trabajo se aprovechan los presupuestos de la Teoría Histórico-Cultural y la Teoría Humanista, como teorías mediacionales.

DESARROLLO

La conciencia que los directivos tengan respecto a lo que significa aprendizaje lo puede conducir a tomar decisiones cada vez más acertadas y pertinentes en su labor diaria.

Aprender es la condición más importante para la vida humana. Es uno de los actos más complejos a los que se enfrenta el ser humano. Pero jamás podrá hablarse de aprendizaje sin enseñanza **mediada por la comunicación**. Aprender es apropiarse de una cultura construida, en un proceso de cognición y afecto.

De esta manera conviene adentrarse, desde una orientación marxista, en las teorías mediacionales del aprendizaje, reconociendo el valor metodológico de la tesis fundamental de la Teoría Histórico-Cultural de L. S. Vigotsky, acerca del origen social de las funciones psicológicas superiores y, aprovechar en interés del objeto de este trabajo, determinados aportes de otras teorías para la aproximación a este complejo problema de la comunicación como acto de enseñanza aprendizaje, en la dirección escolar.

En el marco de la dirección participativa en la escuela, el directivo no sólo orienta e indica, sino que demuestra, entrena, razona y fundamenta y lo hace con el concurso e implicación de otros, para el alcance de las metas, que es su función primordial.

En este contexto comunicativo y aplicando las tesis vigotskianas sobre el origen de la psiquis fuera de la subjetividad, “no es posible concebir las interacciones sociales como escenario que facilita o entorpece las manifestaciones de la psiquis, sino como la fuente misma de la subjetividad.”¹

A Vigotsky, el origen social de las funciones psicológicas superiores, lo condujeron a plantear la estructura mediatizada de las mismas. “El hombre se relaciona con los objetivos de la cultura, pero en esta relación no está solo, está acompañado por los otros.”²

De este modo, si el origen de las formas superiores de la subjetividad se encuentra en las interacciones de las personas, estas últimas actúan como mediadoras del proceso del conocimiento. Además de estos mediadores en la teoría vigotskiana se reconocen como mediadores también los instrumentos con los que el individuo opera en lo externo y lo interno, así como pudiera considerarse como mediadores “los sistemas anatómicos-fisiológicos que permiten que el hombre entre en contacto con los estímulos y las informaciones del medio.”³

Debe esclarecerse ¿de qué se habla cuando se habla de mediadores?

TIPOS DE MEDIACIÓN

<p>MEDIACIÓN SOCIAL: Utilización de otra persona como instrumento de mediación para la acción sobre el ambiente. Papel de los grupos sociales en la integración del sujeto a las prácticas sociales. Papel del otro en la formación de la conciencia individual.</p> <p>MEDIACIÓN INSTRUMENTAL: HERRAMIENTAS. Se trata de la utilización por los hombres, en las acciones de transformación de la realidad, de instrumentos creados por la cultura</p> <p>MEDIACIÓN INSTRUMENTAL: SIGNOS. Sistemas de diferente nivel de complejidad que eslabonan la psíquica del sujeto y que permiten transmitir significados. Posibilitan la regulación de la vida social, y la autorregulación de la propia actividad. La mediación instrumental por medio de sistemas de signos ha sido llamada mediación semiótica.</p> <p>MEDIACIÓN ANATÓMICO-FISIOLÓGICA. Los sistemas anatómico-fisiológicos que permiten que el hombre entre en contacto con los estímulos y las informaciones del medio.</p>
--

De esta manera se comprende con Vigotsky que los sujetos actúan en el plano externo con las herramientas y, en el plano interno, operan con los signos.

Asimismo, debe entenderse que la actividad instrumental provoca una transformación del proceso de adaptación y lo convierte en un proceso de transformación de la realidad. Del mismo modo los instrumentos creados por la cultura permiten al hombre dominar sus propias fuerzas, sus funciones, y regular el propio comportamiento y el de los demás, y sobre todo, tomar conciencia del lugar que ocupa en la sociedad. Ello revela que en la comunicación, los directivos no solo actúan sobre los otros para que cumplan de manera eficiente sus funciones en la consecución de las metas, sino que desarrollan su propia capacidad de dirección. Así, en un Entrenamiento Metodológico Conjunto el directivo soluciona con ayuda de otros el problema planteado y, además de transformar esa realidad, se apropia de nuevos conocimientos, aprendizajes y experiencias.

Cuando se señala el término apropiación es para comprenderlo como el mecanismo psicológico que está en la base de la transmisión de la herencia histórico-cultural de una generación a otra, cómo el sujeto hace suyo el sistema de conocimientos y procedimientos científicos; la técnica desarrollada, el conjunto de valores, ideales de la sociedad en que vive.

Como el conocimiento del otro (individual o grupal) es una condición básica para la dirección y la comunicación, entonces esta acción sobre el otro debe realizarse sobre el desarrollo efectivo de la personalidad, proyectada hacia las metas trazadas, de esta forma se realiza en la llamada zona de posible desarrollo o zona de desarrollo próximo.

La identificación de zonas de posible desarrollo, conduce a momentos significativos de motivación para la acción, de estimulación y de reconocimiento de potencialidades para la realización profesional de las personas que trabajan en grupos organizados con metas definidas.

En la teoría de Vigotsky encontramos la Ley Genética Fundamental del Desarrollo, que plantea la aparición de las funciones psicológicas al menos en dos planos, primero en el plano social o plano de las relaciones interpsicológicas, y el plano psicológico individual o plano de las relaciones intrapsicológicas.

Esta definición de planos inter e intrapsicológicos comportan un gran valor, si tenemos en cuenta que el plano interpsicológico es el plano de la comunicación, por tanto es el plano en el cual la actuación del sujeto ocurre con la ayuda del otro, es en el que se revela la potencialidad del sujeto; mientras que el plano intrapsicológico es el plano de la subjetividad ya constituida, el desarrollo efectivo de la personalidad, el desarrollo actual, lo que el sujeto puede hacer por sí mismo.

Se debe reconocer como sujeto “el individuo concreto, portador de personalidad quien, como características esenciales y permanentes de su condición, es actual, interactivo, consciente y volitivo. El sujeto no se puede sustraer a su integridad individual actual como condición de su expresión personalizada.”⁴

Cuando se habla de la dirección participativa y de comunicación como procesos de relaciones interpersonales se está hablando de sujetos de la dirección y la comunicación.

Entonces se puede hablar de una comunicación en la que se da aprendizaje de competencias profesionales decisivas para la efectividad de la dirección de personas que trabajan en grupos organizados y con objetivos comunes. Se trata del aprendizaje de la competencia comunicativa, entendida esta como “la técnica dominada por el sujeto que le permite operar con las acciones comunicativas básicas: observar, escuchar, preguntar y expresar.”⁵

El aprendizaje es una relación de comunicación y tiene, por tanto; como condición de posibilidad; los mismos presupuestos que tiene es relación comunicativa:

1. Los interlocutores deben partir de la base de que el contenido de lo que se comunica tiene sentido para ellos y el que emite tiene la intención de decir la verdad.
2. Los enunciados deben ser comprensibles.
3. Quien se expresa lo hace con sinceridad, poniéndose de manifiesto en lo que dice.
4. Ambos interlocutores obedecen a reglas establecidas, que aseguren la legitimidad de la comunicación.

Se trata de mejorar los procesos directivos desde la óptica de una dirección participativa en una relación sujeto-sujeto, en una comunicación cara-cara y desde un modelo EMIREC-EMIREC, en un ambiente de confianza con base en la teoría vigotskiana de cognición y afecto.

Desde esta visión del problema de la dirección participativa y la comunicación cara-cara se le otorga a los participantes, a todos, una activa participación, una responsabilidad en las decisiones. “El papel activo otorgado por la psicología humanista al hombre, hace de este un sujeto con orientaciones y proyectos futuros bien definidos, los cuales estructura y actualiza en su comportamiento cotidiano, para encontrar un sentido a los distintos eventos actuales en el sistema organizado de su cosmovisión de la vida. Esto consolida su compromiso individual en sus distintas manifestaciones comportamentales.

Por ello se requiere la observación de una concepción personalógica propuesta por el humanista C. Rogers como sinónimo de orientación centrada en la persona, lo cual es esencial, pero no lo agota y la completa el psicólogo de orientación marxista Fernando González de la siguiente manera: “entendiendo por personalizado, además, la implicación de la personalidad en todos los procesos en que el individuo participa.”⁷ Este aspecto no ha adquirido hasta hoy el rasgo de conciencia plena en los directivos, en su comunicación con los otros. Ambos aspectos son de importancia en el análisis, pues el énfasis desmedido en el papel de la actividad para el desarrollo de la vida psíquica, condujo a muchos psicólogos a subvalorar el lugar de la comunicación humana.

De este modo si se quiere hacer práctico el postulado de que se dirigen personas y no instituciones, conviene atender el hecho de que “Cualquier influencia social particular debe ser individualizada para actuar como elemento relevante de modificación personal y, en este proceso, el individuo personaliza, construye de manera activa y coherente para él la multiplicidad de influencias que le afectan en un momento histórico concreto. Este momento requiere de una selección adecuada de personas, procesos, contextos y espacios temporales comunicativos que ejerzan verdaderamente la influencia que se requiere para orientar o reorientar la conducta del sujeto para adquirir compromisos y cumplir con libertad responsable con estos en función de las metas individuales y del grupo.

Se habla de fortalecer los valores, las competencias y las conductas adecuadas para el logro de esas metas. Pero es necesario tener en cuenta que “la búsqueda de valores en una persona no consiste en un examen de conceptos vagos e irrelevantes para su vivir cotidiano, sino en su esfuerzo continuo por encontrar significados profundos que validen su autoidentidad y que establezcan y apoyen los compromisos y las responsabilidades que toma.”⁹

De aquí puede deducirse que para que se produzca ese cambio en el sujeto, ese proceso de transformación, debe lograrse la apropiación y la reconstrucción de la experiencia de manera individualizada con lo cual se consigue el crecimiento y el desarrollo personal en el cumplimiento de las metas con las cuales está comprometido.

Este hecho refuerza la idea de que la comunicación en un ambiente de confianza y participación debe contextualizarse a partir del desarrollo efectivo de los sujetos y plantear nuevos retos a su vez, reconocer sus potencialidades para coronarse con el éxito.

Si atendemos al plano interpsicológico planteado por Vigotsky, entonces ese plano de las interacciones o de la comunicación, es un plano de aprendizaje y en él se destacan tres características de ese aprendizaje:

1. El aprendizaje es un proceso cooperativo: Aprender significa siempre, de un modo u otro, interactuar y comunicarnos con otros, apoyarse en ellos para construir y perfeccionar los propios conocimientos y para

transitar progresivamente hacia formas de actuación autorreguladas pero que siguen siendo cooperativas. La vida del grupo organizado debe desarrollarse con vivencias de prácticas satisfactorias e intercambios.

2. El aprendizaje es un proceso mediado: El aprendizaje está mediado por otros y de la actividad de comunicación que constituye las característica esencial de ese proceso y en el caso de la dirección el principal mediador ha de ser el directivo, si ostenta la condición de líder que en su función de dirección tiene una especial intencionalidad, el cual ha de avizorar el futuro, estructurar situaciones de cooperación, guiar y estimular las zonas de desarrollo potencial de cada sujeto participante.

3. El aprendizaje es un proceso contextualizado: El individuo que aprende es una ser en situación, que transcurre en distintos contextos de actuación. El sujeto está sometido a múltiples influencias y condicionamientos a tenor de los cuales transcurre su aprendizaje. Penetrar en el verdadero espacio de aprendizaje implica tener en cuenta, junto con los componentes personales involucrados en el mismo (cognitivos, socio-afectivos, motivacionales) las variables contextuales, la realidad en que vive inmerso el sujeto.

Estas características aportan un valor metodológico a la concepción de la dirección como proceso de influir sobre las personas para hacer cumplir las metas trazadas. Encierran la importancia de esclarecer cómo ha de concebirse la comunicación del directivo para lograr el cambio y, cómo ese cambio debe lograrse en las individualidades, en cada sujeto como es y desde sus potencialidades, tirando de su estado actual, para promover el desarrollo.

Para lograr el cambio y el desarrollo en el proceso de comunicación o de aprendizaje se requiere tener en cuenta tres criterios básicos:

- Promover el desarrollo integral (unidad de cognición, afecto y valoración en el desarrollo y crecimiento personal de los sujetos).
- Garantizar el tránsito de hacia mayor independencia.
- Desarrollar la capacidad de autodesarrollo.

Para que la comunicación sea afectiva para los sujetos, o sea, se constituya en aprendizaje, debe tenerse en cuenta que constituyen información aquellos elementos nuevos, desconocidos y significativos para las personas. Recuérdese que comunicación, etimológicamente significa hacer común.

De este modo la comunicación es el acto de hacer común a otros algo que nosotros sabemos. Al hacerse común, ellos también podrán entender o saber lo que nosotros conocemos, estamos aportando un aprendizaje, si logramos verdadera comunicación. Entendida la comunicación en el contexto de la dirección con transferencia y comprensión de significados entre sujetos individuales o conjuntos.”¹⁰

Para lograr el efecto esperado, el cambio, desde esta perspectiva se requiere considerar varios aspectos que los autores norteamericanos Cutlip y Center, citados por la Master Magda Rivero. Estos autores han denominado **las siete C para una comunicación eficiente.**”¹¹

1. **CREDIBILIDAD.** La comunicación ha de comenzar con una atmósfera de credibilidad, y esta depende de la fuente informativa que habrá de manifestar el firme propósito de ser útil al receptor. El receptor debe tener confianza en el emisor.
2. **CONTEXTO.** Debe adaptarse a las realidades del entorno. Para poder persuadir, debe permitir la participación y el diálogo.

3. **CONTENIDO.** El mensaje debe tener significado para el receptor y constituir una revelación para este. Debe impactarlo y llevarle a modificar su conducta.
4. **CLARIDAD.** El mensaje debe redactarse con sencillez. El significado tendrá que ser el mismo para el receptor que para el emisor.
5. **CONTINUIDAD Y CONSISTENCIA.** La comunicación requiere de un proceso reiterativo. Para lograr una completa aceptación, y por consiguiente, persuasión, se tiene que repetir continuamente los mensajes.
6. **CANALES DE COMUNICACIÓN.** Deberán emplearse los canales habituales que el receptor utiliza.
7. **CAPACIDAD DEL AUDITORIO.** Comunicación más efectiva a menor esfuerzo del receptor.

Como puede observarse esta concepción refleja un conjunto de aspectos que pueden adaptarse a las diferentes situaciones comunicacionales.

Debe considerarse que los directivos se enfrentan a situaciones cambiantes y discontinuas donde se producen hechos comunicativos y no siempre los sujetos se encuentran en situación de intercambio igual, es decir, estableciendo un circuito de reciprocidad donde puedan desarrollarse actos comunicativos o de aprendizaje de tipo horizontal. Lo dominante es la ausencia de simetría lo cual hace perder calidad en el proceso.

CONCLUSIONES:

- “ El hecho que en Educación se dirigen personas y no instituciones reclama de los directivos atender la actividad comunicativa como elemento esencial para la labor directiva.
- “ Como quiera que el aprendizaje es un acto humano complejo de apropiación de la cultura histórico social, que establece un cambio de conducta en los sujetos, se puede entender el aprendizaje como un acto comunicativo.
- “ La teoría vigotskiana refuerza la idea de la convergencia de aprendizaje y comunicación a través de su concepción de cómo lo social o interpsicológico es fuente del desarrollo de la subjetividad individual internalizada en proceso de la comunicación.
- “ La teoría humanista concede un papel activo al hombre, viéndolo como un sujeto con orientaciones definidas que le dan sentido a sus manifestaciones comportamentales.
- “ Aprendizaje y comunicación como actos de cognición y afecto reclaman de una concepción personológica que implique a los sujetos en los procesos en que participan, para lograr el cambio.
- “ El directivo educacional ha de plantearse la comunicación con los otros como un objetivo y no como un medio de hacer eficaz la dirección, mediante los valores compartidos de sus respectivas personalidades.
- “ La escuela cubana de hoy demanda de un directivo con enfoque transformacional, que logre mediante la comunicación una implicación y participación de los sujetos en el complejísimo proceso de toma de decisiones para el logro de las metas previstas.
- “ Entender el aprendizaje como un acto comunicativo implica entender al hombre con potencialidades para adquirir las competencias múltiples para su realización profesional y personal.
- “ No basta saber de qué se habla, ni hablar correctamente, el directivo requiere lo que se ha llamado competencia comunicativa, esto es, capacidad de interactuar comunicativamente en los contextos y de promover con su intervención la construcción individual y colectiva de conocimientos en que consiste el aprendizaje, para provocar el cambio.

BIBLIOGRAFÍA

- BETH, HANNO. Introducción a la ciencia de la comunicación./ Hanno Beth y Harriy Pross. – La Habana: Ed. Pablo de la Torriente, 1989. – 177 p.
- Comunicación Educativa. / A. M. Fernández Maura (et. Al). – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1995. – 46 p.
- DURAND RILL, ROLANDO. Modelo de Comunicación Interna en el Proceso de Dirección Educacional. Tesis de Maestría. Instituto Latinoamericano y caribeño. – La Habana. Junio/2000.
- GONZALEZ REY, FERNANDO. Comunicación, Personalidad y Desarrollo. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1995. – 134 p.
- . Epistemología cualitativa y subjetividad. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1997. –290 p.
- . Problemas epistemológicos de la psicología. – La Habana: Ed. Academia, 1996.
- . Psicología Humanista, Actualidad y Desarrollo / Fernando González Rey e Hiram Valdés Casal. –Ciudad de La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 1994. –231 p.
- KOONTZ, HAROLD. Administración. Una perspectiva global. – 10 ed. / Harold Koontz y Heinz Weibrich. – México: Ed. McGraw-Hill, 1995. 745 p.
- . Curso de Administración Moderna / Harold Koontz y Ciryld O'Donnell. – La Habana: Ed. Revolucionaria, 1972. –702 p.
- LEONTIEV, A. N. Actividad, Conciencia y Personalidad. –1. ed. –La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1975. – 249 p.
- MARTÍNEZ, MIGUEL. La Psicología Humanista. Fundamentación Epistmológica, Estructura y Método. – México: Ed. Trillas, 1982.
- II Encuentro Mundial de Educación Especial. Paradigmas contemporáneos de aprendizaje: De L. S. Vigotsky y Piaget, al procesamiento de la información / Dra. Liliana Morenza Padilla. –La Habana: s. n. , 1998. –17 p.
- . Escuela Histórico Cultural. Algunos aportes a la Educación Especial. / Dra. Liliana Morenza Padilla y Orlando Torr  Camacho. –La Habana: s. n., 1998. –11 p.
- Psicología para educadores. / Dra. Viviana González Maura. (et. Al). –La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1995. –291 p.
- RIVERO HERNÁNDEZ, MAGDA. Comunicación Empresarial. –La Habana: Instituto del Comercio Exterior, 1995. –45 p.