

HABILIDAD COMUNICACIONAL DEL GERENTE EDUCATIVO DESDE EL ENCUENTRO INTERSUBJETIVO CON EL OTRO

Autora: Escalona Aura
estheraura8@gmail.com

PALABRAS CLAVE

gerencia, gerente, habilidad comunicacional

RESUMEN

La gestión del talento humano implica un conjunto de acciones planificadas para establecer la interacción asertiva y sistematizada con las personas que hacen vida en la organización educativa y sirve como proceso integrador y promotor para el desarrollo de sus capacidades personales y profesionales con miras a alcanzar las metas que beneficien a todos. Lo planteado motivó, el presente ensayo que tiene como propósito interpretar y comprender la gestión del talento humano como acciones gerenciales para fortalecer su función, desde una visión teórica, argumentada con mis reflexiones como autora. La metodología que utilicé fue de naturaleza cualitativa, a través de una revisión documental de los teóricos versados en la temática de estudio y mi interpretación personal, sustentada por investigadores que han abordado dicha temática. Como reflexión final concluyo que en el ámbito educativo, cobra especial relevancia el estudio de la gestión del talento humano de las organización educativa, porque permite promover en los trabajadores el desarrollo de su dimensión personal y profesional en atención a lograr la motivación, la confianza, el respeto mutuo, visión compartida, la responsabilidad, el sentido de colaboración, participación, pertenencia, servicio y creatividad hacia el logro efectivo de los objetivos institucionales en beneficio propio y de la colectividad.

COMMUNICATIONAL SKILL OF THE EDUCATIONAL MANAGER FROM THE INTERSUBJECTIVE MEETING WITH THE OTHER

Author: Escalona Aura
estheraura8@gmail.com

KEYWORDS

Management, manager, communication skills

ABSTRACT

Communication, as a social skill of human beings, turns out to be an action proper to psychic activity, which proceeds from thought, language and psychosocial relationships. It becomes the process by which an intersubjective connection is established with the other, at a given time and space, to share ideas and feelings of human warmth with meanings, which are understandable to both. Exchange that if carried out from the management of the educational organization and is made from the ability to listen openly and convey clear and convincing messages, will allow the interlocutors to identify behaviors and attitudes that will help them to achieve with excellence the establishment of cordial relationships and healthy in their personal and professional lives within the institution. What is stated motivated, the present essay that aims to interpret and understand the communication skills of the educational manager, from a theoretical perspective, argued with my reflections as an author. The methodology I used was of a qualitative nature, through a documentary review of the theorists versed in the subject of study and my personal interpretation, supported by researchers who have addressed this topic. As a final reflection I conclude that communication as a social skill is necessary among the people who make life in the educational organization, just for the fact that it involves the transmission of timely and relevant information to the field, with personal appreciation, respect, tolerance, empathy, assertiveness and effectiveness for the common benefit.

INTRODUCCIÓN

En las instituciones educativas la gestión gerencial constituye un componente de gran relevancia para el buen funcionamiento de la misma, por lo que se requiere que los entes encargados de ejercer la gerencia, posean habilidades y destrezas que le permitan además de planificar, organizar, dirigir, orientar, motivar y evaluar a los miembros de la institución, para lograr los objetivos propuestos, también asuman el rol que les asegure no solamente la habilidad de comunicar para dar la información necesaria, sino que sea capaz que dicho proceso lo desarrolle desde el intercambio de significados con un sistema interactivo de ideas, sentimientos y emociones, asertivas y afectivas, en otro nivel de interacción y comprensión, que atienda todas las dimensiones del ser humano, que hacen vida en la institución.

Por lo tanto, hablar de esta habilidad comunicacional, implica entender la comunicación como la plantea Cardona (1990), quien la

señala como un proceso que permite una oportunidad de encuentro con el otro, y esto implica aplicar una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito laboral y social, porque es allí donde tiene razón de ser el intercambio humano, a sabiendas que es a través de la comunicación que las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación y esto a su vez potencia el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones.

Para ello, es preciso asumir y generar el verdadero valor de un proceso comunicativo, como es el de convertirse en eje motivador que facilite la interacción y mejore las condiciones de trato y conductas del equipo. Al respecto, Sayazo (1999), señala que cuando los grupos logran encuentros personales directos, empatía, interacción positiva, comprensión de fortalezas y debilidades, escucha responsable, respeto y tolerancia ante la confrontación constructiva de ideas divergentes, el fomento de relaciones interpersonales exitosas, resolución de conflictos y la consolidación de un proceso de interacción permanente,

se crean relaciones fuertes y estrechas entre los involucrados en el proceso de comunicación, que se revierte en mayor y mejor calidad de las acciones productivas.

Desde esta perspectiva, la comunicación descrita debe ser vista como un hecho social de profundas repercusiones en el ser humano con quien se interactúa, dado que por pasar gran cantidad de tiempo emitiendo y recibiendo mensajes mediante el lenguaje oral, escrito y gestual, es preciso que la transmisión de sus ideas, intenciones, deseos, le permitan canalizar situaciones cotidianas para convertirlas en oportunidades de crecimiento y acercamiento significativo con el otro, en términos de compañerismo y establecimiento de relaciones interpersonales socialmente productivas.

En este orden de ideas, el presente ensayo tiene como propósito interpretar y comprender la habilidad comunicacional del gerente educativo en el encuentro intersubjetivo con el otro, desde una visión teórica, apoyada en las teorías desarrolladas

por los estudiosos de la temática, realizado con una metodología de naturaleza cualitativa, desarrollada a través de una revisión documental de los supuestos teóricos que lo sustentan y complementados con mis argumentos y reflexiones como autora.

Desde esta óptica, el ensayo está estructurado de la siguiente manera: Portada; con la identificación de la organización educativa y de la autora. Resumen; que constituye una síntesis del mismo. Introducción; contentiva de los aspectos más relevantes del trabajo. Desarrollo Argumentativo; que contiene las teorías que sustentan el estudio, argumentadas por mí como investigadora. Reflexiones; contentivas con ideas de cierre sobre la temática y por último, están las Referencias, contentivas de textos consultados y que apoyaron el estudio.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

La gerencia surge como un concepto que ha trascendido en una

nueva concepción de las organizaciones, se refiere a una estructura de la organización que cuenta con un talento humano que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de la misma, así como se ubica en el cargo que ocupa quien representa, controla metas y objetivo, es decir, cumple un papel al orientar los cambios necesarios en el funcionamiento de la organización, de acuerdo con las exigencias del entorno.

Para Chiavenato (2008), la gerencia hace referencia al establecimiento de contratos, convenios y percepción de beneficios sociales, institucionales o colectivos, a la luz de los cuales se pueda para trabajar con y a través de individuos y grupos para el logro de objetivos organizacionales. Otro autor como Druker (1992), la conceptualiza como la habilidad de alcanzar objetivos predeterminados mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo de otras personas.

En la misma idea de pensamiento, Koontz (2008), argumenta que la gerencia no es

simplemente una idea de cómo orientar la organización para el logro eficiente de resultados, sino que es pensar en cómo llevar una institución al logro eficiente y efectivo de sus objetivos, mediante el ejercicio pleno de sus funciones gerenciales de planificación, organización, dirección y control, que tienen como finalidad alcanzar los objetivos planteados, los cuales en su mayoría están relacionados con beneficios estructurales y de crecimiento del personal que pertenecen a la organización.

Desde esta perspectiva, comprendo que el objetivo general de la gerencia, es lograr con el desarrollo de cada una de sus funciones administrativas consustanciadas con la planificación, organización, dirección y control de las actividades, el alcance efectivo de la misión, visión y objetivos organizacionales, las cuales respondan a acciones específicas, que en definitiva se convierten en la brújula que orienta, canaliza y promueve todas las acciones humanas y administrativas

que en la organización se deben cumplir.

Cabe destacar, que el cumplimiento de cada una de estas funciones gerenciales, constituye el proceso a través de la cual los gerentes logran desarrollar su gestión con equilibrio, autonomía y regulación normativa, que le permitan fomentar y fortalecer la misión, visión y valores de la misma, como elementos fundamentales para el desarrollo de una educación de calidad, que aunado a la aplicación de habilidades gerenciales esenciales para participar en la búsqueda del bien común, del desarrollo de las capacidades, habilidades y destrezas de las personas que hacen vida en ella, le sea posible propiciar el fortalecimiento de una organización más íntegra y efectiva.

Se requiere para lograr lo planteado, como lo señala Pérez (2004), de personas que cumplen el rol de gerentes, como profesionales responsables, con ética, con vocación, con una gran preparación y preocupación para gerenciar en tiempos de cambios, lo que implica

reflexionar sobre sí mismo, tarea que requiere de un gran compromiso y entrega y más aún en la gerencia educativa, porque alrededor de ella hay personas que aprenden del ejemplo de acciones y procederes de estos gerentes.

Según lo descrito, se precisa de gerentes que se caractericen por ser personas con ciertas condiciones personales y competencias profesionales, para lograr conjuntamente con el personal que labora en la institución, un ambiente agradable y el buen trabajo en equipo; quien además debe poseer, internalizar y desarrollar un patrón de criterios y una filosofía clara de su rol, de la concepción del hombre, así como un ideología de trabajo, se interese por ganar el apoyo efectivo y partidarios comprometidos con la misión de la organización, para que el significado trascendencia hacia el contexto.

En este orden de ideas, Manes (2006) argumenta que el gerente educativo debe conocerse bien a sí mismo, su espacio emocional, sus potencialidades y sus limitaciones

para aprender a gerenciarse, y desde allí, aportar más a los demás. Debe además tener extraordinaria idoneidad y pericia funcional, capacidad de identificar, analizar y resolver problemas complejos que requieren soluciones coordinadas con sus áreas funcionales, dado que los sistemas y las estructuras capacitan a los gerentes para que puedan extender su influencia personal y orientación sobre la organización.

Aunado a estas condiciones, Katz, (1986), plantea que los gerentes educativos deben desarrollar tres tipos de habilidades, con lo cual coinciden para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial. Estas habilidades son: habilidad humana, habilidad conceptual y habilidad técnica, las cuales se describen a continuación.

Habilidad Humana. Hace referencia a la sensibilidad o capacidad del gerente educativo para trabajar de manera efectiva, como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Representa el conjunto de aptitudes necesarias para relacionarse con otras personas y

trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes. Incluye el autoconocimiento, es decir la conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos.

Habilidad Conceptual. Hace referencia a la capacidad para percibir a la organización como un todo, en términos de sistemas, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y cómo los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos. Implica además entender y leer el entorno para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

Habilidad Técnica. Hace referencia a la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas, las estrategias y los medios necesarios, para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica y habilidad para el uso de estrategias específicas como: planificar, coordinar, evaluar, orientar, supervisar, liderar y comunicar, que le permitan determinar el nivel en la cual actuará,

para en términos de efectividad y excelencia de su función.

Cabe destacar, que el desarrollo consciente y responsable de estas habilidades, específicamente la habilidad comunicativa; le confiere a cada gerente su propia personalidad, y dependen de su formación, experiencia y capacidades, que le hacen siempre diferente a los demás, asignándole un perfil por competencias en términos de excelencia, propio del rol que desempeña, en una organización tan significativa como es la educativa.

En este contexto de referencia, la **habilidad comunicativa** del gerente de la organización educativa, por ser fundamentalmente un agente de comunicación, debe poder ejercer una interacción con otras personas, que le permita cumplir con su rol informativo y a su vez interpersonal, para así desde la intersubjetividad con el otro, poder conocer y comprender las necesidades y expectativas tanto del personal como de la organización.

De allí, que el gerente educativo se vea en la necesidad de desprenderse de actitudes que por

largos años se han considerado deseables en el proceso de comunicación, para poder abordar los nuevos enfoques que sobre la misma, se está gestando en los escenarios postmodernos, que fundamentada en el más amplio sentido de su significado, de lo que representa para el ser humano, le permita poder transformar la institución en un centro de interacción constructiva, asertiva y afectiva, con el fin de elevar el encuentro con el otro y propiciar el alcance de la calidad educativa.

En este orden de ideas, se precisa según Capote (2004), que el gerente desarrolle una habilidad comunicativa, que este signada no solamente por la transmisión de la información oportuna, veraz y efectiva, sino por un proceso mediante el cual el emisor y el receptor, establecen una conexión en un momento y espacio determinado, para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que proceden desde el pensamiento, el lenguaje y las capacidades

psicosociales de relación y que son comprensibles para ambos.

Cabe destacar, que este intercambio comunicativo con capacidad de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros, convincentes, afectivos y productivos, para establecer un bien común para todas las partes involucradas, implica, según lo que plantean autores como Habermas (1987), Maturana y Varela (2004), Monjas (1996), Varas (2008) y Vattimo (1990), el desarrollo de una interacción comunicativa y dialógica en términos de Comunicación como expresión de sentimientos, emociones, pensamientos, necesidades sociales y expectativas, para lo cual pueden desarrollar, según lo que postulan los teóricos precitados, lo que se describe a continuación.

Reconocer el uso del lenguaje en todas sus dimensiones, ya que como fenómeno de la vida de las personas, es consustancial a la historia evolutiva biológica y social de las mismas. Por lo tanto, para que las personas hablen es necesario considerar y respetar la presencia de ciertas condiciones

biológicas, sin embargo, éstas no son suficientes por sí solas pues se requiere además de un componente social, vale decir, el lenguaje no puede ser desarrollado por una persona de manera aislada, lo lingüístico, sin lugar a dudas, nace del intercambio social entre los seres humanos.

En esta línea discursiva, Maturana y Varela (2004), que los signos lingüísticos o gestuales que se emplean para comunicarse, no adquieren significado alguno fuera de nosotros, al contrario, éstos se construyen en las continuas coordinaciones de haceres y emociones que se gestan en la coexistencia con los otros, en el contexto y en el lenguaje mismo.

Sin lugar a dudas, se puede considerar, según lo planteado por Maturana y Varela (Ob. cit), que la aparición del lenguaje en el hombre y de todo el contexto social en el que aparece, genera este fenómeno inédito, hasta donde sabemos, de lo mental y de la conciencia de sí, como la experiencia más íntima de lo humano con la sociedad como sistema.

Establecer una comunicación Interpersonal, por ser la forma de comunicación más primaria, directa y personal que permite la integración de los individuos en una organización. La cual a través del desarrollo de diálogos intersubjetivos entre las partes involucradas, además de poder expresar sentimientos y pensamientos con significado, se propicia la atención a la condición humana, a la valoración de la diversidad y al logro de una convivencia de entendimiento, sana y productiva.

Ella permite también, establecer con el diálogo, la aceptación del otro como diferente, en este sentido, esa aceptación que se hace de ser diferente, no puede hacerse desde la razón, si no desde el corazón, porque solo allí es posible esa aceptación, es a partir de allí cuando se establece que hay verdadero diálogo, es cuando hay amor y respeto por el otro. A tal efecto, Varas (2008), considera que la base fundamental del diálogo está en dar sin esperar nada a cambio.

Valorar la interacción comunicativa, la escucha activa y la

realimentación, esto hace referencia al hecho de hablar con claridad, sencillez y sinceridad lo que permite la intensidad de la comunicación, así como su efectividad. Destacar la necesidad de escuchar, para poder ser flexible e ir cambiando y ampliando las percepciones de los otros, lo que en esencia superará las barreras comunicativas, y permitirá que se cumpla la verdadera función de la comunicación, al persuadir, influir y motivar, para modificar conductas.

Esta acción implica también asumir la necesidad de razonar, usar la retroalimentación, como aquella que permite verificar si tuvo o no éxito el procedimiento de transferencia del mensaje y que al llegar nuevamente al receptor se cumple la verdadera función de la comunicación. En este orden de ideas, es pertinente anunciar lo que destaca Hábermas (1987), quien afirma que la validez de la acción comunicativa depende del intercambio permanente de conocimientos y experiencias para clarificar el poder de decisión y con el otro, para lograr la identificación y solución de problemas comunes o

conflictos y en la transformación de realidades comunicativas, específicas y concretas.

En concordancia con lo planteado, Vattimo (1990), argumenta que se debe estar consciente del término social y humano que debe considerarse en el momento de comunicarse. De lo descrito por los teóricos precitados, es importante resaltar que para ellos, la comunicación debe ser esencial para la sociedad desde el punto de vista que sea, tomando en cuenta que el ser humano debe tener un proceso de comunicación variable y razonable, dando a conocer de la manera que sea cada momento y situación que se presente.

Establecer la comunicación *Asertiva*, la cual se entiende como un estilo de comunicación honesta, directa y equilibrada, caracterizada por un diálogo respetuoso y frontal, para expresar y defender los diferentes puntos de vista de los involucrados en el proceso de comunicación, en el que debe prevalecer comportamientos adecuados a la situación

comunicativa. La misma se realiza con voz firme, contacto visual directo, postura recta y frontal y uso de expresiones verbales que reflejan respeto, estima y empatía por el otro.

A tal efecto Monjas (1996) indica que la comunicación asertiva conlleva a una conducta interpersonal que implica la expresión directa de los propios sentimientos y la defensa de los derechos personales, sin negar los derechos de los otros. Además la asume como la capacidad para expresar sentimientos, ideas, opiniones, creencias, en situaciones interpersonales, de manera efectiva, directa, honesta y apropiada, sin que se genere agresividad o ansiedad.

Con el empleo de este tipo de comunicación, es posible desarrollar un comportamiento comunicacional maduro, en el que la persona ni agrade ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que expresa sus convicciones y defiende sus derechos, lo que le permite decir lo que piensa y actuar en consecuencia, haciendo lo que se considera más apropiado y justo, defendiendo los propios derechos, intereses o necesidades sin

agredir u ofender a nadie, ni permitir ser agredido u ofendido, evitando así situaciones que causen ansiedad entre las partes involucradas.

Cabe destacar, que una persona asertiva suele ser tolerante, acepta los errores, propone soluciones factibles sin ira, se encuentra segura de sí misma y frena pacíficamente a las personas que les atacan verbalmente. Acción que indica que la asertividad impide la manipulación de los demás en cualquier aspecto y es un factor decisivo en la conservación y el aumento de la autoestima, además de valorar y respetar a los demás recíprocamente, que es lo que se espera de todo ser humano socializado.

En atención a todo lo descrito sobre la habilidad comunicativa, cabe resaltar lo que plantea Hábermas (Ob. cit), el mundo de la vida es, por así decirlo, el lugar transcendental en el que el hablante y el oyente se salen al encuentro; en que pueden plantearse recíprocamente la pretensión de que sus emisiones concuerdan con el mundo... y en que pueden criticar y exhibir los fundamentos de estas

pretensiones de validez, resolver sus disentimientos y llegar a un acuerdo común.

A MODO DE REFLEXIÓN

Hablar de habilidad comunicativa en un mundo globalizado, postmodernos, complejo y de constantes cambios significativos, específicamente en el ámbito gerencial educativo, en donde su materia prima está representada por el ser humano; es dar respuesta efectiva y significativa, a toda una serie de acontecimientos de una sociedad dominada por el desarrollo acelerado de las tecnología de la información y comunicación, conformada por escenarios adecuados con una visión de la sociedad global más acorde con el mundo postmoderno.

De allí, que es prioritario considerarla y comprenderla desde todas sus dimensiones, las cuales van, desde considerarla como la forma más sencilla de transmisión de información y entendimiento, mediante el uso de símbolos comunes

que pueden ser verbales o no verbales, hasta considerarla como el proceso más complejo de interacción humana, situándola, desde esta perspectiva; en una acción que propicie la armonía entre los miembros de la organización, los procesos, los colaboradores y el entorno, para establecer un bien común para todas las partes, logrando así que los objetivos planteados por la organización sean alcanzados, de manera oportuna, veraz y efectiva.

Asimismo, es importante señalar, que el proceso de comunicación es un factor primordial y de gran influencia para la existencia de una organización, en cualquier dirección que fluya la información, dado que fortalece el encuentro intersubjetivo con el otro, permitiendo a los empleados saber el trabajo que realizan sus compañeros y comunicar sus necesidades, motivando al trabajo grupal.

De allí, que el proceso de habilidad comunicativa descrito, exige gerentes capaces de poner en práctica una acción comunicativa dialógica, humana, liberadora, social y

efectiva, para fomentar la participación, ofreciendo posibilidades de cambio y hacer frente a los retos que se le presenten en la institución, recobrando su “estatus” y garantizando su permanencia, reconociendo los esfuerzos que ha realizados la otredad, para crear un ambiente armonioso, que permita el intercambio de ideas acerca de las estrategias dirigidas a estimular el acercamiento entre las personas, en aras de poder establecer buenas relaciones interpersonales.

En este sentido, se puede destacar, que la acción comunicativa, ocupa un sitio prominente, por ser parte de las personas, quienes siendo reflexivas están constantemente sumidas en un proceso de autorrealización y reflexión, actúan aplicando los criterios de la pragmática universal del lenguaje, con el propósito de entender todo lo que el mundo social le presenta y hacerse entender a través de sus acciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Capote, O. (2004). **La Asertividad**. Madrid. España: Editorial Descree de Browser, S.A.

- Cardona, I. (1990). **Comunicación Efectiva: Introducción a la Comunicología**. San Juan, PR: Editorial Cultural.
- Chiavenato, I. (2008). **Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones**. México: Internacional Thomson Editores.
- Drucker, P. (1992). **La Gerencia**. USA: Editorial Mc Graw Hill Interamericana
- Habermas, J. (1987). **Teoría De la Acción Comunicativa**. Revista Electrónica en América Latina especializada en Comunicación.
- Katz, R. (1986). **El Arte de un Administrador Efectivo**. Bogotá: Educar cultura recreativa Ltda.
- Koontz, R. (2008). **Administración de Recursos Humanos**. México: Thomson Editores.
- Manes, J. (2006). **Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Guía para Planificar Estrategias de Gerenciamiento Institucional**. Buenos Aires: Granica.
- Maturana, H, Varela F. (1990). **El Árbol del Conocimiento**. Santiago de Chile: Editorial Universitaria, 7ª ed.
- Monjas, I. (1996). **Las Habilidades Sociales en el Currículo**. Convocatoria de Ayudas a la Investigación Educativa para 1995 del Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE).
- Pérez, A. (2005). **Relaciones Interpersonales Efectivas**. Caracas: IESA.
- Sayaso, L. (1999). **Teoría y Práctica de la Terapia Racional Emotivo Conductual**. Madrid, España: siglo veintiuno de España Editores.
- Vattimo, G. (1990). **Posmodernidad: ¿Una Sociedad Transparente?** Texto perteneciente al libro En torno a la posmodernidad. G. Vattimo y otros. Barcelona: Anthropos, 2000.
- Varas, I. (2008). **Teoría Dialógica de la Educación**.