




*Recibido:* 22/05/2022 | *Aceptado:* 20/10/2022

**La labor del director escolar como un proceso de comunicación (Revisión).**  
**The work of the school director as a communication process (Review).**

Anderson Endryck Ochoa Cruz. *Licenciado en Educación en la especialidad de Español – Literatura. Doctorando del Programa de Formación Doctoral en Gestión Organizacional. Universidad de Holguín. Holguín. Cuba. [ochoacruzanderson@gmail.com]* .

Yurima Otero Góngora. *Licenciada en Educación en la especialidad de Español – Literatura. Doctora en Ciencias Pedagógicas. Profesora Titular. Universidad de Holguín. Holguín. Cuba. [yurimaotero@uho.edu.cu]* .

Elizabeth Caballero Velázquez. *Licenciada en Educación en la especialidad de Español – Literatura. Doctora en Ciencias Pedagógicas. Profesora Titular. Universidad de Holguín. Holguín. Cuba. [ecaballero@uho.edu.cu]* .

**Resumen**

Se socializa el resultado de un estudio cuyo propósito fue identificar la importancia de la labor del director escolar desde el punto de vista de la comunicación, a partir de la cual se realiza su operacionalización. En el proceso investigativo se asumió la sistematización como estrategia metodológica, apoyada en el análisis documental, el análisis-síntesis, la inducción-deducción y la triangulación de información. Se identificaron las necesidades del perfeccionamiento de la labor de los directores y los diferentes puntos de vista que pueden ser utilizados para determinar los componentes que la conforman al asumirla como un proceso de comunicación.

**Palabras clave:** la labor del director; educación; comunicación; proceso de comunicación



## **Abstract**

The result of a study whose purpose was to identify the importance of the work of the school director from the point of view of communication, from which the operationalization of it is carried out, is socialized. In the investigative process, systematization was assumed as a methodological strategy, supported by documentary analysis, analysis-synthesis, induction-deduction and triangulation of information. The needs of improving the work of directors and the different points of view that can be used to determine the components that make it up by assuming it as a communication process were identified.

**Keywords:** the work of the director; education; communication; communication process

## **Introducción**

En la labor educativa, los procesos de educación y comunicación son inseparables; cualquier hecho educativo está mediatizado por la comunicación, de ahí que existe consenso por parte de quienes asumen tal posición de que no existe situación comunicativa que no tenga en alguna medida, influencia educativa.

Al respecto, Castellanos et al. (2002), advierten que “La educación constituye un proceso social complejo e histórico-concreto en el que tiene lugar la transmisión y apropiación de la herencia cultural acumulada por el ser humano.” (p.12).

Gracias a la interacción social, el hombre se apropia de manera individual de la experiencia social, de la riqueza espiritual precedente y aporta lo acumulado por su experiencia individual en las relaciones interpersonales que establece.

Educación, aprendizaje y desarrollo son, por lo tanto, una consecuencia directa de la interacción social. En el proceso interactivo entre las personas, estas actúan como mediadoras entre el interlocutor y la cultura, por lo que esas interacciones tienen un carácter educativo ya



sea implícito o explícito, en dependencia del contexto y de las condiciones concretas en que se producen.

Según la ley de la doble formación formulada por Vigotski (1979), fundamento básico de la escuela histórico- cultural, el desarrollo humano sigue un recorrido que va de lo externo a lo interno, de lo social e intersubjetivo, hacia lo interno, hacia lo individual e intrasubjetivo. (p.94).

Desde esta posición teórica, el vínculo entre educación y comunicación en el proceso de socialización del hombre puede ser examinado desde la dimensión interactiva y comunicativa del proceso pedagógico.

Esta dimensión de la relación educación-comunicación que ha sido abordada por numerosos investigadores, concede espacio para fundamentar la labor que realizan los directores de las instituciones educativas.

Asumir esta posición no desestima ni desconoce en medida alguna el importante papel de la actividad en la proyección y organización de las acciones para dirigir el proceso pedagógico en la escuela. Tal posición nos apartaría, de manera incuestionable, de las ideas de Vigotski. De lo que se trata es de comprender que el funcionamiento de la escuela no puede desvincularse de la actividad grupal que en ella se desarrolla.

De acuerdo con Valle (2004), es precisamente esa actividad grupal la que permite al director “el establecimiento de relaciones entre los sujetos y los recursos de los que dispone para la creación de las relaciones de comunicación y de los estados emocionales grupales e individuales de sus integrantes.” (p.10).

La falta de una adecuada interacción entre el director y los demás miembros de la comunidad educativa, la falta de diálogo en el proceso de dirección en la escuela, abren paso a la



falta de participación, al debilitamiento de la satisfacción e identidad profesional y sus efectos hacen blanco en la participación en la actividad social de quienes se forman en la escuela.

En la labor del director hay que hablar de actividad y de comunicación como dos procesos que no es posible desvincular, esto posibilita entender que las relaciones sujeto-objeto y sujeto-sujeto no se dan en ella de manera aislada ni independiente.

La labor que realiza el director en la escuela se da esencialmente en una relación entre sujetos, lo cual no excluye la relación sujeto-objeto. Esto significa que ambas formas de relación (S-O y S-S) coexisten y tienen lugar en diferentes momentos de la dirección del proceso pedagógico.

Por otra parte, es necesario tener en cuenta que en el cumplimiento de la función educativa del director en la escuela, la comunicación juega un papel esencial porque de ese proceso comunicativo depende la creación de las condiciones más favorables para trabajar por el cumplimiento del encargo social que tiene la institución educativa. Estas reflexiones iniciales, previsualizan la posibilidad de fundamentar la labor del director escolar desde el proceso de comunicación.

El presente artículo socializa el resultado de una tarea de investigación que forma parte de una de mayor alcance en la que se aborda el problema siguiente: ¿Cómo favorecer la comunicación pedagógica del director escolar?

La tarea de referencia tuvo como objetivo específico: determinar los componentes de la labor de los directores escolares desde el proceso de comunicación. El proceso investigativo se desarrolló a partir de una concepción metodológica basada en la sistematización teórica, que tuvo como fuentes para la indagación bibliográfica, apoyada en el análisis documental, el análisis-síntesis, la inducción-deducción y la triangulación de información en el estudio de los modelos



para lograr la transformación de la escuela en las etapas del proceso de perfeccionamiento del Sistema Educativo Cubano y en el estudio de los múltiples puntos de vista utilizados para la determinación de los componentes que conforman la labor de los directores de escuela en las etapas del perfeccionamiento.

### **Desarrollo**

La fundamentación de la labor del director como un proceso de comunicación tiene como punto de partida las ideas de Marx (1964) cuando destaca “la esencia del hombre no como algo abstracto inherente a cada individuo, sino como el conjunto de las relaciones sociales.” (p.3).

La concepción marxista de la esencia del hombre como el conjunto de las relaciones y este, a su vez, como concreción en la actividad práctica sienta las bases para una interpretación científica de la comunicación, al entenderla como un intercambio en la actividad social de los hombres.

Las posiciones de la filosofía marxista respecto a la comunicación expresan su esencia social por el contenido, e individual por la forma con que se concreta en las relaciones interpersonales. Esto significa que en la comunicación, como expresión de las relaciones sociales, se concreta la diversidad particular e individual de quienes interactúan. Esto por supuesto, no presupone equivalencia entre las categorías actividad-relaciones sociales-comunicación, a pesar de que entre ellas hay un vínculo estrecho por su contenido y funciones.

La actividad social, como práctica, es un aspecto esencial de la sociabilidad humana en tanto el hombre deviene ser social por la actividad social que realiza. Precisamente, uno de los aportes más trascendentales de Vigotski ha sido el de esclarecer el papel de la actividad y la comunicación en el proceso de socialización del hombre.



La actividad humana, que permite el desarrollo de los procesos psíquicos y la apropiación de la cultura, es siempre social, implica la relación con otros hombres, la comunicación entre ellos. La actividad humana se expresa a través de variadas formas de colaboración y comunicación. (Ojalvo, 1999, p.27).

El desarrollo de la comunicación y el de la generalización van de la mano (...), el modo generalizado del reflejo de la realidad en la conciencia, que es introducida por la palabra en la actividad del cerebro, es otro aspecto de aquel hecho de que la conciencia del hombre es una conciencia social, una conciencia que se forma en la comunicación. (Vigotski, 1987, p.196).

La comprensión de que es en la interacción social, donde surge y se desarrolla el mundo espiritual, la personalidad, es trascendental para la comprensión de que la labor de los directores escolares puede ser fundamentada como un proceso de comunicación.

Sin embargo, para fundamentar este punto de vista, no puede desconocerse el hecho de que la psicología de orientación marxista, en una etapa de su desarrollo, centró la atención en la categoría actividad. En lo que respecta al enfoque teórico-metodológico de la labor de los directivos educacionales este hecho tuvo un impacto muy significativo.

La comunicación fue estudiada dentro de la actividad, lo que impidió darle a la relación sujeto-sujeto una importancia relevante, cuestión que, en las condiciones actuales, constituye una etapa superada en el desarrollo de las ciencias psicológicas, como resultado de profundos debates teóricos.

González Rey (1995), al valorar la categoría actividad, advierte sobre las diversas formas de interacción del hombre con el medio y, en tal sentido, plantea la integración sistémica entre la comunicación, el conocimiento y la actividad concreta. Con esto deja explícita la idea de que



en cualquier actividad que el hombre realice, la relación sujeto-objeto no tiene lugar de manera inmediata, en tanto esta relación queda condicionada por los requisitos, las formas de organización y ejecución establecidas por los hombres para su realización. (p.34).

Por su parte, Pupo (1990) trabaja la comunicación como intercambio de actividad y explica que “(...) es un medio de autoconocimiento, pues (el sujeto) al intercambiar su modo de ser con el otro, se refleja en él. Conoce al semejante y a partir de sus cualidades sociales, se retrata en él, se autoconoce como individualidad social.” (p.121).

De estos planteamientos se deriva la idea de que no es posible estudiar la actividad sin tener en cuenta su especificidad e interrelación con la comunicación, ni analizar esta independientemente de la otra.

En esta investigación se comparten estas posiciones teóricas. El principio metodológico de la unidad de la actividad y la comunicación se basa en el origen común de estas. Con esta visión, las categorías actividad pedagógica profesional y comunicación pedagógica tampoco pueden aislarse ya que en la esencia misma del proceso pedagógico se encuentra la unidad entre actividad y comunicación.

En tal sentido, podemos hablar de dos procesos fundamentales íntimamente relacionados en el proceso pedagógico: actividad pedagógica profesional y comunicación pedagógica.

Pero si bien la actividad pedagógica profesional y la comunicación pedagógica son dos categorías esenciales entre las que existe una relación inseparable, cada una de ellas tiene su propia identidad, por lo que aportan relaciones y vías metodológicas diferentes.

El nexo entre ambas categorías se percibe en la definición de actividad pedagógica profesional que ofrece García et al. (1996), al definirla como:



Aquella actividad que está dirigida a la transformación de la personalidad de los escolares en función de los objetivos que plantea la sociedad a la formación de las nuevas generaciones. Se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas tanto de carácter instructivo como educativo y en condiciones de plena comunicación entre el maestro, el alumno, el colectivo escolar y pedagógico, la familia y las organizaciones estudiantiles. (p. 13).

Si se examinan las tareas pedagógicas que realiza el director en la escuela, se puede advertir que su contenido se diferencia del contenido de las tareas pedagógicas que realizan los maestros o profesores, pero esto no implica modificaciones en la estructura funcional de la categoría, por lo tanto, la actividad profesional que realizan los directores para dirigir el proceso pedagógico en la escuela es pedagógica aunque en este caso, esa actividad pedagógica profesional adopta características distintivas.

Un razonamiento similar es válido para el análisis de la categoría comunicación pedagógica. En este proceso interactivo se revela una importante arista del vínculo educación-comunicación en el sentido de que él se da en la organización especial de las interacciones entre todos los factores que tienen que ver con la formación integral de los estudiantes en el contexto de la escuela.

Para Cruzata y Caballero (2012), la comunicación pedagógica:

Constituye un proceso que incluye la organización y el desarrollo de acciones conjuntas, entre el profesor, el tutor y el profesional en formación inicial para la aceptación y transmisión de normas morales y de conducta, la satisfacción de necesidades afectivas, cognitivas y actitudinales. (pp. 5-6).

Según Granja (2013):





Es el intercambio de mensajes, ideas y conocimientos entre el docente y el alumno, mediante el uso del lenguaje y de aquellos recursos personales, psicológicos y educativos, para expresar emociones y sentimientos, aprender a manejar el diálogo tenso y complejo, donde se tienen en cuenta los factores que intervienen en la relación dialógica, en la cual se promueve la socialización a través de una óptima interacción de los actores. (p.69).

En estas definiciones la comunicación pedagógica se aborda en los siguientes ámbitos de acción:

- Entre estudiantes y profesores en el aula y fuera de ella.
- Entre los maestros o profesores en el contexto de la escuela.
- En las metodologías de enseñanza- aprendizaje.
- Entre la escuela y el contexto social.

Resulta significativo constatar cómo en estos ámbitos de acción no han sido considerados los procesos interactivos del director y de las demás figuras de dirección de la escuela con los restantes miembros de la comunidad educativa en el marco del proceso pedagógico.

Pero al examinar el contenido de la labor del director en la dirección del proceso pedagógico en la escuela no puede desconocerse la influencia de sus interacciones con los profesores, estudiantes, la familia y la comunidad y con estos entre sí en la creación de un clima psicológico favorable para optimizar el intercambio y para la creación de significados que contribuyan al desarrollo de la personalidad de los participantes.

Este análisis posibilita considerar otro ámbito de acción en el que actúa la comunicación pedagógica y, en tal sentido, se asume que la comunicación del director es pedagógica.



Sin embargo, tanto por la forma que adopta como por su contenido, se diferencia de la que realizan los maestros o profesores, sin que esto implique modificaciones en la estructura funcional de la categoría.

La labor del director en la escuela puede definirse entonces como el proceso de comunicación que establece con los profesores, estudiantes, familia, comunidad, organizaciones políticas y de masas de la escuela, representantes de los niveles superiores de dirección y con estos entre sí para garantizar la conducción exitosa del proceso pedagógico en la escuela.

Al definir la labor del director como un proceso de comunicación, los componentes que la conforman pueden ser determinados a partir de los componentes del proceso de comunicación.

En ese sentido, es necesario comprender que la estructura del proceso comunicativo no ha sido un fenómeno tan estudiado como la estructura de la actividad, ya que la mayoría de los modelos que tratan de explicar la comunicación no se refieren de manera directa a la comunicación pedagógica, ni todos tienen su sustento en la psicología de orientación marxista y, en este último caso, los que existen por lo general se refieren a la comunicación pedagógica en los ámbitos expuestos.

Por su parte, Ortiz (2000), en su obra *La Comunicación Pedagógica*, al abordar la estructura de la comunicación, retoma los aspectos propuestos por Andréieva (1984), por ser, según el propio autor, los que mejor expresan los componentes de la comunicación y los denomina componente comunicativo, componente interactivo y componente perceptivo. De ellos ofrece las siguientes características:

- Componente comunicativo: la comunicación es vista como intercambio de información. Los miembros del proceso deben ser considerados entes activos. La



influencia comunicativa se logra solo si existe un sistema de codificación y decodificación único en la relación emisor-receptor.

- Componente interactivo: es además de la influencia sobre el comportamiento de los otros por medio del intercambio de signos, la organización de las acciones conjuntas que favorece la realización de actividades grupales, comunes para todos los miembros. Se logra si existen determinadas relaciones entre los participantes.

- Componente perceptivo: incluye la percepción interpersonal como variante de la percepción del hombre por el hombre. Las impresiones tienen su papel regulador en la comunicación, pues el conocimiento paulatino del otro conforma el mismo sujeto cognoscente y la certeza de la imagen del otro depende de la organización de las acciones acordadas con él.

Desde esta posición teórica, la comunicación del director con las personas que dirige y con las que se relaciona como parte de su labor en la escuela es un proceso informativo, que cumple la función de intercambio de información, un proceso de comprensión mutua, de percepción interpersonal, que tiene una función afectiva y un proceso interactivo, de influencia recíproca, donde la comunicación cumple una función reguladora de la conducta.

La razón esencial que explica la decisión de adoptar este modelo de comunicación como referente para la determinación de los componentes que conforman la labor del director es que este modelo interpreta las posiciones de la psicología de orientación marxista sobre la comunicación.

A partir de las consideraciones expuestas, se asumen como componentes de la labor de los directores escolares los siguientes: el dominio de la realidad escolar, las relaciones afectivas



con los demás sujetos de la escuela y del contexto social y la organización de la actividad pedagógica conjunta en la escuela.

Estos componentes en la labor de los directores tienen funciones informativa, afectiva y reguladora respectivamente, y expresan la contextualización de los componentes estructurales del proceso de comunicación a dicha labor.

En el componente dominio de la realidad escolar se consideran como sus elementos constitutivos esenciales: el conocimiento de los sujetos y del contexto social, los procedimientos para dirigir los intercambios con los sujetos y la regulación de su actuación profesional durante el desarrollo de esos intercambios.

Esto posibilita constatar su importante papel en las acciones para garantizar la participación de los profesores, estudiantes, familia y comunidad en la definición de objetivos, en la toma de decisiones, en la ejecución de las tareas, en el desempeño creativo de estos para concebir, decidir, ajustar y reajustar las tareas, en correspondencia con las necesidades del colectivo.

En la labor del director hay que considerar de manera importante las relaciones afectivas con las personas. Las relaciones que el director establece durante el desarrollo de su labor en la escuela van conformando las imágenes que este se forma de las personas con las que interactúa y las que estas se forman de él. Estas imágenes mutuas van determinando patrones de aceptación o rechazo, lo cual es determinante para la calidad del trabajo de la escuela.

Los patrones de aceptación o rechazo que las personas se van formando sobre el director dependen de factores de naturaleza diversa y compleja pero en ellos hay que entrar a considerar de manera importante, sus habilidades profesionales y cualidades personales para establecer relaciones.



Las impresiones que los profesores, estudiantes, familia y representantes de la comunidad se van formando como resultado de sus relaciones con el director son de gran importancia para la aceptación de su autoridad en la escuela, tienen una importante repercusión en el clima psicológico, en la organización de la vida de la escuela, en el funcionamiento de los órganos de dirección y en la dirección del proceso de enseñanza- aprendizaje.

En los trabajos de Fernández (1995), Ojalvo (1999), y Reinoso (2002), que abordan este aspecto desde la perspectiva de la labor del maestro o profesor, se aprecia la presencia de un conjunto de consideraciones que están presentes también en la labor del director.

El análisis de estos aspectos posibilita detectar dos elementos esenciales íntimamente relacionados que influyen de manera significativa en las relaciones afectivas del director con los demás sujetos de la escuela y del contexto: la imagen personal profesional que proyecta en la escuela y la comprensión afectiva de los interlocutores.

La primera revela la manera en que es percibido por las personas durante el desarrollo de su labor y la segunda, el acercamiento afectivo que logra hacia estas. Ambas son decisivas para la creación de un ambiente de confianza en el contexto del trabajo de la escuela y ponen énfasis en el aspecto ético de la labor del director.

La organización de la actividad pedagógica conjunta concreta las influencias recíprocas entre los participantes durante el desarrollo de las actividades en la escuela y expresa la organización que adopta la realización de la actividad y la organización de las interacciones que se establecen entre los participantes durante su ejecución.

En el contexto de actuación profesional del director, para determinar los aspectos que caracterizan la organización de la actividad pedagógica conjunta, se tienen en cuenta los



siguientes criterios: el tipo de actividad que se va a realizar, las relaciones que establece con los participantes durante su realización y las condiciones en que tiene lugar la actividad.

Muy ligado a la organización del espacio y el tiempo está el estilo de comunicación. Este último caracteriza las formas de interacción que utiliza el director para dirigir el proceso de influencias interpersonales que se establecen entre él y el grupo que dirige durante el desarrollo de la actividad pedagógica conjunta, por lo que ejerce una significativa influencia en el logro de los objetivos durante el proceso interactivo.

Independientemente de la diversidad de sujetos con los que el director interactúa como parte de su labor en la escuela (estudiantes, profesores, padres, representantes de la comunidad y representantes de las estructuras superiores de dirección), se consideran tres aspectos esenciales para determinar el estilo de comunicación del director: las condiciones en que tiene lugar la actividad común, las características de la tarea que se va a realizar y las particularidades del funcionamiento y de las relaciones del grupo que dirige. (Casaña & Domínguez, 1988, p.154).

A partir de estas consideraciones, los elementos que caracterizan al estilo de comunicación del director están dados por los métodos que utiliza para estimular la participación de las personas en la definición de objetivos, en la proyección de las acciones para realizar y evaluar las actividades en función de esos objetivos, en la atención que brinda a los problemas tanto laborales, docentes, personales y familiares que presentan los estudiantes y profesores, y en la tendencia que se manifiesta en su actuación profesional al destacar logros o dificultades.

### **Conclusiones**

1. La comunicación en el desarrollo de una institución educativa se debe considerar como una de las capacidades esenciales del directivo, como requerimiento indispensable en su desempeño profesional, porque de lo contrario carecerá de una herramienta esencial para



crear, conducir y desarrollar exitosamente el proceso, así como motivar a sus colaboradores hacia el cambio necesario.

2. La buena comunicación entre el directivo y sus colaboradores no está reñida en lo absoluto con la autoridad. Emerge, por el contrario, del respeto mutuo, de la riqueza de las soluciones y decisiones tomadas a raíz de una confrontación, un debate, del análisis e incluso de las modificaciones de los puntos de vista entre interlocutores, fundamental para aquellos cuyo objetivo es el trabajo con el hombre.

### **Referencias bibliográficas**

- Andréieva, G. M. (1984). *Psicología Social*. Editora de la Universidad de Moscú.
- Casaña, A y Domínguez, L. (1988). *Colectivo Laboral y Comunicación*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Castellanos, D, Llivina, M.J y Silverio, M. (2002). *Aprender y enseñar en la escuela*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Cruzata-Guzmán, R., & Caballero-Velázquez, E. (2012). La comunicación pedagógica en la formación inicial del maestro de la Educación Primaria. *Ciencias Holguín*. 18 (4). 1-10. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181524363008.pdf>
- Fernández, A.M. (1995). *El desarrollo de habilidades comunicativas en la comunicación educativa*. CEPES, La Habana.
- García, L et al. (1996). *Los retos del cambio educativo*. La Habana: Pueblo y Educación.
- González, F. (1995). *Comunicación. Personalidad y Desarrollo*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Granja-Palacios, C. (2013). Caracterización de la comunicación pedagógica en la interacción. *Investigación en enfermería: Imagen y Desarrollo*. 15(2), p. 65-93.



<https://www.redalyc.org/pdf/1452/145229803005.pdf>

Marx, C. (1964). *Tesis sobre Feuerbach*. Obras Completas. La Habana: Editora Política.

Ojalvo, V. (1999). *La educación como proceso de interacción y comunicación en*

*Comunicación Educativa*. CEPES. Universidad de La Habana.

Ortiz, E. (2000). *Comunicación pedagógica*. Universidad de Holguín. (Material digitalizado)

Pupo, R. (1990). *La actividad como categoría filosófica*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.

Reinoso, C. (2002). *Temas de introducción a la formación pedagógica*. La Habana: Pueblo y Educación.

Valle, A. (2004). *El sistema de trabajo del docente y del director: Alternativas para la superación*, material en soporte magnético. ICCP. La Habana. Cuba.

Vigotski, S. L. (1987). *Historia del Desarrollo de las Funciones Psíquicas Superiores*. La Habana: Científico-Técnica.

Vigotski, S. L. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Crítica.

