

**Instituto Superior Pedagógico.
"José de la Luz y Caballero"**

Mención Educación Técnica y Profesional.

**Trabajo Final en Opción del Título de
Máster en Ciencias de La Educación**

**La Comunicación Organizacional
en los directivos de la Empresa
"Héroes del 26 de Julio"**

Tipo de trabajo: Material Docente

Autor: Lic. Arieldys Rodríguez Infante. Prof. Auxiliar.

**Holguín,
Año 2009**

**Instituto Superior Pedagógico
"José de la Luz y Caballero"**

Mención Educación Técnica y Profesional.

**Trabajo Final en Opción del Título de
Máster en Ciencias de La Educación**

**La Comunicación Organizacional
en los directivos de la Empresa
"Héroes del 26 de Julio"**

Tipo de trabajo: Material Docente

Autor: Lic. Arieldys Rodríguez Infante. Prof. Auxiliar.

**Tutores: Dr. Luis Anibal Alonso Betancout. Prof. auxiliar.
Dr. Adalys Gricell Palomo Alemán. prof. Titular**

**Holguín,
Año 2009**

DEDICATORIA

A mi esposa Martha,
a mi hijo, Amaury,
a mi Nuera María,
y muy especialmente a mi nieta Heelen,
a mi sobrino Orlando,
a toda mi Familia,
y amigos,
a mis tutores, Pacho y Adalys,
a todos aquellos que me han inspirado
a seguir adelante en la materialización de mis
aspiraciones profesionales

AGRADECIMIENTO.

- ❑ A Nuestro Estado Revolucionario por las oportunidades que me ha brindado en mi formación profesional
- ❑ A mis tutores los Doctores. C. Luis Aníbal Alonso Betancourt y Adalys Palomo Alemán por su ayuda, dedicación, constante exigencia y elevada preparación profesional que me han transmitido a lo largo de la realización de este trabajo.
- ❑ Al Consejo de Dirección de CGESTA y a todos mis compañeros de trabajos por la ayuda brindada, por las frases de aliento y apoyo incondicional.
- ❑ A mi sobrino Orlando, quien desde tierras lejanas no escatimó esfuerzos para enviarme parte de la información que necesité para la realización de este trabajo, por sus constantes frases de aliento y confianza.
- ❑ A todas aquellas personas que de forma incondicional han contribuido a la realización del presente trabajo.

Síntesis

La investigación que presentamos a continuación, parte de los resultados del diagnóstico realizado para determinar las insuficiencias que presentan los directivos de la empresa “Héroes del 26 de julio”, en el aprendizaje de los contenidos que fundamentan la comunicación organizacional, que necesitan para lograr eficiencia y efectividad en su gestión de dirección.

Como vía de solución al problema se propone un folleto didáctico-metodológico que contribuye al desarrollo de las habilidades de comunicación organizacional desde una perspectiva desarrolladora, sobre la base de la aplicación del enfoque sistémico estructural funcional como método, basado en la relación esencial entre el carácter desarrollador del aprendizaje y la diversidad de los estudiantes-directivos desde lo individual y lo social.

Este resultado se sustenta en las concepciones teóricas en torno al aprendizaje desarrollador y los principios y regularidades metodológicas de la Pedagogía de la Educación Técnica y Profesional como tendencia de la Pedagogía General, asumida desde una concepción que instruya, desarrolle y eduque la personalidad del estudiante de forma integrada, contextualizada y atendiendo a su diagnóstico integral.

El proceso de valoración de la experiencia en la aplicación del folleto mediante entrenamientos metodológicos conjuntos a profesores que imparten el programa de Técnicas de Dirección, demostró que con su aplicación se contribuye al mejoramiento del aprendizaje de la comunicación organizacional, contribuyendo con ello a la solución del problema detectado en el estudio de diagnóstico realizado.

El presente folleto puede ser generalizado a otras instituciones docentes dedicadas a la superación de directivos, pudiéndose utilizar como medio de enseñanza o como material de consulta para suplir la carencia de bibliografía existente en la mayoría de las organizaciones de la producción y/o los servicios.

INTRODUCCIÓN.....	1
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL FOLLETO	
BIBLIOGRÁFICO.....	
1.1. Concepción teórica general en torno al aprendizaje desde una perspectiva desarrolladora.....	8
1.2. Las dimensiones del aprendizaje desarrollador presentes en el folleto...15	
1.3. Las regularidades metodológicas que se manifiestan en el contexto del aprendizaje de la comunicación organizacional.....	21
1.4. El folleto bibliográfico como variante del material docente.....	21
1.5. Importancia pedagógica del folleto bibliográfico.....	27
2. Folleto bibliográfico para la comunicación organizacional.....	31
2.1. Introducción.....	33
2.2. La comunicación en las organizaciones.....	35
2.3. La comunicación organizacional las relaciones humanas en el colectivo laboral.....	37
2.4. El flujos de la comunicación organizacional.....	37
2.5. ¿Sabemos comunicarnos?.....	39
2.6. El proceso de comunicación.....	41
2.7. El papel de la escucha en la comunicación.....	42
2.8. Leyes y principios de la comunicación.....	45
2.9. La comunicación corporativa.....	46.
2.10. La educación formal y la comunicación.....	58
2.11. La empatía. Clave en una comunicación.....	58
2.1.2 Sugerencias para comunicarnos con claridad.....	60

2.13. Las barreras de la comunicación.....	60.
2.14. Las dimensiones de la comunicación.....	-62
2.16. Orientaciones para el uso del folleto.....	62
2.15. Actividades para el estudio independiente.....	63
3. Valoración de la factibilidad del folleto metodológico.....	66
3.1. Introducción del folleto docente mediante entrenamientos metodológicos conjuntos con los docentes.....	67
3.2. Valoración cualitativa.....	69
4. CONCLUSIONES.....	72
5. RECOMENDACIONES.....	73
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
7. BIBLIOGRAFÍA	
8. ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La historia de la dirección en sus formas más rudimentarias, tenemos que buscarla en el propio comienzo de la historia de la humanidad con la aparición del hombre sobre la tierra, hace aproximadamente un millón de años.

En todo este proceso de desarrollo social, el hombre tuvo la necesidad de organizarse como único modo de supervivir ante un medio extremadamente adverso y por lo tanto era imprescindible de que el individuo más capaz ejerciera el poder sobre el resto del grupo, familia o tribu, siendo éste el antecedente más remoto del liderazgo y por qué no decir de la propia dirección de las actividades humanas, que según se fue desarrollando, fue transformando y haciéndose más compleja al tenerse que adaptar al propio desarrollo de las fuerzas productivas.

El incremento y la creciente complejidad de los procesos de producción material en correspondencia con la evolución de la sociedad a partir de la desintegración de la sociedad primitiva, seguida por el estado esclavista; la sociedad feudal y fundamentalmente el desarrollo del capitalismo y de su última fase, el imperialismo, provocó que aquellas formas primitivas de dirección social fueran evolucionando hacia forma más complejas, pero necesarias para el control de la sociedad.

El conocimiento científico de la dirección, como base para su utilización consciente se convierte en una necesidad cada vez más imperiosa para los que ejercen la dirección económica en su interrelación con los procesos sociales, políticos e ideológicos.

En los primeros años del siglo XX surge la llamada administración científica con los trabajos de F. Taylor y H. Fayol, pero es a partir de la década del 70 del propio siglo en que se produce una profunda crisis en los enfoques y paradigmas sobre la gerencia que había estado vigente durante muchos años, acentuado por los profundos cambios que se producen a partir de las últimas décadas del siglo XX en la economía mundial, dado esencialmente por el desarrollo de la ciencia y la tecnología y su aplicación en los diferentes sectores de la producción y los servicios.

El desarrollo vertiginoso que alcanzan las comunicaciones, la interdependencia de las economías de los países, la globalización económica mundial, las megafusiones, la transnacionalización de la economía mundial, el surgimiento de mercados muy agresivos, donde la competencia vía calidad es la principal garantía para abrirse paso y supervivir en un mercado dominado casi totalmente por un puñado de transnacionales que monopolizan la producción y los servicios, así como el comercio de estos en el mercado internacional, condicionan la necesidad impostergable de producir cambios sustanciales en los sistemas de dirección de las empresas como un mecanismo de defensa para enfrentar los nuevos retos impuestos por el referido proceso de globalización.

Muchas Universidades y otras Instituciones docentes del mundo se dieron a la tarea de realizar investigaciones y todo tipo de estudio con vista a cambiar radicalmente las viejas formas de dirección empresarial por otras que estuvieran en correspondencia con los nuevos tiempos, surgiendo así concepciones más ajustadas a la realidad de las empresas del siglo XXI.

La economía cubana como parte de la comunidad internacional, no ha estado exenta al impacto de estos cambios. La caída del Campo Socialista Europeo y la desintegración de la URSS trajeron consigo consecuencias devastadoras para nuestro país, hasta el punto de experimentar una caída de un menos 35% en el PIB y que nos sumergió en varios años de “Período Especial”, en los que el sistema empresarial cubano se vio muy afectado.

Bajo las condiciones ya descritas, los directivos empresariales tuvieron que poner a prueba todos sus conocimientos, creatividad y sabiduría para crecerse y encontrar soluciones novedosas, a tenor con las circunstancias que imponía el “Período Especial” acentuadas por la agresividad del imperialismo norteamericano y bajo la consigna salvar la patria, la revolución y las conquistas del socialismo y además, desarrollarnos. Fue entonces que se implementan ambiciosos planes de capacitación para los cuadros, sus reservas, especialistas y trabajadores en general como imperativo de la urgente necesidad de poner en práctica sistemas de dirección modernos para todo el sistema empresarial cubano.

El Ministerio de la Industria Sideromecánica (SIME) como todos los demás organismos del país, recibieron el impacto de estos profundos cambios; y es por ello que mediante su Centro de Gestión Empresarial Técnica y Administrativa (GESTA) y sus filiales de Villa Clara y Holguín asumieron la importante tarea de la superación en las técnicas modernas de dirección a sus cuadros y reservas.

El Centro de Capacitación del SIME de Holguín, hoy CGESTA de Oriente, se ha encargado de la preparación de los directivos del Territorio Oriental de Cuba desde los finales de la década del 80 del pasado siglo, pero no es hasta los primeros años de la siguiente década, cuando verdaderamente cobra un auge inusitado los esfuerzos por la preparación de nuestros directivos mediante el desarrollo de un sistema de cursos, primero patrocinado por el PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo) y luego continuada por otras instituciones del país. Para su multiplicación se inició un proceso de preparación intensiva dirigida a todo el personal docente que luego se encargaría de la preparación de los directivos en las empresas del organismo.

Nuestro centro (CGESTA de Oriente) a partir de entonces ha asumido un papel protagónico en la preparación de los cuadros y reservas del SIME en el territorio, mediante la superación en diversas disciplinas tales como: Teoría y Técnicas de Dirección, Dirección Estratégica, Investigación de Mercado, Negociaciones, Control de la Calidad. Recursos Humanos, Gestión Económico-Financiera, Marketing y otras disciplinas relacionadas con la Gestión Empresarial.

Estos esfuerzos han rendido sus primeros frutos, al lograrse discretos cambios positivos en la gestión de nuestros cuadros, quienes de alguna manera han mejorado sus resultados en la gestión que realizan en sus empresas, pero que aún son realmente insuficientes para lograr las aspiraciones del desarrollo del proceso de perfeccionamiento empresarial.

Se hace cada vez más evidente la necesidad de directivos mejor preparados para enfrentar los nuevos retos y las perspectivas de desarrollo económico, político, y social del país, tanto a corto, mediano o largo plazo en medio de las dificultades que nos imponen el bloqueo económico, la crisis económica que hoy azota al sistema capitalista mundial y que ha empezado a afectar a las economías de

todos los países del orbe, lo que hace más complejo la actividad de dirección bajo tales condiciones y a su vez exigiendo que los directivos tengan que estar mejor preparados, para a la postre poder demostrar la superioridad de nuestro sistema social, frente al decadente, pero peligroso e injusto sistema de desarrollo capitalista.

Para lograr estos propósitos, se hace necesario potenciar la preparación de los directivos de la economía, de manera tal, que sean capaces de hacer un uso adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros que tienen a su disposición, abandonando paulatinamente los obsoletos métodos que lejos de beneficiar, obstaculizan el normal desarrollo de la actividad de dirección, más, si se tiene en cuenta que vivimos tiempos donde la necesidad de cambiar los viejos paradigmas constituye un imperativo insoslayable. Los directivos de hoy tienen que estar a la altura de su tiempo y para lograrlo, las instituciones docentes encargadas de su preparación están obligadas a encontrar, formas más eficaces para propiciar el cambio que aún no hemos podido lograr.

Los nuevos instrumentos de dirección que se ofrecen, son bien acogidos por el personal de dirección, sin embargo, en las empresas se observa que los cambios que se producen con relación a sus habilidades para realizar una dirección más efectiva, no se corresponden con los esfuerzos, las aspiraciones y las necesidades de nuestro sistema empresarial, porque en lo fundamental se sigue dirigiendo bajo los antiguos patrones. Como se aprecia, en este proceso, se manifiesta una contradicción entre los conocimientos teóricos que han recibido en los cursos de capacitación y la puesta en práctica de esas técnicas, hábitos y habilidades que deberían instrumentar en su gestión. Estas razones, condicionan la necesidad de crear nuevos medios de enseñanzas bajo el enfoque de la pedagogía profesional actual.

La pedagogía profesional, contribuye al logro de un aprendizaje desarrollador, ello es importante para lograr en un período de tiempo relativamente corto, la fundamentación de los enfoques, principios y teorías de lo que a la larga debe resultar en una escuela cubana de dirección empresarial, sin tener que depender de otras escuelas, que divergen en determinadas concepciones ideológicas a

nuestra realidad económica, política, social y cultural. Para lograr el cambio que necesita nuestro sistema empresarial, que hoy se encuentra inmerso en el complejo proceso de perfeccionamiento empresarial es imprescindible que sus directivos adquieran los conocimientos y habilidades que los pueden conducir a eficiencia empresarial.

En el diagnóstico realizado con los directivos de la Empresa “Héroes del 26 de julio”, en la Provincia de Holguín, quedó claramente evidenciada, la existencia de insuficiencias en la comunicación organizacional, donde se destacan las que a continuación se relacionan:

- 1- Generalmente se violan las leyes principio y reglas más generales en la comunicación que se desarrolla en la empresa.
- 2- No todos los directivos son ejemplo en el desarrollo de una adecuada comunicación.
- 3- No se desarrolla adecuadamente la función informativa con los trabajadores.
- 4- Las dificultades existentes en la comunicación organizacional repercuten directamente en las relaciones interpersonales y el clima sociopsicológico de la organización.
- 5- Los directivos y los trabajadores en general, no disponen de bibliografía actualizada que les permita la retroalimentación constante de sus conocimientos sobre la comunicación empresarial.

La información recogida en el ya referido diagnóstico, en los procesos de determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA), que periódicamente se desarrollan en las empresas, así como la propia experiencia del autor, con más de 20 años vinculado a la capacitación a cuadros, ha permitido, la creación de un folleto didáctico-metodológico que asume ideas y enfoques de los autores consultados; pero presentadas en un texto con un lenguaje más asequible que tiene en cuenta las particularidades de nuestro sistema empresarial socialista, y que puede ser utilizado como un medio imprescindible en el proceso de enseñanza aprendizaje en CGESTA.

Este folleto, puede ser, además, un material de consulta en la retroalimentación sistemática de los directivos y en la puesta en práctica de sus conocimientos para incorporarlos como habilidades en su gestión como cuadros empresariales, al poder obtenerlo con facilidad ya sea impreso o en soporte magnético, contribuyendo de esta forma al mejoramiento de la comunicación organizacional, concebidas desde una perspectiva desarrolladora en la que se instruya, eduque y desarrolle, de forma integrada y ajustada a la diversidad de conocimientos, experiencias personales, de cultura empresarial y condiciones concretas, donde ejerce su función como directivo.

El propósito del autor es lograr con el presente trabajo la necesaria integración de los conocimientos dispersos en toda una casi infinita gamas de bibliografías con enfoques y criterios, en ocasiones contradictorios entre sí, tanto por su conceptualización como por sus posiciones ideológicas y nivel de desarrollo económico y social del público para quien ha sido dirigida la información sobre los temas más acuciantes para el logro de un mejoramiento de la comunicación organizacional como una de las principales habilidades directivas que interactúa en todo proceso de dirección, en un material docente integrador, asequible, actualizado, práctico y adaptado a las particularidades de nuestro actual desarrollo social y a su vez, capaz de satisfacer las particularidades de las necesidades individuales de dichos directivos.

Es precisamente por estas razones que nos disponemos a declarar el siguiente problema.

PROBLEMA:

¿Cómo contribuir al aprendizaje de los conocimientos básicos sobre comunicación organizacional en los cuadros de la Empresa “Héroes del 26 de julio”?

OBJETIVO:

Elaboración de un folleto didáctico-metodológico que contribuya al aprendizaje de los conocimientos básicos sobre comunicación organizacional en los cuadros de la empresa “Héroes del 26 de Julio”.

TAREAS.

1. Diagnosticar el estado actual del aprendizaje de los conocimientos básicos sobre comunicación organizacional en los cuadros de la empresa “Héroes del 26 de julio”.
2. Caracterizar desde el punto de vista pedagógico, psicológico y didáctico, las concepciones teóricas que permitan la apropiación de los conocimientos de dirección científica y su aplicación en la gestión de dirección.
3. Elaborar el folleto didáctico-metodológico.
4. Valorar la factibilidad de la aplicación del folleto didáctico-metodológico.

Para acometer la investigación se aplicarán los siguientes **métodos**:

De nivel teórico:

Análisis y síntesis para valorar los resultados obtenidos de la aplicación de los métodos empíricos en el orden particular y general; que permita el diagnóstico del aprendizaje en la asignatura y la valoración de la factibilidad del folleto didáctico-metodológico.

Inductivo – deductivo para determinar el estado actual del problema, sus posibles causas y los resultados.

Enfoque sistémico – estructural funcional para elaborar el folleto didáctico-metodológico, teniendo en cuenta sus componentes, estructura, principio de jerarquía y las relaciones funcionales entre cada componente.

Hermenéutico – dialéctico para interpretar, comprender y explicar el comportamiento del proceso de enseñanza – aprendizaje de la comunicación en las organizaciones mediante la utilización de un folleto didáctico-metodológico.

Entrevistas y Encuestas para diagnosticar el estado actual de los conocimientos para lograr una adecuada comunicación organizacional y valorar la factibilidad del folleto didáctico-metodológico.

Observación para constatar como los directivos empresariales ejercen sus funciones con relación a la aplicación consecuente se las herramientas fundamentales para el logro de una adecuada comunicación organizacional.

Análisis de Fuentes para determinar mediante la revisión de fuentes bibliográficas, del programa de la asignatura y actas de reuniones, el estado actual del problema y sus posibles causas.

Prueba pedagógica para constatar el estado actual del aprendizaje y aplicación en la práctica de la gestión empresarial del folleto didáctico-metodológico para la comunicación organizacional.

De nivel estadístico – matemático para interpretar mediante el análisis porcentual los resultados del proceso investigativo realizado.

APORTE.

Un folleto didáctico - metodológico que contribuye al aprendizaje de los conocimientos básicos sobre comunicación organizacional en los cuadros de la empresa “Héroes del 26 de julio”, basado en la relación entre la apropiación de los conocimientos de dirección científica y su aplicación en la gestión de dirección.

EPÍGRAFE # 1

Fundamentación teórica del Folleto para contribuir al aprendizaje de los conocimientos básicos sobre Comunicación Organizacional.

En este primer epígrafe realizamos una caracterización de las principales concepciones teóricas y metodológicas que caracterizan el aprendizaje de los conocimientos básicos sobre la comunicación organizacional, que interactúa con las demás habilidades directivas en la esfera de las relaciones interpersonales de los directivos empresariales, tomando como fundamento, las bases de la teoría general de la dirección científica contemporánea y bajo la óptica de los fundamentos teóricos de la pedagogía y la Didáctica de la Educación Técnica y Profesional.

Partimos de realizar una caracterización de los principales fundamentos que desde el punto de vista filosófico, pedagógico, psicológico y didáctico; favorecen el mejoramiento del aprendizaje de los contenidos que fundamentan la comunicación organizacional, desde una perspectiva desarrolladora.

En segundo lugar se caracteriza al aprendizaje de los contenidos de la comunicación organizacional desde una perspectiva desarrolladora, de manera contextualizada al marco teórico – referencial de la Pedagogía Profesional.

Por último, se caracterizan las concepciones teóricas que permiten la elaboración de materiales docentes como medios de enseñanza para favorecer al aprendizaje desde una perspectiva desarrolladora, sustentado en el aporte teórico conceptual de la Pedagogía Profesional, la cual es asumida como enfoque y tendencia de la Pedagogía en la cual se sustenta el folleto como variante de material docente que se propone en la presente investigación.

Procedemos a continuación a comunicar el resultado de las caracterizaciones enunciadas anteriormente.

Concepción teórica general en torno al aprendizaje desde una perspectiva desarrolladora.

Nuestro trabajo, consistente en la propuesta de un folleto didáctico-metodológico que por su naturaleza está en plena correspondencia con la diversidad de concepciones teóricas que existen en torno del aprendizaje desarrollador, en lo general y en lo particular, está dirigido al aprendizaje de los contenidos que fundamentan la comunicación organizacional que los directivos empresariales deben poseer para lograr un buen desempeño en su gestión.

El presente folleto se fundamenta en el análisis de los postulados fundamentales del enfoque histórico-cultural, quienes unidos a nuestras mejores tradiciones educativas, desde Varela, José de la Luz y Caballeros, José Martí, Enrique José Varona y tantos otros, que han permitido que hoy contemos con una rica fuente de conocimientos pedagógicos propios, y tomando en cuenta las condiciones histórico concretas de nuestra práctica escolar, han permitido el diseño de estrategias, procedimientos, sistemas de indicadores y tareas, los cuales han contribuido a enriquecer la teoría y la práctica educacional cubana; los núcleos centrales teórico - metodológicos de la referida teoría, ofrecen las posibilidades para la instrumentación de los mismos en la práctica pedagógica por los docentes. Un elemento de partida esencial en el análisis lo constituye, la consideración de la enseñanza como guía del desarrollo. Los niveles de desarrollo que alcanza el

estudiante estarán mediados por **la actividad y la comunicación** que realiza como parte de su aprendizaje, por lo que se constituyen en los agentes mediadores entre el estudiante y la experiencia cultural que va a asimilar. Sobre este importante aspecto, **Emilio Ortiz** (15) al referirse al principio de la unidad de la actividad y la comunicación, deja claro que: "... Debido a la estrecha relación que existe entre las categorías actividad y comunicación se establece como una regularidad del hombre la unidad entre ambos". Más adelante asevera: "Son dos fenómenos psicológicos no identificables, pero muy vinculados al desarrollo de la personalidad. La realización de actividades conjuntas condiciona, obligatoriamente, la necesidad de la comunicación entre las personas, en la medida que sea mayor y más eficiente esa comunicación, mejor se cumplen los objetivos de la actividad.

Este autor (**Emilio Ortiz**) (15) al analizar el principio de la unidad de la actividad y la comunicación, propone algunas recomendaciones prácticas para la aplicación de este principio en la escuela; de éstas, el autor del presente trabajo, considera que todas pueden ser perfectamente aplicables, a la capacitación de los directivos empresariales, pudiéndose contextualizar en el proceso de la comunicación organizacional, de la forma siguiente:

- Planificar y ejecutar actividades docentes, extradocentes, escolares y extraescolares que propicien la comunicación interpersonal entre los estudiantes-directivos y el profesor, entre el directivo y su subordinado, colegas o superiores.
- Garantizar que los estudiantes-directivos y el profesor ocupen siempre la doble posición de emisores y receptores de la comunicación.
- Lograr una comunicación ininterrumpida con los estudiantes dentro y fuera del aula en temas de conversación disímiles.
- Explotar, de forma integrada, las funciones informativa, reguladora y afectiva de la comunicación.
- Diagnosticar las posibles barreras de la comunicación que pueden estar limitando el proceso pedagógico o de dirección y superarlas.
- Propiciar la polémica, a partir de la confrontación de diferentes puntos de vista en la búsqueda de soluciones a los problemas.

- Utilizar métodos pedagógicos que estimulen la interacción grupal, su dinámica y el cambio de roles en los educandos.
- No utilizar frases o palabras que lesionen la personalidad del interlocutor.
- Estar siempre abierto al diálogo con las demás personas.
- No prejuiciarse con ninguna persona.
- No perder el control emocional cuando estamos en presencia de situaciones conflictivas.
- Mantener la sinceridad, la cortesía y la ética empresarial en el trato con los demás.
- Orientar con un lenguaje claro y preciso la actividad concreta por ejecutar.

Luego de analizar las diversas definiciones en torno al aprendizaje desde un enfoque desarrollador contemporáneas, entre las que se pueden citar a CAMPISTROUS y RIZO (1996); ALVAREZ DE ZAYAS, R. M. (1999); SILVESTRE (1999); ZILBERSTEIN (2002); CASTELLANOS (2002); RICO (2003); colectivo de autores del MINED (2003); CONCEPCIÓN y RODRÍGUEZ (2006); estos autores reconocen que:

- El estudiante debe interpretar el significado del contenido que aprende para aplicarlo a situaciones prácticas de la vida.
- El aprendizaje debe concebirse en primer lugar del diagnóstico pedagógico integral del estudiante, a partir del cual se instrumente un proceso que instruya, desarrolle y eduque de forma integrada su personalidad.
- El aprendizaje es un proceso de apropiación de la cultura y experiencia histórico – social, en el cual el estudiante aplica lo aprendido a través de su desempeño en la esfera social, laboral y familiar.
- Las definiciones de la concepción dialéctico – materialista debe primar en este tipo de aprendizaje desde, la relación sujeto – objeto y el principio para la actividad de la comunicación.

El autor de este trabajo ha preferido asumir la concepción planteada por el colectivo de autores del MINED (2004), la cual considera que el aprendizaje desarrollador es... “el proceso de apropiación por el estudiante de la cultura, bajo condiciones de orientación e interacción social. Hacer suya esa cultura, requiere

de un proceso activo, reflexivo, regulado, mediante el cual aprende de forma gradual, acerca de los objetos, procedimientos, las formas de actuar, las formas de interacción social, de pensar, del contexto histórico social en el que se desarrolla y de cuyo proceso dependerá su propio desarrollo.” (1)

Un primer elemento a considerar en el aprendizaje desarrollador está relacionado con la **cultura**, esta comprende todo el legado histórico de las generaciones precedentes lo que se concretiza en todas las obras que reflejan su pensamiento, en los métodos, instrumentos, en los modos de actuación, de relación, lo que condiciona los contenidos que en cada momento, de acuerdo con la edad, van a apropiarse los estudiantes, los cuales se reflejan en los programas y propuestas curriculares de los diferentes niveles de enseñanza.

Como parte del concepto que previamente analizado, el autor reconoce que en el ámbito de la comunicación organizacional se deben asumir los rasgos que caracterizan al aprendizaje desarrollador, tales como: “su carácter social, individual, activo, de colaboración, significativo y consciente.” (2)

El proceso de aprendizaje que se desarrolla en el grupo de directivos podrán encontrar en el profesor su mediador esencial, en esta concepción se le concede un gran valor a los procesos de dirección y orientación que estructura el docente sobre la base de una intención educativa expresada en los diferentes objetivos a alcanzar en todos los estudiantes, a partir de sus potencialidades particulares.

La utilización del folleto facilita la realización del trabajo tanto individual como por equipos, a la hora de desarrollar los contenidos sobre la comunicaciones organizacionales, permite lograr la imprescindible colaboración entre los estudiantes-directivos, el intercambio de conocimientos y experiencias en el esfuerzo intelectual, elementos de una actividad compartida que permite el cambio tanto en lo cognoscitivo, como en las necesidades y motivaciones del alumno, experimentándose un efecto sinérgico, como fase superior del aprendizaje del colectivo. Como parte de estas actividades, es que resulta posible, teniendo en cuenta las particularidades de cada estudiante, arribar a sus zonas de desarrollo próximo.

Para Vigotsky, según RICO (2003) la Zona de Desarrollo Próximo se define como "la distancia entre el nivel real de desarrollo determinado por la capacidad de resolver un problema y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema con la guía de un adulto o en colaboración con otro compañero " (2), definición perfectamente aplicable a las condiciones en que se produce el proceso de enseñanza aprendizaje con los directivos empresariales.

De lo que acabamos de analizar podemos deducir la importancia del hecho de contar con un folleto que permita al estudiante, su interacción social mediante la comunicación y colaboración, como paso hacia la individualización, aspecto esencial para lograr el aprendizaje de la Dirección Científica y pasar de hecho a la adquisición de las habilidades de dirección, es decir, que le permita al estudiante-directivo, transitar de la apropiación de los conocimientos a su aplicación de manera sistemática en su quehacer cotidiano e incorporándola a su vez nuevas habilidades de dirección. .

En el aprendizaje se da la doble condición de ser un proceso social, como se ha destacado, pero al mismo tiempo tiene un carácter individual, cada alumno se apropia de esa cultura de una forma particular por sus conocimientos y habilidades previos, sus sentimientos y vivencias, conformados a partir de las diferentes interrelaciones en las que ha transcurrido y transcurre su vida, lo que le da el carácter irrepetible a su individualidad.

Lo antes señalado lleva a considerar que si bien el aprendizaje es un proceso de mediación social, éste se constituye a su vez en un reflejo individual, lo que quiere decir que: "cada sujeto, cuenta y pone en función en los actos de aprendizaje sociales que realiza para asimilar la cultura, sus propios recursos intelectuales y afectivo - motivacionales, conformados de forma particular en su individualidad, producto a su vez de dicho proceso, teniendo en resumen como parte de esta interacción social la presencia de la diversidad de individualidades que nutrirían desde sus posturas individuales el intercambio social que como actividad productiva realizan para aprender, la que a su vez los enriquece y desarrolla como persona" (2)

Esta relación entre lo social y lo individual en el aprendizaje, distinguida por los diferentes autores antes referidos, ha sido señalada por CASTELLANOS (2002) en sus trabajos de la forma siguiente: “En el aprendizaje cristaliza continuamente la dialéctica entre lo histórico - social y lo individual personal; es siempre un proceso activo de reconstrucción de la cultura, y de descubrimiento del sentido personal y la significación vital que tiene el conocimiento para los sujetos” (3).

Otro rasgo a destacar en el aprendizaje desde una perspectiva desarrolladora y que a criterio del autor de este trabajo, se debe considerar en el contexto de la comunicación organizacional, es la consideración de un proceso significativo, cuando el estudiante como parte de su aprendizaje, pone en relación los nuevos conocimientos con los que ya adquiridos en la práctica de su gestión como directivo, esto le permitirá la reestructuración y el surgimiento de un nuevo nivel, para lo cual, de especial importancia resulta el significado que tenga para él, el nuevo conocimiento, las relaciones que pueda establecer entre los conocimientos que aprende y sus motivaciones, sus vivencias afectivas, las relaciones con la vida y con los diferentes contextos sociales que le rodean.

Los contenidos de la comunicación organizacional que son objeto de análisis en la presente investigación, aportan al folleto didáctico-metodológico una compilación de contenidos y ejercicios dirigidos al aprendizaje desarrollador y que a su vez les permite lograr:

- Mayores posibilidades para el desarrollo de sus motivaciones para el estudio, de temas relacionados con la comunicación en las organizaciones, que son imprescindibles para ejercer sus funciones como directivo.
- Un proceso de asimilación más sólido, con mayores niveles de generalización.
- El desarrollo y formación de las convicciones que lleguen a convertirse en valores de la Ética Empresarial Socialista.

Para contribuir al desarrollo de una adecuada comunicación organizacional, es imprescindible que el estudiante adopte una posición activa en el aprendizaje, ya que en el proceso tiene que insertarse en la elaboración de la información, en su remodelación, aportando sus criterios en el grupo, intercambiando experiencias, planteándose interrogantes, buscando diferentes vías de solución a los problemas

que deberá resolver, argumentando sus puntos de vista, entre otros aspectos, lo que le conduce a la producción de nuevos conocimientos, además de motivarlos en la puesta en práctica en el ejercicio de su actividad como directivo.

Como parte de esta posición activa, otro aspecto importante, lo constituye el que el alumno se involucre en un proceso de control valorativo de sus propias acciones de aprendizaje, comparando y reflexionando sobre lo que ocurre en su actividad como directivo y las ventajas y posibilidades reales de utilizar los conocimientos de la ciencia de la dirección para perfeccionar continuamente su métodos y estilos de dirección.

Como parte de esta posición activa, otro aspecto importante, lo constituye el que el alumno se involucre en un proceso de control valorativo de sus propias acciones de aprendizaje, comparando y reflexionando sobre lo que ocurre en su actividad como directivo y las ventajas y posibilidades reales de utilizar los conocimientos de la ciencia de la dirección para perfeccionar continuamente su métodos y estilos de dirección.

Para instrumentar estos rasgos que caracterizan al aprendizaje desarrollador se deben reconocer además, **las dimensiones** que al respecto propone SILVESTRE (1999), donde se revelan la direccionalidad que adquiere este proceso.

Las dimensiones del aprendizaje desarrollador presentes en el folleto.

Dimensión cognitiva - instrumental

A través de esta dimensión se debe orientar la dirección del aprendizaje hacia la apropiación de los conocimientos y su aplicación a través de la formación de habilidades que revelan y configuran al contenido que aprende el estudiante.

La misma debe expresar el conjunto de elementos de los conocimientos asimilados y los **diferentes niveles** en que el alumno puede operar con los mismos (reproductivo, de aplicación a nuevas situaciones y de creatividad). Los logros que se presentan, estarán fundamentalmente en función del alcance de los objetivos que se persigan.

Dimensión Reflexiva- Reguladora

A través de esta dimensión se orienta la dirección del aprendizaje a partir de concretar las acciones que como parte del desempeño intelectual del alumno que

se desarrolla en la dimensión anterior, le permitan mostrar la presencia de procedimientos dirigidos al análisis reflexivo de las condiciones de las tareas y la búsqueda de estrategias para su solución, así como las acciones de control valorativo colectivas e individuales, que informen acerca de las posibilidades que tiene de acercarse con objetividad al conocimiento de su propio aprendizaje y al conocimiento y al reajuste de sus errores, como forma de regulación individual y colectiva.

La concreción de estos logros se seguirá de acuerdo con los documentos y concepciones del aprendizaje de partida, ya señalados en la dimensión anterior, donde se valorará su reflejo tanto, en tareas propiamente cognitivas, como en situaciones en que se valore el comportamiento de sus compañeros y su propio comportamiento, como forma de acercarlos al conocimiento de sí y con ello al reajuste y regulación de sus conductas.

Dimensión Afectiva- Motivacional

En esta dimensión se orienta la dirección del aprendizaje de manera que le permita al estudiante un acercamiento a obtener información con respecto a la motivación por el aprendizaje, su autovaloración, sus expectativas, de poder apreciar en qué medida se logra favorecer el alcance de relaciones significativas entre los contenidos que aprende y la vida, en el contexto sociocultural en el que se desarrolla y en el aporte que le trasmite el contenido que aprende, así como los efectos que puedan apreciarse en la formación de normas, sentimientos, orientaciones valorativas, como parte del proceso de aprendizaje.

Es criterio del autor de este trabajo, que no se podría concebir el aprendizaje de los elementos básicos de la comunicación organizacional, sin la constante interacción de estas dimensiones.

Los contenidos y ejercicios que se conciban en el presente folleto deberán favorecer el aprendizaje de los elementos que fundamentan la comunicación organizacional desde una perspectiva desarrolladora, a partir de reconocer que este aprendizaje está mediado por la actividad y la comunicación, como un proceso de apropiación y aplicación de la cultura, el cual se caracteriza por ser social, individual, activo, de colaboración, significativo y consciente y orientado

didáctica y pedagógicamente por las dimensiones cognitivo – instrumental, reflexivo – reguladora y afectivo – volitiva tal como se explicó con anterioridad.

Los conocimientos que fundamentan la Comunicación Organizacional constituyen la base de la gestión de cualquier directivo y es por ello que es necesario reconocer que la concepción teórica asumida con anterioridad no se puede instrumentar sin tener en cuenta además el aparato teórico metodológico de la Pedagogía Profesional, denominada también la Pedagogía de la Educación Técnica y Profesional.

Por tanto, es criterio del autor, el reconocimiento de la conjugación armónica entre la concepción teórica asumida sobre el aprendizaje desarrollador y los postulados teóricos que caracterizan a la Pedagogía Profesional, constituyen el marco teórico – referencial que caracteriza al aprendizaje de los contenidos que fundamentan la comunicación organizacional, quien es asumida en la elaboración de este folleto. Es por ello, que se realiza una caracterización al respecto en el próximo sub-epígrafe del trabajo.

1.2 Las dimensiones del aprendizaje desarrollador presentes en el folleto.

La Pedagogía Profesional, según ABREU y LEÓN (2007)... “es una rama de la Pedagogía, la cual se ubica en el ámbito de la formación y desarrollo técnico-profesional de los obreros, y dentro de esta región de estudio, esta rama de la Pedagogía aborda como objeto de estudio al proceso de Educación Técnica y Profesional continua del obrero, proceso conscientemente dirigido a la E.T.P. de un obrero competente, portador de cultura general, político-ideológica, económica-productiva y tecnológica, que le permita su mejoramiento continuo y la integración plena a la construcción del proyecto socialista cubano, proceso que tiene lugar en condiciones de integración escuela politécnica–entidad laboral.” (4)

Esta tendencia de la Pedagogía es asumida por el autor como otro fundamento que se debe tener en cuenta conjuntamente con la concepción del aprendizaje desarrollador, a la hora de concebir e instrumentar el folleto que se propone en este trabajo, adaptándose perfectamente a los objetivos de la comunicación organizacional en los cuadros que intervienen directamente en las conducción de esos obreros en sus actividades dentro de la empresa.

Para aplicar de manera consciente, sistemática y continua la concepción pedagógica que caracteriza al aprendizaje desarrollador, se deben asumir los principios de la Pedagogía Profesional.

Desarrollados por ABREU y LEÓN (2007) (4) se presentan los **principios** de la Pedagogía Profesional, los cuales favorecen en las asignaturas técnicas, la aplicación sistemática y consecuente de la concepción teórica que caracteriza al aprendizaje desde una perspectiva desarrolladora.

Estos principios son los siguientes:

- Principio del carácter cultural general y técnico – profesional integral del Proceso de Educación Técnica y Profesional continua del obrero.

La formación cultural integral del futuro obrero constituye objetivo central del Sistema Nacional de Educación, lo que se logrará si se atiende en la dirección de dicho proceso la unidad de lo educativo, lo instructivo y lo desarrollador en función de una cultura general, político – ideológica, económico – productiva y tecnológica del estudiante, como componentes de la ETP que exige la sociedad cubana actual.

A través del folleto se deberán concebir los contenidos, los ejercicios y las situaciones de aprendizaje de manera que contribuya a través del aprendizaje desarrollador de los contenidos que fundamentan la comunicación organizacional, al desarrollo de los pilares que deben caracterizar a los directivos competentes, que tanto necesitan los procesos de producción y/o servicio en los momentos actuales.

- Principio del carácter social y económico productivo del Proceso de Educación Técnica y Profesional continua del obrero.

Este principio abarca entre su contenido aspectos relacionados con: la demostración de la función social y económica de este tipo de Educación y su contribución concreta al desarrollo de conciencia y acción de productores en los estudiantes. La familiarización con las particularidades del mundo de las profesiones y los empleos con vistas a su inserción plena en este contexto.

Abarca también, la confrontación de criterios, el debate sobre la realidad socioeconómica en otros contextos y en Cuba, el estímulo al ahorro de materiales,

energía, así como la protección del entorno. Este propósito solo será logable cuando se empleen correctamente los principios que rigen la comunicación organizacional y de ahí la importancia que tiene para el directivo encontrar las vías para el desarrollo de la comunicación en su interacción constante con su colectivo laboral.

- Principio del carácter diferenciado, diversificado y anticipado del Proceso de Educación Técnica y Profesional continua del obrero.

Este principio abarca la integración de tres características esenciales del Proceso de E.T.P. continua del obrero: la diferenciación en el sentido de concebir al obrero como ser único, irrepetible, con sus particularidades y diferencias individuales; diversificada en lo referido al cambio, la transformación del medio físico, simbólico y afectivo de la ETP, que facilite la formación de ese obrero integral, el cambio en los escenarios de la ETP, alejamiento del academicismo estrecho del aula como lugar privilegiado de clases: la incorporación de la tecnología de la información y la computación y anticipada pues se hace imprescindible formar con visión de futuro, un obrero para hoy pero con una preparación que le permita transitar por el cambio, adaptarse a él y generarlo.

Si se reconoce al aprendizaje como un proceso individual, social, activo, consciente y transformador, por tanto la aplicación de este principio es esencial para favorecer tales rasgos que lo caracterizan.

El folleto debe propiciar el desarrollo de cualidades humanas en la personalidad del estudiante, que le permite adaptarse a los cambios tecnológicos en la solución de problemas que constantemente se le presentan, incluyendo otros no predeterminados, el compromiso que se debe expresar en el proceso de comunicación con sus compañeros de labor, en la responsabilidad y laboriosidad en la realización de su actividad laboral y la flexibilidad reflejada en su actuación profesional.

Ello será posible en la medida que se tome en consideración en el folleto, la atención a la zona de desarrollo próximo de la diversidad del grupo estudiantil.

- Principio del carácter integrador de la relación escuela politécnica – entidad laboral – comunidad en el proceso de educación técnica y profesional continua del obrero.

Este se sustenta en uno de los pilares del Sistema Nacional de Educación, la integración del estudio con el trabajo y que aquí se asume en su máxima expresión de materialización. En él se reflejan aspectos esenciales entre los cuales se pueden señalar: La Promoción y ejecución del trabajo conjunto entre el colectivo pedagógico (profesor de la Escuela Politécnica) y el colectivo laboral (Tutor), desarrollando actividades que estimulen ese fin, en función de una eficiente formación del obrero, con acciones educativas de la organización sindical y el vínculo con la entidad laboral. La realización de actividades que integren a los estudiantes a la comunidad, en función del desarrollo cultural de esta y la mejor formación del futuro obrero.

En la elaboración del folleto se debe considerar este principio de manera que el estudiante-directivo en el proceso de aprendizaje valore la importancia e incidencia de los contenidos de la Comunicación Organizacional con las exigencias del modo de actuación que regulan las entidades de donde proceden los estudiantes y que él deberá contribuir a su formación, mediada por convenios con el MINED.

- Principio del carácter protagónico del estudiante de la Educación Técnica y Profesional en el proceso de su formación en el colectivo laboral.

El proceso de ETP continua del obrero, (para el autor, en este caso lo asume como directivo empresarial) se produce en colectivo, el estudiante inicialmente comienza su formación en el grupo – clase, grupo guiado pedagógicamente y donde el profesor fundamentalmente, crea condiciones educativas para lograr la formación del estudiante y que posteriormente, ese estudiante, incorporado ahora, a cursos de capacitación, luego se incorporará al proceso de dirección , donde va a verificar, validar, profundizar sus conocimientos y experiencias debatidas en el proceso de enseñanza aprendizaje .

De lo anterior cabe entonces considerar que las sugerencias metodológicas y los ejercicios que se conciban en folleto, le permitan al estudiante una orientación

didáctica para auto-dirigir el aprendizaje de los elementos que fundamentan la comunicación organizacional según las dimensiones asumidas en el sub-epígrafe anterior, de manera tal que impliquen profesionalmente al estudiante con un marcado carácter protagónico en el proceso.

- Principio del vínculo entre lo profesional y la carrera a través de la formación básica y técnica.

El vínculo entre lo profesional y la carrera se da por medio de la profesionalización de la formación básica y técnica en el proceso pedagógico profesional. En la literatura pedagógica se maneja el término profesionalización con diversas interpretaciones, para algunos está referido a la tarea creativa del maestro o a un criterio de selección del contenido o como tendencia contemporánea de la enseñanza o como enfoque del método para elevar la calidad del proceso pedagógico. En este trabajo se reafirma la posición del Centro de Estudios de la Pedagogía Profesional del ISPETP, (5) el cual considera la profesionalización como principio básico de estructuración del proceso pedagógico. La profesionalización es un requisito indispensable y rector del sistema de preparación de un profesional competente.

Este principio parte de reconocer que los contenidos que se establezcan asequibles al estudiante en el folleto respecto a la comunicación organizacional, tengan un enfoque profesional, es decir estén en consonancia con las últimas teorías, enfoques y criterios de la Administración Científica y a los cambios del entorno.

- Principio de lo Fundamental al servicio de la profesión.

A partir de una correcta aplicación del principio anterior y muy vinculado a él, tiene lugar el principio de lo fundamental al servicio de la profesión, el cual brinda una solución alternativa al problema del ininterrumpido y acelerado proceso de crecimiento de la información y al carácter selectivo que la educación, y muy especialmente, las disciplinas o áreas básicas y técnicas tienen necesidad de hacer, para brindar la respuesta que de ellas se demanda para garantizar una base sólida y amplia en la formación del profesional.

Cada día se hace más necesario dotar a los estudiantes de conocimientos, habilidades y métodos generales que en calidad de eleven sus potencialidades para dar solución a diversos problemas, que se presentan en esos momentos y que pueden darse en otras etapas de su vida profesional.

El principio de lo fundamental, por tanto, no sólo se refiere al contenido sino a los objetivos y al proceso en sí.

La selección, bien fundamentada, que se realice de los contenidos a ubicar en el folleto, debe garantizar su carácter lógico y secuencial, de modo que al pasar a ser del dominio del estudiante, contribuya a la solidez y su posible diversificación según las variantes de utilización que puedan tener.

- Principio de la sistematización como requisito de la formación del futuro profesional.

La sistematización es el principio que permite dotar al proceso y a su resultado de un carácter científico, en tanto cada elemento queda determinado por una estructura funcional o al menos constituir un punto de intercepción cognitivo que lo identifica como necesario. Su cumplimiento requiere de los otros dos principios y los complementa. En particular tiene que ver con el carácter de sistema de los objetivos, su derivación e integración, el contenido, sistema de habilidades, de conocimientos, los métodos de enseñanza, los medios y las formas organizativas y la evaluación

La sistematización del proceso conlleva a operar con el contenido desde su surgimiento como necesidad práctica, hasta su utilización en ella y no se agota en los marcos de una disciplina sino que requiere el estudio interdisciplinario.

Este principio es esencial en la estructuración y presentación sistémica de los contenidos de la comunicación organizacional, así como de los ejercicios y las sugerencias metodológicas para el uso del folleto.

Todos estos principios interactúan en el proceso de la adquisición de los conocimientos sobre la Comunicación Organizacional, sabiendo de antemano, que en última instancia, son los directivos empresariales, los encargados de completar la formación de los egresados de los centros politécnicos y a sabiendas, de que

muchos de estos egresados en el futuro, podrían convertirse en eficaces directivos de la producción y/o los servicios.

Las regularidades metodológicas que se manifiestan en el contexto del aprendizaje de los contenidos fundamentales sobre la comunicación organizacional.

Otra cuestión básica relacionada con el carácter científico de la Pedagogía de la ETP (Pedagogía Profesional) lo constituye el reconocimiento de un conjunto de **regularidades metodológicas** que se manifiestan en el contexto del aprendizaje de las asignaturas de áreas profesionales, las cuales deben ser tenidas en cuenta a la hora de elaborar el folleto (6).

La educación a través de la realización de sistemas de tareas y problemas vinculados a la actividad profesional.

Expresión de la relación estudio-trabajo y de la escuela con la vida, mediante la cual se lograrán, entre otros, los siguientes resultados: otorgar significado social y sentido personal a la formación básica del futuro profesional, la actividad y la comunicación necesaria orientada a un fin, la fijación y sistematización de los conocimientos de la disciplina, asociados a su utilización práctica, el desarrollo de elementos inductores y ejecutores de la personalidad, con énfasis en el desarrollo de habilidades básicas para la profesión, la generalización de un método para solucionar problemas de diferente naturaleza, análisis de diferentes vías de solución y consecuentemente valorar la mejor, desarrollar la independencia y el colectivismo en una actividad.

El folleto que se conciba debe revelar ejercicios que contribuyan a la solución de los problemas profesionales relacionados con la actividad económica empresarial del directivo.

Otra regularidad a considerar es la referida a:

La educación mediante el empleo de los métodos de la ciencia en el proceso pedagógico profesional

La actividad científica en el proceso de formación de profesionales permite no solo dotar al estudiante de los resultados de la ciencia sino del camino para arribar a

ellos. Esta regularidad requiere no solo de la ilustración, sino de la acción implicada de los estudiantes en el redescubrimiento y/o hallazgo científico.

El cumplimiento de esta regularidad metodológica a través de los componentes del folleto, permitirá obtener los siguientes resultados: el entrenamiento en el manejo de la información científica, la apropiación del método científico para detectar, formular y resolver problemas, en el empleo de métodos teóricos y empíricos ante nuevas situaciones, la estimulación al pensamiento crítico, reflexivo, al análisis dialéctico-causal y a la determinación de lo esencial, el espíritu creador, innovador y flexible al analizar diversas vías al enfrentar una tarea.

Esta regularidad favorece además a otra también importante:

La educación a través de situaciones que exijan decisiones con arreglo a lo ético, lo estético, lo ecológico y al desarrollo integral del profesional

La creatividad del trabajo pedagógico exige la concepción de tareas y problemas que bajo las condiciones de una buena comunicación organizacional, no solo se detengan en aspectos puramente instructivos, sino que se pongan estos, al servicio de lo más perdurable y trascendente en la personalidad del directivo para lograr: las convicciones ideológicas y humanistas, la valoración del ser como lo prioritario, su vida y la calidad de ella, el amor al trabajo y a la profesión, desarrollo de la voluntad, el criterio propio fundamentado en los más hermosos valores humanos, el uso correcto del idioma y la cultura materna, la ética del profesional comprometido con su época y con su sociedad, las cualidades profesionales, la justa valoración del mundo como la casa de los hombres, la necesidad de protegerla y el desarrollo de intereses profesionales.

En general se puede observar que en cada una de las regularidades, está presente más de un principio y que a cada principio corresponde más de una regularidad.

Lo anteriormente explicado revela un fundamento teórico de la Pedagogía Profesional que resulta pertinente considerar para instrumentar un folleto que favorezca al aprendizaje desarrollador de los contenidos de la comunicación organizacional en los directivos que matriculan en los cursos que se imparten en CGESTA de Oriente

Una vez asumido un marco teórico referencial que orienta los aspectos a tener en cuenta para la estructuración sistémico – funcional del material docente, se presentan las reflexiones teóricas realizadas en torno a los materiales docentes.

1.3. Folleto didáctico-metodológico como variante de material docente.

Al analizar el papel de los medios de enseñanzas en todas sus dimensiones, Vicente González Castro plantea: “los materiales impresos son medios de enseñanza que transmiten la información mediante expresiones planas generalmente escrita, elaborada por medio de máquinas. Están destinados tanto a la transmisión de la información como a otras funciones no menos importantes en el aprendizaje tales como la formación de habilidades en la solución de ejercicios y tareas, la orientación para el estudio individual, la orientación para el trabajo experimental y educación del individuo en sentido amplio”.

Y continúa diciendo, “los materiales impresos y muy especialmente el libro de texto, son los medios de enseñanza más utilizados en cualquier país, independientemente de su nivel de desarrollo, tanto por profesores como por estudiantes”.

Según PRIETO (1994) el material docente “es aquel que incluye todo tipo de documento en lenguaje escrito, impreso en papel o en soporte magnético que sirve de apoyo para el aprendizaje desarrollador, ya sean guías didácticas o textos de apoyo a la docencia.” (7)

Es criterio del autor que el folleto didáctico-metodológico constituye un valioso medio de enseñanza para favorecer el aprendizaje desde una perspectiva desarrolladora.

Los medios de enseñanza son todos aquellos componentes del proceso de enseñanza - aprendizaje que sirven de soporte material a los métodos de enseñanza para posibilitar el logro de los objetivos planteados.

Algunos autores tales como: ROSSI y BIDDLE (1970); KLIMBERG (1978); EDLING y PAULSON (1986); GONZÁLEZ (1993); AGUAYO (1994); FUENTES (1998, 2003); SYR (1999); CONCEPCIÓN y RODRÍGUEZ (2006) conciben al medio como un elemento mediador entre el profesor y el alumno.

Luego de revisar cada una de las definiciones que dan estos autores el autor asume la definición de GONZÁLEZ (1993) cuando enuncia que los medios de enseñanza “son los medios materiales necesitados por el maestro o el alumno para una reestructuración y conducción efectiva de nuestro sistema educacional y para todas las asignaturas, para satisfacer las exigencias del plan de enseñanza; o sea son todos los componentes del proceso docente educativo que actúan como soporte material de los métodos (instructivos o educativos) con el propósito de lograr los objetivos planteados” (8).

Los materiales docentes forman parte de los componentes que intervienen en la dinámica del proceso de formación de los directivos. Se interrelacionan con otros componentes, especialmente con los métodos de enseñanza. En la práctica educativa resulta difícil separarlos. No se puede concebir la aplicación eficiente de un método de enseñanza, sin la necesidad de utilizar medios de enseñanza, en específico, un material docente y dentro de su diversidad, el folleto.

De lo anterior se infiere que los folletos desempeñan un importante papel dentro de una determinada situación de aprendizaje, pues constituyen un requisito importante para el éxito de la misma, porque a través de su utilización se motiva, se dirigen las acciones y de otras operaciones de las actividades intelectuales y prácticas que desarrollan el profesor y el alumno durante su interacción en el proceso de aprendizaje, ayudan al profesor a dirigir determinadas actividades de los estudiantes de manera sistemática y racional hacia el logro de un determinado objetivo, y de esta forma garantizan a los estudiantes la apropiación y aplicación de contenidos que les permitirán solucionar los problemas profesionales propios de su profesión, ocupación u oficio.

Según GONZÁLEZ (1993) los materiales docentes desempeñan las siguientes funciones: (8)

- Transmiten información y actúan en el proceso de comunicación.
- Favorecen la formación de convicciones, habilidades y hábitos de conducta en los estudiantes.
- Motivan el aprendizaje y aumentan la concentración de la atención por parte del estudiante hacia un determinado contenido que se imparte.

- Aumentan la efectividad del proceso pedagógico profesional al mejorar la calidad de la enseñanza, sistematizándola y empleando menos tiempo y esfuerzo por parte del profesor.
- Permiten el control del proceso de enseñanza – aprendizaje.

Ahora bien, para estructurar un material docente como medio de enseñanza, este debe cumplir según SYR, R (1999), las siguientes condiciones (10):

1. Correspondencia con los avances científico-técnicos.

Esta caracteriza la correspondencia que existe sobre la concepción, diseño y uso, con las posiciones adoptadas de las ciencias pedagógicas y con las ciencias particulares. Al respecto se hacen las siguientes observaciones:

- La relación con las ciencias particulares está dada por los propios contenidos que se reflejan a través del mensaje y la estructura propia del material, en tanto es portadora de la lógica interna de la ciencia en cuestión.
- La relación con las ciencias pedagógicas no queda bien demarcada en la norma. Se considera que estas aristas reflejan la presencia de los objetivos, las condicionantes psicológicas de la actividad cognoscitiva, valorativa, comunicativa y transformadora del sujeto en su relación con otros sujetos y con el material (objeto), así como la correspondiente lógica de las acciones metodológicas que permite o concreta el medio.

2. Posibilidad de aumento del nivel de asimilación de los conocimientos.

Este es un aspecto esencial y cuando se critica que el folleto se usa con una función informativa; esto lleva consigo un bajo nivel de asimilación. Estos dos factores están por tanto estrechamente relacionados. Por esto es esencial tener en cuenta que el folleto no solo se quede en el plano de la función informativa, sino también en la función instructiva, educativa y desarrolladora del aprendizaje que se favorece mediante su uso de manera sistemática.

3. Influencia educativa.

Aquí están presentes los elementos educativos de la actividad del estudiante con el material, el grado en que su actuación necesaria lleva a desarrollar aspectos

motivaciones, afectivos, volitivos de su personalidad, que desarrollan su aptitud, actitud, sus habilidades, conocimientos y hábitos de estudio.

4. Correspondencia con el contenido.

A la hora de declarar los contenidos, el folleto didáctico-metodológico debe asegurar una armónica correspondencia entre ellos y los contenidos del programa de la asignatura para el que ha sido concebido, a partir de considerar la profesionalización del contenido, que estará en dependencia de su vínculo con la actividad profesional, y la fundamentación al exigir operar con las invariantes de habilidades, ante nuevas invariantes, de modo que la lógica de las ciencias, sirvan de fundamento para encontrar la solución. La sistematización viene dada por una parte, por la utilización del sistema de contenidos, por los nexos entre las unidades de la asignatura y con la práctica, así como por la concepción sistémica que porte el estudio de un objeto como sistema.

5. Correspondencia con la edad de los estudiantes.

El folleto debe propiciar que en la declaración de los contenidos se tenga en cuenta la asequibilidad del conocimiento, o sea, que se corresponda con las características psicopedagógicas de la diversidad estudiantil que lo utilizará. Sabiendo de antemano que los estudiantes que utilizaran el folleto son personas adultas con edades no homogéneas, experiencias, motivacional, nivel educacional y cultural no homogéneo.

6. Contribución a la formación y desarrollo de habilidades.

El folleto deberá además favorecer a través de los ejercicios o tareas docentes que contenga, la información que necesita el estudiante, para la aplicación del contenido en su actuar como directivo, objeto de apropiación durante el tratamiento a los contenidos de estudio que aporte el material.

El autor coincide con el análisis que realizara PRIETO (1994), en el que plantea que el material docente, debe cumplir con las siguientes fases de mediación pedagógica (7):

Fase 1. Tratamiento al contenido

La presentación que se haga del contenido debe estar estructurada con amenidad y bajo el principio de la asequibilidad del conocimiento, el cual sea un contenido

que esté en correspondencia con el nivel de enseñanza en el que se trabaje y con las características y diagnóstico individual y grupal de los estudiantes.

Fase 2. Tratamiento a la forma, recursos expresivos, ilustraciones y gráficos

El contenido debe ser presentado de forma lógica y sistémica – estructurada, empleando recursos expresivos que motiven al estudiante hacia su lectura y análisis de manera amena con sus colegas.

Fase 3 Tratamiento didáctico – metodológico al aprendizaje

El material en su estructura sistémico – funcional deberá contener un sistema de tareas docentes o ejercicios que le permitan al estudiante la apropiación y aplicación de los contenidos que fueron presentados en las fases anteriores, así como deberá contener además el procedimiento didáctico para su uso como medio de enseñanza en las clases que imparte el profesor.

El autor tiene el criterio de que en el contexto del aprendizaje de los contenidos que fundamentan la comunicación organizacional de los directivos, debe realizarse sobre la base de la concepción teórica del aprendizaje desarrollador y su relación con los principios y regularidades metodológicas que caracterizan a la Pedagogía de la Educación Técnica y Profesional.

La aplicación sistemática de la concepción teórica asumida permitirá además:

- Mejorar la organización y dirección del proceso de enseñanza aprendizaje, observando fundamentalmente los principios de objetividad y de asequibilidad.
- Vincular la teoría con la práctica, interrelacionando todos los conocimientos teóricos que se van adquiriendo en la vida práctica, tanto en la escuela, en la entidad laboral, como fuera de ella.
- Desarrollar en el estudiante un trabajo independiente con el uso del mismo, racionalizando el tiempo y haciendo más productivo y agradable su método de estudio.
- Desarrollar y fortalecer conocimientos, habilidades y valores sin necesidad de recargar la memoria con conocimientos que se empleen con poca frecuencia.

En el folleto, se debe hacer la selección y ordenamiento de los ejercicios en correspondencia con el nivel de aprendizaje logrado y los criterios didácticos y metodológicos que las circunstancias requieran, los ejercicios están organizados siguiendo una secuencia lógica de los contenidos, con un nivel de complejidad asequible al nivel de los estudiantes-directivos y enfocados siempre, a la aplicación práctica de los conocimientos teóricos en la práctica de su gestión como directivos.

Por último resulta interesante reflexionar acerca de la importancia y el significado social que tiene el uso de los folletos en la práctica educativa.

Importancia pedagógica del folleto didáctico-metodológico.

Los folletos son importantes porque tienen:

Permanencia

Siempre constituyen un producto físico relativamente perdurable, que desafía el paso fugaz del tiempo, la fragilidad de la palabra y la memoria humana, y el abismo de las distancias. Se producen y permanecen, por lo que se puede, con mayor o menor facilidad, según su tipo, tener acceso a ellos, usarlos y volver a usarlos, transportarlos, compartirlos, confrontarlos, rehacerlos. Sus mensajes quedan registrados para ser potenciados por el uso reiterado, de una y muchas personas, en los más variados contextos y situaciones que se presentan en el contexto laboral.

La sistematización.

La elaboración de un folleto didáctico-metodológico, de cualquier tipo o complejidad, supone siempre por parte de su autor o autores un esfuerzo de sistematización y procesamiento de conocimientos (al precisar sus objetivos específicos; investigar y seleccionar la información relevante; hacer opciones metodológicas para presentar los contenidos; organizar secuencias de actividades de aprendizaje, entre muchas otras tareas). De ahí el tiempo, el cuidado, y la serie de pasos que se siguen durante la producción, de forma creativa por parte del profesor encargado de su elaboración. El folleto que se pone en manos de los estudiantes lleva en sí acumulado un considerable trabajo intelectual, pedagógico y técnico.

En la práctica, unos folletos reflejan un mayor esfuerzo de sistematización que otros; pero precisamente el grado en que se haya dado ese proceso al elaborarlos incide en la calidad conceptual y pedagógica del producto final.

De este modo, le brindan al estudiante una guía didáctica e intelectual para adentrarse en un problema de conocimiento y explorarlo, trazando caminos que trascienden sus propios límites físicos.

La oportunidad de profundizaciones sucesivas.

Los materiales impresos permiten lecturas detenidas, sin prisa y, mejor aún, relecturas posteriores. En tal medida, abren la oportunidad de que el usuario vuelva, una y otra vez, sobre los mensajes para apropiarse gradualmente de ellos,

La cobertura.

Los folletos son capaces de superar barreras temporales y espaciales, su alcance real puede ser muy amplio, en principio tan amplio como sus autores lo hayan concebido al planearlo

La multiplicación y el impacto.

Los materiales docentes, donde se incluye el folleto, como una de las formas más usados por docentes y otros profesionales, en general tienen potencial multiplicador a mediano y largo plazo, porque los docentes los usan frecuentemente en su labor, que es, por definición, multiplicadora y formativa. Suelen emplearse también como fuente de consulta, aún fuera del aula. Definitivamente los usan, los prueban, los adaptan a sus necesidades y, a partir de allí, comienzan a generar los suyos propios.

Además, como los folletos conllevan propuestas de reflexión y de acción, su impacto trasciende el orden académico, la discusión intelectual. Apelan a la totalidad vital de los estudiantes: asumen sus puntos de vistas, conceptos y pre-conceptos, juicios y prejuicios, sentimientos, afectos, intenciones, lenguaje y comportamientos.

Por tanto se puede resumir que un folleto bien concebido, aunque sea modesto, actúa como catalizador poderoso: en el primer caso, rompen el inmovilismo; en el segundo, aportan sustancia y método para encauzar los procesos ya en marcha. Y, por supuesto, en cualquier otro caso, aún con los educadores experimentados,

siempre enriquecen con nuevas ideas, propuestas de trabajo, sugerencias metodológicas, ejemplos y situaciones para analizar.

En el proceso de enseñanza aprendizaje de los fundamentos de la comunicación organizacional, el autor considera muy importante, no olvidar algunos aspectos tales como los siguientes:

- Para lograr el impacto deseado, en el proceso de capacitación de los directivos en materia de la comunicación organizacional es imprescindible hacerlo desde las perspectivas desarrolladoras y de la pedagogía profesional, partiendo del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje (DNA) de los directivos.
- El folleto es un medio de enseñanza difícilmente sustituible en el proceso de capacitación de los directivos, favoreciendo el aprendizaje y la retroalimentación de sus conocimientos teóricos en su puesta en práctica en su gestión directiva, elaborados de antemano bajo una perspectiva desarrolladora y siguiendo los principios y regularidades de la Pedagogía Profesional.
- En el folleto, se debe hacer la selección y ordenamiento de los ejercicios en correspondencia con el nivel de aprendizaje logrado y los criterios didácticos y metodológicos que las circunstancias requieran, y que los ejercicios estén organizados siguiendo una secuencia lógica de los contenidos, con un nivel de complejidad asequible al nivel de los estudiantes-directivos y enfocados siempre, a la aplicación práctica de los conocimientos teóricos en la práctica de como directivos.



Folleto Didáctico-Methodológico

La comunicación Organizacional

Autor Lic. Prof. aux. Arieldys Rodríguez Infante

CONTENIDO.

- 1- Introducción
- 2- La comunicación en las organizaciones.
- 3- La comunicación organizacional y las relaciones humanas en el colectivo laboral.
- 4- El flujo de la comunicación organizacional.
- 5- ¿Sabemos comunicarnos?
- 6- El proceso de comunicación.
- 7- El papel de la escucha en la comunicación.
- 8- Leyes y principios de la comunicación.
- 9- La comunicación corporativa.
- 10-La educación formal y la comunicación.
- 11-La empatía. Clave para lograr una buena comunicación.
- 12-Sugerencias para comunicarnos con claridad.
- 13- Las barreras de la comunicación.
- 14-Las dimensiones de la comunicación.
- 15-Orientaciones para el uso del Folleto.
- 16-Actividades para el estudio independiente.

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

“De todas las habilidades que debe tener un directivo, probablemente la más importante sea la de las comunicaciones interpersonales.”

Mc. Cormack. 1990 (14)

INTRODUCCIÓN.

A las puertas del siglo XXI la inmensa mayoría de las profesiones y ocupaciones precisan de una continua y particular tarea: la comunicación con los demás. Comunicación con clientes, proveedores, usuarios; o comunicación con personas que trabajan en la misma empresa: el equipo del departamento, el jefe, los colaboradores o con personal de otros departamentos, que nos piden o nos dan informaciones para poder realizar su labor y para que hagamos correctamente la nuestra. Podría pensarse que la comunicación sólo forma parte del trabajo de quienes desempeñan tareas comerciales y que están en contacto con el cliente. Pero el operario de una máquina, que debe informar de la productividad de la misma a su supervisor, de los problemas de funcionamiento a mantenimiento y de los resultados de calidad a control de calidad emplea la comunicación en su trabajo. ¿Y el médico con sus pacientes? ¿Y el guardia con los ciudadanos? ¿Y qué decir de la telefonista y el personal de recepción? ¿Y de todo jefe con sus colaboradores? ¿Y los técnicos que van a la empresa o al domicilio de sus clientes a prestar asistencia técnica o a efectuar reparaciones? ¿Alguien no emplea hoy la comunicación en su trabajo? Sin duda, casi nadie puede decir que la comunicación no forma parte de su trabajo.

Decir *‘comunicación’* equivale a decir *‘influencia mutua’* entre las personas que se comunican. En el proceso de comunicación una persona pregunta, la otra responde, una ofrece una información y solicita de la otra su punto de vista, una pide una aclaración y la otra resuelve las dudas. Pues, para que haya comunicación, las dos personas deben estar en disposición activa de ofrecer sus puntos de vista respecto al tema objeto de la comunicación.

Comunicar no es llegar y decir simplemente *‘haz esto’* y volverse por donde se ha venido. Eso es *‘mandar’*. Comunicar es llegar, *decir ‘debes hacer esta tarea antes de...’*, añadir *‘¿podrás hacerlo?’*, y esperar la respuesta.

Estudios sobre problemas en el trabajo demuestran que cuatro de cada cinco problemas son causados por una mala o deficiente comunicación.

La experiencia nos demuestra que muchas personas, incluso excelentes profesionales 'técnicos', personal con una enorme valía en su 'oficio' son pésimos comunicadores. En muchos casos no son conscientes de la importancia de la comunicación en su trabajo. Les interesa el tornillo, el proyecto, el producto, el dato, pero no demasiado las personas que deben apretar el tornillo, realizar el proyecto, acabar el producto, anotar el dato.

Si esas personas, que pueden ser jefes, o trabajar en un ámbito donde se maneja mucha información necesaria para otras personas, no tienen conciencia de que la comunicación forma parte de su trabajo, estarán en una posición privilegiada para generar múltiples problemas.

¿Por qué razón en muchos casos esa falta de conciencia del papel de la comunicación genera conflictos y problemas? Sucede que hay personas que informan pero que no escuchan, personas que mandan pero no dirigen, personas que creen que lo importante 'es lo suyo' y lo de los demás es secundario y puede esperar.

Ignorar el papel de la comunicación produce errores, fallos, retrasos, esperas, disculpas, pretextos, mala o nula atención al cliente, problemas o conflictos con compañeros del grupo de trabajo, con jefes o subordinados, con personal de otros departamentos.

La comunicación ocupa un lugar muy destacado en el concierto de las habilidades directivas que se necesitan utilizar como herramientas para lograr efectividad en la gestión de los directivos en las organizaciones de cualquier tipo. (Ver anexo)

Si somos conscientes del papel de la comunicación, es decir, que trabajamos hablando, pidiendo información, preguntando, respondiendo, pidiendo opiniones y valoraciones, recibiendo y analizando demandas y necesidades para otras personas, será posible neutralizar una parte importante de dificultades y mejorando la comunicación, mejorar el ambiente y los resultados del trabajo.

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

¿Qué es entonces la Comunicación Organizacional?

El diccionario de la Real Academia de la lengua Española define la comunicación de la siguiente manera:

Comunicación. (Del lat. *communicat o, - nis*). f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse. || Trato, correspondencia entre dos o más personas. || Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor. Papel escrito en que se comunica algo oficialmente. Otros.

La comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor.

La comunicación humana es un proceso dinámico y continuo. Es el proceso que permite a los miembros de la organización trabajar juntos, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades siempre cambiantes de la organización. La comunicación humana no comienza ni termina. Las personas están involucradas constantemente en la comunicación consigo mismas y con otras, especialmente en la vida de la organización.

Decir “comunicación” equivale a decir “*influencia mutua*” entre las personas que se comunican. En el proceso de comunicación una persona pregunta, la otra responde, una ofrece una información y solicita de la otra su punto de vista, una pide una aclaración y la otra resuelve las dudas. Pues, para que haya comunicación, las dos personas deben estar en disposición activa de ofrecer sus puntos de vista respecto al tema objeto de la comunicación.

Comunicar no es llegar y decir simplemente ‘haz esto’ y volverse por donde se ha venido. Eso es ‘*mandar*’.

Bajo esta perspectiva conceptualizamos a la **Comunicación Organizacional**, como el *sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una Misión y Visión Institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo.*

La comunicación organizacional se entiende también como: *"Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos"*.

Con frecuencia se escucha decir a los administradores y directivos de una empresa, que el personal no tiene la capacidad de comprender las dificultades que se tienen para operar, y que sólo quieren "GANAR MÁS", en ello estriba la generación de factores de desaliento y pérdida de interés hacia el trabajo, por lo que el sentimiento de logro se excluye de la actitud de cada persona, lo que en su momento provoca que:

- La toma de decisiones carezca de análisis, para definir la injerencia y nivel de responsabilidad.
- No cuente con los mecanismos de información, y difusión sobre políticas y lineamientos de trabajo, por área y puesto.
- Asuma que existen dificultades pero no se actúe para evitarlas o minimizarlas.
- Los sistemas de administración se dirijan más hacia el cumplimiento de metas y resultados que a los procesos.

No podemos hablar de Comunicación Organizacional sin tener en cuenta que ésta se establece con base en la creación, mantenimiento y renovación de:

- **Cultura** (valores): Principios, conceptos y creencias, explícitos o implícitos, compartidos por todos los que forman parte de la Empresa. Ello define quienes somos.
- **Estructura**: Cómo está operativamente organizada la empresa, además de que determina las relaciones laborales con y entre las distintas áreas que conforman la estructura orgánica. Ello define cómo estamos funcionando.
- **Estrategia**: Pasos que deben darse para alcanzar los objetivos de la empresa. Ello define cómo se hacen las cosas.

- **Recursos** (habilidades): Áreas, capacidades, conocimientos, fortalezas. Ello define qué tenemos.
- **Procedimientos:** Rutinas, formas en que se ejecutan las actividades, niveles de acción e interrelaciones. Ello define qué nos corresponde hacer.
- **Personal** (potencial humano): Factor que debe definirse con base en perfiles, habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos, acorde al número necesario que requiere un área o actividad determinada y que debe además estar en relación directa a la remuneración necesaria y suficiente que requiere el colaborador y que puede otorgar la empresa. Ello define el Capital Intelectual de la Empresa.
- **Estilo de dirección:** Actitudes que adoptan en el proceso de gestión los integrantes de los niveles directivos de la Empresa. Esto implica la gran responsabilidad de asumir un liderazgo creativo y transformador que no esté definido solamente por un rol jerárquico, sino más bien por la actitud que busque retos y afronte los conducentes riesgos del mercado laboral. Ello define la Inteligencia Emocional de la Empresa.

Ante esta perspectiva, la comunicación dentro de la empresa no dará pie a las dudas, engaños o decepciones, ya que cada miembro conocerá al nivel que le corresponda la información, documentación, etc. que le permitan tomar las decisiones adecuadas de su nivel hacia abajo.

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL LAS RELACIONES HUMANAS EN EL COLECTIVO LABORAL.

Cuando el directivo empresarial asume cómo un líder comprometido con el logro de sus intereses a través del establecimiento de un clima laboral sano, inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igualdad de compromiso colectivamente dirigiendo su accionar en la misma dirección, ya que:

- Se logra cambiar el orden y tipo de pensamiento.
- Se inicia la renovación en la manera de hacer las cosas.
- Se logra cambiar la tensión por atención.

- Se produce una intersección entre expectativas personales y organizacionales.

- Se logra entonces la relación ganar-ganar.

Al comunicar a nuestro capital humano de modo abierto nuestras intenciones, expectativas, normas, políticas, etc., evitamos afectar la dignidad de las personas generando siempre una relación respetuosa, en la que cada quien cumpla con sus responsabilidades y asume sus derechos, mostrando así, crecimiento y avance ya que cada quien tiene clara su participación y alcances.

EL FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Observemos el flujo de la comunicación desde la dinámica de las organizaciones.

Comunicación descendente: Transmite, políticas, procedimientos, reglas y manuales.

Comunicación ascendente: Contiene quejas, sugerencias, reportes de desempeño, investigación de actitudes.

Comunicación lateral: En ella se manejan memoranda interdepartamental, conferencias de línea y asesoría, interacción de empleados con sus supervisores, relación sindicato -empresa.

Cabe resaltar, que la actividad grupal sin comunicación puede ofrecer dificultades durante un proceso de cambio. Es esencial que los sistemas de comunicación internos en una organización, fluyan con rapidez y precisión, con el fin de cumplir con las características de una comunicación eficaz para que permita que la toma de decisiones sea la más adecuada para prevenir, y/o corregir cualquier tipo de fallas.

Para que la comunicación en una Empresa fluya adecuadamente, debemos ser:

Claros:

- Emitir el mensaje utilizando un lenguaje simple.
- Evitar el uso de palabras que den lugar a ambigüedades.
- Hacer uso de los canales más adecuados dependiendo de la naturaleza del mensaje.
- Exponer cada idea en forma positiva.

- Utilizar el mayor número posible de canales.
- Reiterar las partes fundamentales del mensaje.
- Proponer ejemplos que clarifiquen el mensaje.
- Establecer una relación de empatía con el interlocutor.
- Elegir el momento oportuno para transmitir el mensaje
- Eliminar en lo posible, la existencia de intermediarios entre el emisor y el receptor.

Directos:

- Reducir el mínimo de tiempo que va desde la emisión hasta la recepción.
- Expresar lo que se espera del interlocutor.

Precisos:

- Distinguir perfectamente bien entre la idea principal y las ideas secundarias.
- Explicar los objetivos que se persiguen.

Concisos:

- Evitar la excesiva longitud del mensaje.

¿SABEMOS COMUNICARNOS?

En las Comunicaciones Interpersonales, el directivo debe conocer las leyes, principios y partes componentes del proceso de comunicación, identificar las características, disposición y posibilidades del receptor, formular adecuadamente el mensaje para que resulte efectivo, saber escuchar, utilizar adecuadamente la retroalimentación, y saber cómo comunicarse con diferentes tipos de receptores, entre otros aspectos

En la dirección empresarial es importante la participación efectiva de las personas, motivarlas a adoptar nuevas actitudes o comportamientos que asegure el estado óptimo de salud, para lograr este objetivo es herramienta fundamental, el sabernos comunicar, lo que constituye un proceso social necesario a través del cual se produce un intercambio de información que permita la interacción, sobre la base de las inquietudes de los individuos, las necesidades que se perciben, las creencias y las prácticas actuales, promover el

diálogo (también llamado comunicación en dos sentidos) donde exista comprensión entre los diversos protagonistas.

Dice con razón un experto:

“Todos podemos comunicarnos con los demás; pero no siempre sabemos hacerlo.”

Comunicar es una aptitud, una capacidad; pero es sobre todo una actitud que supone ponernos en disposición de comunicar: cultivar en nosotros la voluntad de entrar en comunicación con nuestros interlocutores.

“La verdadera comunicación *no comienza hablando sino escuchando*”. La principal condición de un buen comunicador es *saber escuchar*.

Esta actitud de “pensar en el otro”, todo comunicador la debe llevar tan adentro como un instinto, debe ser su regla fundamental.

Los tipos de comunicación

- a) **Auditiva:** Es la comunicación desarrollada a través de sonidos producidos por el emisor.
- b) **Visual:** Consiste en la comunicación que el receptor percibe por la vista.
- c) **Táctil:** Se considera aquella donde el emisor y el receptor entran en contacto físico.

Formas de comunicación

a) Directa

Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias).

b) Indirecta:

Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

c) **Indirecta/personal:**

Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet.)

d) **Indirecta/colectiva:**

El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página Web, videos.). Se le conoce también como comunicación social o de masas.

EL PROCESO DE COMUNICACIÓN.

Aunque parezca algo espontáneo y natural, y en la práctica muchas veces se manifiesta así, la comunicación es un proceso en el que intervienen diferentes factores.

La buena comunicación se caracteriza por ser de dos sentidos, es decir, bidireccional. El proceso se inicia cuando una persona, el emisor, quiere comunicar un mensaje. Para esto, primero lo codifica, es decir, trata de expresarlo de una manera que supone será entendido; después, lo transmite o envía por medio de un canal, que es el vínculo formal o informal entre las dos partes, usando un medio concreto para transmitirlo, como una conversación cara-cara, el teléfono, un memorando o el correo electrónico.

El receptor capta el mensaje y trata de entenderlo, descodificando lo que ha recibido, lo cual implica escuchar con atención, en el caso de una comunicación oral, o leer con precisión, si se trata de una comunicación escrita o electrónica. A continuación, el receptor ofrece al emisor cierta retroalimentación, que permite verificar que la emisión ha sido captada y entendida correctamente. En todo este proceso las barreras o ruidos pueden interferir y limitar la exactitud.

Veamos algunas características de las partes componentes de este proceso.

El emisor es el portador del mensaje, de la intención que inicia la comunicación. Lo primero que hace es precisar su objetivo, lo que quiere lograr con la comunicación, que puede ser: informar, indagar, influir, intercambiar, o simplemente relacionarse. Después, considerando las particularidades del destinatario, codifica el mensaje seleccionando las expresiones, y la forma que

pueda resultar más efectiva para su propósito con ese destinatario en específico, que no será la misma, necesariamente, con otros.

El mensaje, para ser efectivo, además de considerar las particularidades del receptor, debe presentar la información de manera ordenada, para evitar la dispersión; ser breve, para facilitar su asimilación; en forma clara, para su comprensión adecuada; y resultar atractiva, para captar la atención del destinatario.

El canal, es el medio a través del cual viaja el mensaje. Le corresponde al emisor seleccionar el que considere más efectivo para sus objetivos. Los canales formales están establecidos por la organización y transmiten los mensajes que atañen a las actividades relacionadas con el trabajo de los miembros. Otras formas de mensajes, como los personales o sociales, siguen los canales informales de la organización.

EL PAPEL DE LA ESCUCHA EN LA COMUNICACIÓN.

Propósitos de la escucha:

Para lograr empatía.

Ponerse en el lugar del otro. Acercarse a la situación, comprender la fuente, explorar su punto de vista y compartir su espíritu.

Para informarse

Sobre la situación de comunicación con una actitud y mentalidad abierta, receptiva al orador y su mensaje. Exige prepararse para reaccionar intelectual y emocionalmente y escuchar sin distorsionar la información con nuestros prejuicios.

Para evaluar.

Considerar la autoridad del emisor y fijarse en su razonamiento y forma de usar la evidencia. Demanda preparación y el más alto nivel de preparación.

Saber escuchar implica una actitud de respeto y valoración del otro. Tolerancia. No me siento dueño de la verdad, ni pretendo ser el único que tiene algo que decir.

Responsabilidad. Al escuchar aporto algo significativo al proceso de comunicación.

Demasiadas personas dan por descontadas las habilidades para escuchar. Confunden **oír** con **escuchar**. ¿Cuál es la diferencia?

Oír es simplemente recoger las vibraciones de los sonidos.

Escuchar es obtener sentido de lo que oímos. Es decir, escuchar requiere poner atención, interpretar y recordar los estímulos del sonido.

Los siguientes comportamientos están asociados con habilidades eficaces para escuchar. Si usted desea mejorar sus habilidades para escuchar, tome estos comportamientos como guía:

1. **Haga contacto visual.** ¿Cómo se siente usted cuando alguien no lo mira a los ojos cuando le está hablando? Sí usted es como la mayoría de las personas, es probable que lo interprete como distanciamiento o desinterés. Podemos escuchar con nuestros oídos, pero otros tienden a juzgar si realmente estamos escuchando al mirar nuestros ojos.

2. **Realice movimientos afirmativos con la cabeza y expresiones faciales apropiadas.** El escucha eficaz muestra interés en lo que se está diciendo. ¿Cómo? Por medio de señales no verbales. Cuando se agregan los movimientos afirmativos de cabeza y una expresión facial apropiada a un buen contacto visual, éstos dan a entender a la persona que habla que usted la está escuchando.

3. **Evite acciones o ademanes que distraigan.** Evite acciones que sugieran que su mente está en otro lado. Al escuchar, no mire su reloj, ni maneje papeles, no juegue con su lápiz, o realice otras acciones parecidas. Ellas hacen que su interlocutor sienta que usted está aburrido o sin interés.

4. **Formule preguntas.** El escucha crítico analiza lo que oye y formula preguntas. Este comportamiento proporciona la base para aclaraciones, y asegura la comprensión y logro de que el interlocutor tenga la seguridad de que usted lo está escuchando.

5. **Haga una paráfrasis.** El parafraseo significa volver a decir lo que acaba de señalar el interlocutor con sus propias palabras. El escucha eficaz utiliza frases como “entiendo que lo que usted está diciendo” o “¿quiere usted decir.”

6. **Evite interrumpir al interlocutor.** Permita que el interlocutor termine de expresar su pensamiento antes de que usted trate de responder. No intente adivinar la dirección que tomarán los pensamientos del interlocutor. ¡Cuándo el interlocutor haya terminado usted lo sabrá!

7. **No hable demasiado.** La mayoría prefiere expresar sus ideas que escuchar lo que otras personas dicen. Muchos escuchamos sólo porque escuchar es el precio que tenemos que pagar para conseguir que la gente nos permita hablar. Aunque hablar puede ser más divertido y el silencio puede ser incómodo, uno no puede hablar y escuchar al mismo tiempo. El buen escucha reconoce este hecho y no habla demasiado.

8. **Realice una transición suave entre los papeles de interlocutor y escucha.** El escucha eficaz realiza las transiciones de emisor a receptor y viceversa, con suavidad. Desde una perspectiva de escucha, esto significa la concentración en lo que tiene que decir el interlocutor y practicar no pensar acerca de lo que uno va a decir tan pronto como tenga la oportunidad.

Reglas de oro para escuchar eficazmente.

Conózcase a sí mismo.

Los motivos, creencias, valores y prejuicios influyen en su capacidad de escuchar.

Haga un esfuerzo más allá de sus expectativas y rompa los malos hábitos de pensar para comprender nuevas ideas.

Sea cortés.

Escuche con atención. Ayude en forma no verbal a que el orador se exprese.

Considérese un miembro importante en el proceso. Recuerde que siempre podrá sacar provecho de un proceso de comunicación.

Esté informado.

Desarrolle interés en varias áreas del conocimiento.

Manténgase alerta mentalmente en las diferentes situaciones de comunicación en las que podría encontrarse. Aprenda a relacionar las ideas con la nueva información adquirida en la escucha.

Prepárese físicamente.

Este es un proceso activo que implica un gasto de energía, al requerir de un esfuerzo físico y mental. Aliméntese y descanse bien para estar alerta mentalmente. Evite distracciones que le desgasten innecesariamente.

Sea objetivo.

De al orador la oportunidad de expresar sus ideas, después podrán ser evaluadas y criticadas, manteniendo siempre una actitud de respeto.

Tenga toda la información necesaria para evaluar la idea, luego de haber escuchado el mensaje completamente, no antes.

Sea analítico y evaluativo.

Desarrolle el hábito de escuchar para identificar ideas en lugar de atender a los detalles. Trate de distinguir entre las ideas principales y la evidencia que usa para apoyarlas y aprenda a identificar las mentiras que se usan en los mensajes.

Ideas claves para saber escuchar:

- a) ¡Deje de hablar!
- b) Mantenga silencio.
- c) Elimine distracciones.
- d) Genere un clima no defensivo.
- e) Sea paciente.
- f) Estimule la expresión del emisor. Haga que la persona que habla se sienta relajada y demuéstrole que se le quiere escuchar.
- g) No juzgue de antemano.
- h) Retroaliméntese.
- i) Aprenda a sonreír. Actúe con alegría y entusiasmo.
- k) De elogios calurosos.
- l) Señale solo lo bueno de lo demás.
- m) Practique la amabilidad.
- n) Pida aclaración de las palabras claves o que no entienda.
- o) No se quede solo en las palabras, analice el mensaje recibido.
- p) Proponga síntesis parciales.
- q) Sintonicé con los sentimientos del emisor.

r) Sea cuidadoso en las discusiones.

LEYES Y PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN.

1- *Lo válido en una comunicación no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.*

El emisor debe tomar muy en cuenta las particularidades del receptor antes de transmitir un mensaje, pues no basta con tener claro el objetivo que nos proponemos, ya que muchas veces no se produce una comunicación efectiva, por no tenerlo en cuenta. Un mismo mensaje puede ser interpretado de manera diferente por cada cual. Por eso el emisor, si quiere ser efectivo debe tomar en cuenta las probabilidades de los destinatarios a los que dirigirá su mensaje.

2- *Tan importante, como lo que se dice, es como se dice*

Toda comunicación tiene dos aspectos: el intelectual, que es el contenido “lo que se dice” y las emociones (relación) que está dado por “el cómo se dice”.

Hay que ser congruente entre lo que se dice y cómo se dice.

Una entonación o una expresión facial, puede facilitar o distorsionar, la interpretación o impacto que se desea lograr con el mensaje transmitido.

3- *La percepción de un mensaje es siempre subjetivo.*

La interpretación de un mensaje es siempre selectiva, cada cual percibe e interpreta la realidad, un mensaje, una información, de acuerdo con su cultura, valores, su disposición en un momento determinado, que no coinciden necesariamente con los del emisor.

4- *La idea preconcebida sobre alguien condiciona la comunicación.*

El nivel de efectividad de una comunicación se verá alterada en la medida que se tenga determinada percepción prejuiciada sobre la persona con la que nos comunicamos.

Si se desea lograr una comunicación efectiva, es necesario dejar a un lado los prejuicios que la pueden distorsionar.

Principios de la comunicación.

- a) **Sencillez:** Reducir las ideas a los términos lo más simples posibles.
- b) **Definición:** Definir antes de desarrollar. Explicar, antes de ampliar.
- c) **Énfasis:** Destacar los aspectos esenciales de lo que se está diciendo.

LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La comunicación corporativa es el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado con el fin de dar a conocer su misión y lograr establecer una empatía entre ambos, tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Toda comunicación responde prioritariamente a seis preguntas: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Cómo? y ¿Por qué?

La percepción comunicacional.

En la comunicación corporativa, la percepción que tengan los públicos es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

Los paradigmas.

Son los elementos de referencia, dados por la visión y la misión de la empresa, que tienen que conocer todos los trabajadores, desde los niveles de tomas de decisión hasta los trabajadores de nómina diaria, para comprender cuál es el objetivo, las metas y las tareas que desarrollan. Para el capitán de un barco, el objetivo es puerto; el paradigma, el faro que lo conducirá seguro al objetivo.

La pirámide comunicacional.

Estructuralmente, la empresa se representa como una pirámide. En la cúspide, está el presidente; en la base, los trabajadores de nómina diaria. A ésta, hay que sobreponerle la comunicacional, que estaría representada por una pirámide invertida, ya que la presidencia conoce absolutamente todo de la empresa, mientras que el trabajador sólo sabe que tiene que laborar. ¿Cómo mejorar esa comunicación? Estableciendo canales de comunicación de doble vía.

El público.

Es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos y externos:

- .Público Interno:

Es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculados a ella.

- Público Externo:

El público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución.

Según Abraham Nosnik, 1995 (12) para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

- **Abierta:** Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
- **Evolutiva:** Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- **Flexible:** Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- **Multidireccional:** Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.
- **Instrumentada:** Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio". Es decir dichos mensajes se intercambian entre los miembros de la organización y su medio; estos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras, por ejemplo:

- **Comunicación escrita:** Es clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y se deja constancia. Por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información. Esta puede darse a través de:

- **Carta:** Es el medio más usado dentro de la organización para las personas ausentes, en la cual se comunica alguna cosa de interés personal o grupal.
- **Memorando:** Es el medio más usado, que lleva como objetivo el recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.
- **Cartelera (murales):** Son calificadas como un factor clave en la organización, allí se suele manejar información a través de otros medios sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos, algo muy importante para que éstas funcionen se debe tener en cuenta su ubicación; es decir la empresa establece sitios estratégicos por donde hay mayor flujo de personal
- **Revista:** Es la forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación dentro de la empresa, en la cual se propicia la participación activa de todas las actividades, en aras de contribuir al fomento de la investigación y de acontecimientos afines a la comunicación; en las revistas se consigna la realidad de la organización.
- **Periódico:** Envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.
- **Boletín:** Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos y externos de la organización.
- **Comunicación masiva:** Es la comunicación permanente que genera mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, para los públicos internos y externos de la organización. Esta se da por medio de:
- **Entrevista:** Es uno de los medios más utilizados dentro de la organización para la selección del personal; en otros casos la entrevista es empleada como un instrumento preliminar para estructurar la comunicación interna; ahí se puede aplicar una conversación específica

para determinar los elementos que pueden intervenir en los problemas que aquejan a la organización en ese ámbito.

- **Reuniones:** Se puede definir como una comunicación directa, donde intervienen más de dos personas; las reuniones son dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y lo más importante se toman decisiones que tiene por objeto llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización.
- **Circuito cerrado de televisión y radio:** Medios de comunicación que tiene como fin lograr una buena influencia y ofrecer grandes posibilidades de retroalimentación; allí los directivos, administrativos y empleados pueden tener una visión más precisa sobre actitudes y sentimientos generados en la interacción y percibir con mayor facilidad cuál va a ser el comportamiento del otro; ese tipo de información suele desarrollarse en la comunicación no verbal.

Desde el anterior enfoque la comunicación organizacional se mira en cinco perspectivas:

1. **Comunicación interna:** Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.
2. **Comunicación externa:** Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
3. **Relaciones públicas:** Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.

4. **Publicidad:** Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
5. **Publicidad institucional:** Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir "dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas en procura de integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución"; por esto los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que ellos se sienten tenidos en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización.

A través de la información las organizaciones cumplen una serie de metas tales como: estructurar, planear y distinguir patrones de comportamientos para los públicos internos y externos; es ahí donde la información se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y el control de la organización. Un factor clave en la información es que sea confiable para que actúe como puente de unión entre el ambiente y la organización, es decir que a mayor información confiable menor inseguridad laboral.

Según Warren Weaver 1988 (13) se puede demostrar que la cantidad de información de un mensaje no está relacionada con lo que se dice sino con lo que se podría decir, esta relación se da según la comprensión que se obtenga del contenido del mensaje de la información, porque a medida que se conoce la información ésta va perdiendo el contenido informativo.

Lo anterior nos lleva afirmar que la comunicación se convierte en información, porque permite disminuir la inseguridad sobre el futuro de la organización y fomentar estrategias para mejorar el comportamiento social del individuo.

Dentro de las comunicaciones se tiene como soporte el modelo de gestión comunicativa en la organización propuesto por Abraham Nosnik 1995 (12) que

tiene como propósito ayudar a que todo tipo de organizaciones puedan desarrollar ambientes ricos en información. Con base en lo anterior se puede afirmar que la organización bien informada se caracteriza porque:

- "Se ha estudiado las necesidades de cada uno de sus públicos en cuanto a información se refiere.
- Ha planeado una serie de estrategias (entre las cuales están la producción de medios y la apertura y mantenimiento de canales de información) para poder direccionar la información a sus públicos de manera eficaz (informar lo que tiene que informarse) y eficiente (con el menor desperdicio de recursos disponibles).
- Ha planeado buscar activamente la retroalimentación de sus públicos.
- Está convencida que puede generar mejor comunicación trabajando en conjunto con sus respectivos públicos".

Es entonces cuando se hace necesario establecer una diferencia radical entre la información y la comunicación al interior y exterior de las organizaciones.

La información consiste simplemente en que un emisor emite conocimientos estructurados a un receptor. La dirección de los datos, en el caso de la información, produce en un solo sentido. El receptor por este motivo, se considera siempre como un sujeto pasivo frente a la información.

La comunicación entre tanto, consiste en intercambios de información con el objetivo de cambiar el comportamiento de las organizaciones. La comunicación se produce en una multiplicidad de sentidos dado que cada receptor del mensaje se transforma a su vez en productos de nuevos y variados mensajes.

La comunicación interna recoge todo el conjunto de acciones que se generan y se ejecutan dentro de la organización, para la creación y mantenimiento de las óptimas relaciones con y entre los miembros de la misma; para la cual debe emplear diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, motivados e integrados y de esta forma; el trabajo, en un clima laboral armónico contribuya al logro de las metas y objetivos que se propone la empresa. La empresa debe ser un espacio abierto, un lugar donde los individuos obtengan el

reconocimiento, la realización personal y profesional que buscan y ganan si se les dan las condiciones y las aprovechan.

El sistema de comunicaciones a nivel interno comprende las comunicaciones de tipo formal e informal. Las formales se constituyen por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa; tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización; éstas se regulan en las cartas y manuales de la organización.

Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se tramite puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla. El flujo de la información circula por los canales abiertos de la empresa; el compartir la información con todos lo miembros de la organización tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización.

La comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones; es decir que dentro de ella no existe ninguna frontera. Por último se puede decir que la comunicación formal e informal, tiene como fin el enviar una serie de mensajes en la que se asegure una difusión adecuada por los procedimientos estipulados en la organización, estos mensajes suelen llevar implícitos los objetivos y políticas que se manejan dentro de la organización.

Dentro de la comunicación formal e informal se habla de comunicación multidireccional: descendente, ascendente, horizontal, transversal, interna y externa.

- **Comunicación descendente:** Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene

como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje.

- **Comunicación ascendente:** Es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; ésta información suele ser detallada y específica.
- **Comunicación horizontal:** "Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor".

Las organizaciones deben elaborar programas de inducción que intervengan en la cultura de la organización, con el fin de propiciar actitudes colectivas para comprender de forma madura la postura y comportamientos que se generan al interior de las empresas. Se trata de construir canales confiables, sostenidos, flexibles de comunicación entre todos los miembros; esto no sólo se refiere a publicar, hacer eventos deportivos o reuniones frecuentes, es decir desarrollar una visión compartida de los objetivos de la empresa, de los medios para ejecutar el plan de trabajo y la importancia de constancia de construir una coherente y consiente actitud por trabajar juntos, para competir y ser cada vez mejores. Para llevar a cabo este tipo de propuestas es importante la creación de estrategias comunicativas que permitan actuar de manera productiva tanto para la organización como para sus públicos.

"Orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos tanto de la institución como para los públicos internos y afectan las actitudes y opiniones de estos públicos internos buscando reforzar

las que favorecen el logro de dichos objetivos y modificar las que de alguna manera las obstaculizan".

Una organización que planea u orienta la comunicación con sus públicos internos y externos no entiende que el compartir información de calidad y oportunamente a sus públicos es hoy por hoy un requisito básico de sobrevivencia para tener un buen clima laboral; es por esta razón que las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros.

Dentro de las organizaciones se escuchan comentarios acerca de los problemas de comunicación que son prueba de la preponderancia en la vida laboral de la institución, es muy común recorrer los pasillos de una institución y escuchar diferentes idiomas caracterizado, en lo no verbal por los gestos, miradas, vestimenta y hasta la manifestación de emociones fuertes, diferentes a la normalmente expresadas, ésta realidad ha tenido importantes impactos culturales que suelen ser denominados como problemas de comunicación, afirmación que es tratada superficialmente sin analizar que detrás de ella hay importantes barreras culturales que de no ser gerenciadas estratégicamente se convertirán en nuevas amenazas para la organización.

La comunicación juega papel importante en las relaciones interpersonales de la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización. En la mayoría de las empresas se presentaron situaciones de conflictos, debido a la deficiente comunicación de los individuos y la interferencia de las actitudes personales en la relación laboral.

"Si concebimos el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debemos asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación. Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se pueden apreciar en situaciones críticas o de conflictos".

El objetivo primordial de las relaciones interpersonales es el de darle un verdadero beneficio al empleado, lo que genera una relación de amistad, compañerismo, poder, compañía, entre otras; esto tiene como fin que el miembro de la organización no esté estresado y que realmente sienta que tanto empleados como jefes exista respeto y comprensión. Sólo así se canalizará el recurso humano en pro de una verdadera lealtad y compromiso frente a la comunicación.

Las principales características de comunicación interpersonal en el mundo de la organización, pueden resumirse de la forma siguiente:

- "Como condición inicial requiere un contacto previo de dos o más personas, físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco conceptual de los otros.
- No hay un número preestablecido de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos de dos personas.
- El contacto previo permite entrar en sintonía, es decir iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartida. Un tema en común.
- Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son, de una u otra manera, participantes activos. Se trata, entonces, de una relación en la que los interlocutores asumen diferentes roles.
- La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.
- Al tratarse de una interacción cara a cara los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, por tanto, es necesario que estén lo suficientemente cerca para conversar; la modalidad, el estilo y las matices personales de cada uno serán percibidos por los demás.

- Aparentemente, el contexto interpersonal está poco estructurado, por lo cual se suele pensar que la frecuencia, la forma o el contenido de los mensajes se rigen por pocas reglas pero no siempre es así".

La comunicación verbal directa entre los superiores y empleados será un encuentro personal en el que se genere una interrelación, a veces sobre una tarea en particular, a veces solicitando información o ayuda con distintos grados de intimidad y compenetración según las circunstancias del momento, según la cultura o la formación de los implicados, según sus intenciones, su temperamento y sus expectativas. Una buena comunicación interpersonal deberá entonces propiciar en los colaboradores la tendencia a la asociación que consiste en realizar y comprender al otro, generando una conducta integradora como forma de dar satisfacción a la necesidad de estima y la conservación del individuo en la sociedad a la que pertenezca.

La comunicación verbal también incluye la palabra hablada, la escrita; que utiliza toda serie de códigos paralingüísticos que puede referirse a lugares, ambientes, gestos, ademanes, posiciones del cuerpo, movimientos, posturas, tono.

La comunicación no verbal es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las flexiones del discurso. Esta clase de comunicación interpersonal ayuda a edificar la esencia del acto comunicativo, ya que por medio de esta tanto el directivo como el empleado puede expresar los sentimientos y actitudes espontáneas de estado emocional por la que atraviesa el individuo, tales como: mover las manos, los ojos, fruncir el ceño, movimiento de los labios, reír, etc.

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución.

El clima organizacional dentro de una empresa se puede definir como la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros; lo cual influye en su comportamiento.

Ese entorno puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos que se plantean, y puede ser orientado con la utilización planificada de una adecuada motivación.

Tipos de comunicación interna

La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en:

- **Formal:** Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
- **Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.
- **Vertical:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
- **Horizontal:** Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.
- **Rumores:** Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o "radio bamba".

La comunicación interna no está relacionada solamente con los empleados. Aquí hay que incluir desde los accionistas, pasando por el Directorio Ejecutivo, llegando hasta los distribuidores y puntos de ventas de los productos.

LA EDUCACIÓN FORMAL Y LA COMUNICACIÓN:

Tenemos que tener presente que la Educación Formal no es más que las normas de comportamiento social de unos individuos acorde con la sociedad en que vive; estas normas se ajustan a estudios realizados a las personas más refinadas y cultas.

Nuestro Héroe Nacional expresó:

“La vida sin cortesía es más amarga que la cuasia y la retama.”

José Martí

Existen palabras que hacen agradable una comunicación y que nunca debemos olvidar como son:

El saludo (buenos días, tardes o noches) por favor, muchas gracias, excúseme, por nada, disculpe, por favor perdóneme por favor, con su permiso, tenga la amabilidad de..., gracias por su (visita, atención), nos honra su visita, ha sido un placer (verlo, escucharlo.) estoy a su disposición.

La despedida (hasta pronto, hasta mañana, sería un placer volvernos a ver.)

LA EMPATÍA. CLAVE EN UNA COMUNICACIÓN:

La psicología tiene un nombre con el que vale la pena que nos familiaricemos **la llamada empatía, es una palabra clave en la comunicación**, es la capacidad de entender al destinatario, de ponernos en su lugar, de identificarnos y compenétranos con él.

La eficacia de la Comunicación depende de la capacidad empática del comunicador.

Existe un adagio de un viejo educador inglés que todavía sigue estando lleno de vigencia y sabiduría que dice así:

“Si quieres enseñar Latín a Pedro, ante todo tienes que conocer a Pedro y en segundo lugar conocer Latín.”

¿Qué es empatía?

Todos conocemos y experimentamos el sentimiento de **Simpatía**. Inspiremos simpatía a otra persona o no. Esto es algo espontáneo, no racional, ajeno a la voluntad, un impulso que no controlamos ni dominamos. En cambio, la **Empatía** es una actitud deliberada, voluntaria, un esfuerzo consciente que hacemos para ponernos en lugar de nuestro interlocutor a fin de establecer una corriente de comunicación con él. Es la capacidad de ponernos en la piel del otro, de sentir como él, de pensar como él, de “sintonizar.”

Como destreza, la empatía es una condición que podemos cultivar, desarrollar. Todos podemos incrementar nuestra capacidad para lograrla, tratarnos de poner

en la situación, en el lugar de aquellos con quienes queremos comunicarnos, de ubicarnos en su realidad, de sentir con sus valores y de pensar con sus categorías. En la medida en que cultivemos en nosotros esa capacidad, en esa medida seremos mejores comunicadores, pero esta capacidad no es sólo intelectual, racional, no es una mera estrategia. Significa **querer, valorar** a aquellos con los que tratamos de establecer la comunicación, implica comprensión, paciencia, respeto profundo por ellos, cariño, aunque su visión y su percepción del mundo no sea todavía las que nosotros anhelamos. Significa estar personalmente comprometidos con ellos.

La empatía requiere que usted se coloque en los zapatos del emisor.

❖ **Comunicarnos con claridad:**

En algunas ocasiones incorporamos términos ajenos al léxico corriente, pero tenemos que tener presente dos condiciones para introducirlo:

1. Que estos términos sean realmente útiles e imprescindibles, que su introducción constituya un real aporte a la formación popular. Que hagamos esta opción consciente, después de haberla analizado bien y convencidos de su necesidad y no ligeramente, por hacer gala de nuestra cultura, o simplemente, por no advertir la dificultad que podemos estar creando en la comunicación.
2. Que al introducir el término, seamos pedagógicos, que no nos limitemos a emplearlo, sino que lo expliquemos, que lo “traduzcamos” en palabras más sencillas y demos ejemplos que lo hagan comprensibles y claro.

Facilitar así la comunicación ¿no es dejar al pueblo en el mismo estado de ignorancia en que se encuentra? No debemos descender a un lenguaje vulgar, se trata por el contrario, de que él vaya asimilando con el uso una nueva terminología, nuevos códigos. Ello le irá permitiendo ascender su nivel cultural.

SUGERENCIAS PARA COMUNICARNOS CON CLARIDAD:

1. Reflexione bien lo que quiere decir y cómo desea hacerlo.
2. Exponer un orden de prioridades.
3. Sea escueto.
4. No monologue con su compañero.

5. No inicie la comunicación con críticas e imputaciones.
6. Si le cuesta decir las cosas cara a cara hágalo por escrito.
7. Haga que su compañero repita sus palabras para asegurarse de que han sido bien interpretadas.
- 8-Lograr una adecuada codificación de los mensaje, libres de ruidos que permita al interlocutor una correcta descodificación.

LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.

Las barreras a la comunicación son factores que interfieren en la comprensión del receptor, bien obstruyendo totalmente la captación del mensaje (por ejemplo comunicar un mensaje cuando el receptor se halla en una situación de angustia), bien filtrando sólo partes del mensaje (por ejemplo, mantener una comunicación con continuas interferencias) bien distorsionando su significado (por ejemplo, por el uso de términos ambiguos, o uso de jerga no comprensible para el receptor).

Las barreras a la comunicación son de diferentes tipos. Esta distinción permite identificar la naturaleza de las barreras y disponer las medidas más adecuadas para la superación de las mismas.

Barreras personales.

Forman estas barreras, las emociones, las actitudes y los grupos.

La barrera de las **emociones**. Es un obstáculo a la comunicación la presunción de que:

- El receptor está experimentando los mismos sentimientos que el emisor, que percibe la situación como él, y que la comprensión de la situación debe basarse en la lógica del receptor.
- La comunicación es independiente de los propios sentimientos. Estos actúan como un modo distorsionados del proceso de comunicación en todos sus diferentes etapas. El mayor control emocional facilita la comunicación. Por ejemplo, la comunicación a un grupo, de los resultados de un período, estará muy influida por el estado de ánimo del emisor.

Por este motivo, en los momentos de tensión o conflicto la comunicación es casi imposible realizarla adecuadamente.

La barrera de las **actitudes**. Las actitudes de rechazo o atracción hacia otras personas, objetos, asuntos, situaciones,..., condicionan la relación personal. Las actitudes que más influyen en los procesos de comunicación son las de los Directivos, condicionando su estilo, probablemente la más importante barrera para la comunicación. También tiene importancia la percepción que las personas tienen de sus jefes como comunicantes.

La barrera de los **grupos**. La pertenencia al mismo grupo favorece la comunicación. La pertenencia a grupos diferentes la dificulta.

Barreras físicas.

Se originan en el entorno. Cuando una empresa hace de la comunicación una herramienta de competitividad, debe facilitar la comunicación haciendo de cada elemento del entorno un factor que la propicia y eliminando todos aquellos otros que la obstaculizan (por ejemplo ruidos, distancia entre los que comunican, paredes, símbolos de separación, vestidos, muebles, parking o comedores reservados para ciertos grupos de Personas,...).

Barreras semánticas.

Se originan en interpretaciones diferentes de los signos que se utilizan para la comunicación. Las palabras, el signo más común de comunicación, poseen con frecuencia tantos significados diferentes que conducen a interpretaciones también diferentes. De aquí la habilidad que debe tener el emisor para dar a su mensaje un sentido único, de modo que sólo pueda atribuírsela el significado que desea transmitir.

Barreras organizativas

- **Los diferentes niveles de estatus**, propios de la organización jerárquica, cada uno con una cuota diferencial de poder. Los mensajes pierden adquirir distintos matices a medida que saltan de unos a otros niveles jerárquicos de la organización. A mayor diversidad de subculturas (más departamentos o secciones o grupos profesionales) más dificultades encontrará el proceso de la comunicación. A más niveles jerárquicos mayor riesgo de distorsión.
- **La desequilibrada distribución de actividades**. Esto suele llevar a sobrecarga de actividad bien física, bien de manejo y elaboración de información.

Toda sobrecarga genera temor, y el temor distorsiona el proceso de la comunicación. Del desequilibrio se adquiere conciencia cuando se practica la evaluación del desempeño (desarrollo personal y logro de los objetivos). Ayuda a reducir la sobrecarga el aprendizaje de cómo organizar el propio tiempo, y el de técnicas que permitan rapidez en el tratamiento de la información.

LAS DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN

Relacionado con los que intervienen en el proceso de comunicación.

1. Intrapersonal Entre la persona misma. Por ejemplo, leer un libro, el diario. A la organización le importa ya que se relaciona con los conocimientos que cada persona tiene, y eso influencia en el trabajo.
2. Interpersonal Entre dos personas. Por ejemplo, el jefe y sus subordinados.
3. Grupal – Personal Por ejemplo, cuando un grupo de subordinados se presentan ante su jefe.
4. Intergrupar Entre dos grupos. Puede darse el caso que un grupo de directivos se juntes con los directivos del sindicato, o algunos de sus empleados.

ORIENTACIONES GENERALES PARA EL USO DEL FOLLETO.

1- El profesor, al hacer uso del folleto debe tener en cuenta:

- Objetivos
- Las características del grupo.
- El tiempo disponible para desarrollar el contenido.
- Las condiciones físicas del local donde se desarrolle el curso.
- El nivel escolar promedio de los estudiantes
- La experiencia de dirección de los estudiantes.
- Los medios de enseñanza disponibles.

Orientaciones específicas.

1. El profesor al concluir la clase: Introducción a las Habilidades Directivas, introducirá el tema: La Comunicación Organizacional y seguidamente procederá a distribuir a los estudiantes-directivos en equipos para el estudio independiente.

2. Luego de conformados los equipos, procede a la asignación de las tareas que deberá resolver cada equipo, tomadas de las actividades que se proponen a partir de la página 64 del folleto para ser debatida en el encuentro siguiente.
3. El profesor aclara que la participación, tanto individual como colectiva, será objeto de evaluación. Además orienta que en las exposiciones, deben tener en cuenta, la puesta en práctica de los requisitos que deben caracterizar una correcta comunicación organizacional.
4. Durante el debate de las actividades para el estudio independiente de los estudiantes, se tendrán en cuenta en lo fundamental, los siguientes aspectos:
 - A) Dominio del contenido.
 - B) Respeto a las leyes y principios de la comunicación.
 - C) Observancia a las reglas para una buena escucha.
 - D) Expresión oral, gestual, vocabulario, así como cualquier deficiencia en su correcta comunicación.
5. Se sugiere además que los ejemplos que se pongan, deberán estar relacionados con su actuar cotidiano.
6. Al final el profesor hará las conclusiones de la actividad, donde no deberá faltar las críticas constructivas y las recomendaciones correspondientes.
7. En cada clase subsiguientes a ésta, el profesor velará y exigirá por la puesta en práctica de cada una de las normas que rigen una buena comunicación interpersonal

ACTIVIDADES PARA EL ESTUDIO INDEPENDIENTE.

1. “Estudios sobre problemas en el trabajo demuestran que cuatro de cada cinco problemas son causados por una mala o deficiente comunicación”. Argumente con ejemplos de su empresa que justifiquen o nieguen la anterior afirmación.
2. Lea el subtítulo “la comunicación organizacional”. Explique en que consiste y en qué esfera de la vida empresarial repercute.

3. Está probado que una buena comunicación organizacional favorece las relaciones humanas en el colectivo laboral. Valore como se comporta este aspecto en su colectivo y proponga no menos de cinco acciones para mejorar las relaciones interpersonales en su colectivo.
4. Confeccione un esquema con los elementos que intervienen en el proceso de comunicación y explique su carácter bidireccional.
5. ¿Qué recomendaría usted para que la comunicación en su colectivo laboral fluya correctamente?
6. Utilizando los conocimientos que te ofrece el presente material, caracterice a una organización bien informada y vincúlelo con lo que acontece en este sentido en su organización.
7. ¿Qué requisitos no deben faltar para una buena comunicación?
8. Valore en cumplimiento de las reglas de la buena escucha en su organización.
9. ¿Qué le sugeriría a sus colegas para lograr una buena comunicación en el colectivo?
10. Explique mediante ejemplos las barreras de la comunicación más comunes en su organización y sugiera mecanismos para evitarlas.

Propuestas de técnicas participativa para ser utilizada como variante para evaluar el aprendizaje en correspondencia con las características del grupo y de las condiciones objetivas para desarrollarlas.

Técnica participativa “El valor de la comunicación”.

I. Objetivo:

Proponer recomendaciones para mejorar la comunicación entre los miembros del grupo.

II. Desarrollo:

1. El docente orienta realizar la lectura siguiente:

Había una vez... un joven que nació enfermo. Una enfermedad que no tenía cura. Con 18 años de edad y podría morir en cualquier momento. Le pidió a su madre que le permitiera caminar solo por el pueblo donde vivía, y ella aceptó. Al pasar por una tienda de música y ver la vidriera, notó la presencia de una joven muy

tierna de su edad. Fue amor a primera vista. Abrió la puerta y entró sin mirar nada que no fuera ella. Ella lo miró y le dijo sonriente: -¿Te puedo ayudar en algo? El chico tartamudeando le respondió: -me gustaría comprar un CD.

-“¿Quieres que te lo envuelva?”– preguntó la joven sonriendo.

Él respondió que si y ella fue al almacén para entregar el paquete envuelto.

Se fue a su casa y desde ese día en lo adelante visitó la tienda todos los días para comprar un CD y ella siempre se los envolvía. Él era muy tímido para declararle su amor, y aunque trataba, no podía. Su madre intentó animarlo; por lo que se armó de coraje y se dirigió a la tienda.

Como todos los días compró otra vez un CD, y como siempre, ella se fue a atrás para envolverlo. En ese instante y mientras ella no lo estaba viendo, dejó el número de su teléfono en el mostrador y salió corriendo de la tienda...

Pasado 3 días la joven llamó al número preguntando por él y grande fue su sorpresa cuando su madre desconsolada comenzó a llorar mientras le decía: -“¿Qué, no lo sabes... mi hijo murió ayer?”. Hubo un silencio prolongado y después un sollozo.

Más tarde la madre entró al cuarto y encontró un montón de CD envueltos, y ni uno solo estaba abierto. Al abrirlo, un pequeño pedazo de papel salió de la cajita plástica y decía: “Si algún día te llenaras de valor y me dijeras algo...”

De tanta emoción, la madre abrió otro y otros... y todos decían lo mismo.

(Tomado de Jaime Lopera y Martha Inés Bernal, 2002 y adaptado)

2. ¿Qué mensaje te transmite la lectura?

3. ¿Qué entiendes por comunicación?

4. La comunicación en sentido general y profundo incluye la verbal y la no verbal (gestos, actitudes, sentimientos, movimientos inconscientes, etc.); es decir, se expresa y comunica toda la personalidad. ¿Por qué resulta importante conocer toda esta gama de expresiones comunicativas?

5. La mala calidad comunicativa deja mucho que desear en las personas, ya sea por la forma en que se transmite el mensaje, por las características de la personalidad; así como por el contexto en que transcurre. Cite ejemplos de estas conductas inadecuadas.

6. ¿Qué importancia le concedes a la comunicación para tu futura labor pedagógica?

7. La auténtica comunicación no es enviar o recibir información o experiencias, sino compartirlas, participar en ellas, colaborar, enriquecerlas a través de las relaciones y el intercambio de los que se comunican, donde juega un papel fundamental “saber escuchar a las personas”. ¿Consideras que oír y escuchar son términos similares? Fundamente.

8. Saber escuchar correctamente implica mirar a quien nos habla, interpretar sus gestos y lenguaje no verbal, disponernos a dialogar y no a contradecir. ¿Cumples tú con esas reglas? Fundamente.

9. Proponga acciones para erradicar los problemas de comunicación existentes entre las personas con las cuales usted interactúa.

10. Argumenta las siguientes frases:

“Si sientes algo especial por alguien, díselo hoy, mañana puede ser muy tarde”.

“No esperes a llenar las tumbas de flores, si puedes llenar antes de alegrías los corazones”.

IV. Conclusión:

¿Qué aprendiste de la actividad?

EPÍGRAFE III- VALORACIÓN DE LA FACTIBILIDAD DEL FOLLETO DIDÁCTICO - METODOLÓGICO.

En este epígrafe se presenta el resultado obtenido en el proceso de valoración de la factibilidad del folleto didáctico - metodológico.

Se determinan los resultados de la introducción del folleto didáctico - metodológico mediante entrenamientos metodológicos desarrollados con los docentes que imparten cursos de Dirección Empresarial en CGESTA de Oriente y así poder valorar la preparación que se requiere para su aplicación.

Se realiza una valoración cualitativa de los resultados de la introducción del folleto en la práctica de la gestión de dirección en la organización.

A continuación se presenta el resultado obtenido en cada etapa.

3.1. Introducción del folleto didáctico-metodológico, mediante entrenamientos metodológicos conjuntos con los docentes.

Esta actividad se realizó con el objetivo de capacitar a los docentes que imparten la asignatura de Dirección Científica en la aplicación del folleto propuesto a partir del procedimiento didáctico sugerido.

Para llevar a cabo cada entrenamiento metodológico conjunto se elaboró un programa (ver anexo 7)

Se entrenaron metodológicamente a tres docentes que imparten la asignatura de Dirección Científica en CGESTA de Oriente.

A continuación el resultado que se ha obtenido:

De los tres docentes entrenados en la aplicación de las concepciones teóricas del aprendizaje desarrollador (ver indicadores, anexo 7) según el programa concebido, dos fueron evaluados de **muy bien** para un 66.6% y 1 de **bien** para un 33.3%, ninguno fue evaluado de **regular** y **mal**.

De los 3 docentes entrenados en la aplicación del procedimiento didáctico para el uso del folleto (ver indicadores, anexo 7) según el programa concebido, dos fueron evaluados de **muy bien** para un 66.6% y uno fue evaluados de **bien** para un 33.3%, ninguno fue evaluado de **regular** o **mal**.

De los 3 docentes entrenados en la aplicación de las fases sugeridas en el procedimiento didáctico para el uso del material docente propuesto en el trabajo a través de las clases, se puede apreciar el resultado obtenido en la siguiente tabla:

Tabla de los resultados del entrenamiento metodológico conjunto realizado a los docentes en la aplicación del folleto docente.

MATERIAL DOCENTE	EVALUACIÓN DEL ENTRENAMIENTO					
	Muy Bien		Bien		Regular	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Fase 1	2	66.6	1	33.3	-	-
Fase 2	2	66.6	1	33.3	-	-
Fase 3	3	100.0			-	-
Procedimiento general	7	71.0	2	28.5	-	-

Como se puede apreciar en la tabla se alcanzó una preparación de forma general en los docentes, comprendida entre las categorías de Muy Buena y de Buena en la aplicación del procedimiento didáctico, para el uso del folleto que se propone en el trabajo.

Como **aspectos importantes logrados** en la preparación de los docentes se apreciaron como regularidades las siguientes:

- Aplicación de las concepciones teóricas del aprendizaje desarrollador.
- Integración de lo instructivo – educativo y desarrollador como condición esencial de los contenidos esenciales de la comunicación organizacional.
- Aplicación de las fases 2 y 3 del procedimiento didáctico.

Como **aspectos a continuar perfeccionando** quedaron los siguientes:

- En el diagnóstico del directivo según la zona de desarrollo próximo.
- En la concepción de una evaluación más integral en el estudiante.

A cada uno de estos aspectos que como regularidad evidenciaron los tres docentes entrenados, se les volvió a entrenar específicamente en cada uno de ellos y se les dio seguimiento en la segunda etapa de la valoración que se viene realizando sobre la experiencia de la aplicación del folleto.

II- VALORACIÓN CUALITATIVA DE LA APLICACIÓN DEL FOLLETO.

Una vez entrenados los profesores que desarrollan el programa de Dirección Científica, se procedió a la introducción del folleto didáctico - metodológico en el proceso de capacitación de los directivos de las empresas del SIME y de otros organismos que utilizan los servicios de capacitación que oferta CGESTA de Oriente.

Para la presente investigación fue seleccionada la empresa “Héroes del 26 de julio” de Holguín, quien cuenta con un total de 18 directivos en su plantilla de cuadros, de ellos 14 asistieron al curso, donde tuvo lugar la introducción del folleto didáctico - metodológico, 14 directivos, quienes se caracterizan por su diversidad en cuanto su nivel escolar, edad, experiencia de dirección, nivel de motivación y de cultura en general.

La aplicación de una prueba pedagógica a los 14 estudiantes matriculados en el curso (Ver anexo 7) como parte del diagnóstico desarrollado previamente, permitió

constatar la existencia de varias insuficiencias en las relaciones interpersonales dentro de esta organización, que evidentemente afectan la práctica de la comunicación; entre ellas se destacan las siguientes:

- 1- La no utilización correcta por parte de los directivos, de los principales medios existente en la empresa para el desarrollo de la comunicación formal efectiva, fundamentalmente en lo que se refiere a sacarle un mejor provecho a las reuniones y los despachos.
- 2- Las leyes, principios y reglas para la escucha en la comunicación, se violan reiteradamente, provocando situaciones conflictivas que afectan las relaciones interpersonales en el colectivo.
- 3- Se evidencia falta de empatía en el proceso de comunicación.
- 4- La no utilización correcta de la función informativa en el colectivo, provoca la existencia de rumores entre los trabajadores.

En general las problemáticas referidas, demuestran que los directivos no siempre son ejemplo de una buena comunicación con sus subordinados, con sus superiores o colegas.

Resultados obtenidos una vez aplicado el folleto didáctico - metodológico en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Al finalizar el curso se aplicó un test de salida para comprobar la aceptación y efectividad inmediata del folleto didáctico - metodológico. Además se entrevistaron a los estudiantes para escuchar los criterios sobre el curso y en especial sobre la utilización del folleto. (Ver anexo 2).

Los resultados fueron significativamente buenos, tanto por la calidad de las respuestas, al ser comparadas con las obtenidas en el test de entrada, como por la calidad de los intercambios de conocimientos y experiencias en los debates que se produjeron como resultado de la solución de las problemáticas contenidas en los ejercicios de comprobación de los conocimientos diseñados desde las perspectivas del aprendizaje desarrollador.

Las opiniones de los estudiantes sobre la aplicación y forma de utilización del folleto en el curso fueron muy favorables y alentadoras, al permitirles participar

activamente en el proceso de enseñanza aprendizaje y quedar motivados para ponerlas en práctica en el ejercicio de su gestión como directivo.

Es conocido que sería ilusorio pensar que los estudiantes - directivos, al recibir los conocimientos sobre la comunicación organizacional, automáticamente adquirirían las habilidades que se necesitan para lograr una correcta comunicación en su colectivo laboral, pues para lograrlos tendrá que ejercitar esos conocimientos y solo después que los convierta en hábitos en su actuación cotidiana podrá hablarse entonces de desarrollo de habilidades, a pesar de que estos directivos tienen una formación empírica y no están totalmente ajenos a poseer algunos conocimientos y habilidades, que al ser complementados con los conocimientos teóricos que reciben en los cursos de Dirección Científica, hace un poco más fácil el camino hacia el desarrollo de determinadas habilidades, y es por esta razón que se realizó un trabajo de seguimiento para medir el impacto del curso una vez transcurrido un semestre de haber recibido la capacitación.

Para comprobar estos resultados el autor se valió de los siguientes mecanismos:

- Entrevistas con los estudiantes directivos que recibieron el curso de capacitación (ver Anexo 9).
- Entrevista al Director General de la empresa. (Ver Anexo 10)
- Observación del comportamiento de algunos directivos en el desempeño de su actividad de dirección. (Ver anexo 11)
- Visita al Consejo de Dirección de la empresa, para observar el comportamiento de los directivos en cuanto a la calidad de la comunicación.

Resultados más significativos.

- 1- Se experimentaron cambios positivos en la calidad de la comunicación dentro de la empresa, fundamentalmente en lo referente a las comunicaciones interpersonales y en el respeto mutuo entre ellos, lo que no significa que todos los problemas en tal sentido se hayan resuelto definitivamente.
- 2- Se observó avances considerables en cuanto a la escucha activa en el proceso de comunicación en las reuniones y otras actividades donde estaban presentes los directivos.

- 3- Se experimentaron avances en cuanto a la observancia por parte de los directivos de elementos tales como: nivel de concreción en las intervenciones, claridad en las ideas y menos interrupciones al hablante en el curso de la conversación.
- 4- El ambiente sociopsicológico en el proceso de comunicación del colectivo mejoró significativamente.
- 5- Se reconoce la valía del folleto docente como material de consulta y de auto superación para los directivos, aún para aquellos que no matricularon en el curso.
- 6- Se reconoció por parte de la alta dirección de la empresa que por primera vez, un curso de este tipo, había motivado tanto a los directivos de línea. para trabajar por el cambio, en este caso con relación a las comunicaciones interpersonales.

CONCLUSIONES

Atendiendo a lo expresado en este informe se arriban a las siguientes conclusiones:

1. El procesamiento de los resultados obtenidos como parte de la aplicación de varios instrumentos de investigación, durante el diagnóstico realizado, demostró que existen insuficiencias en la comunicación organizacional en los estudiantes - directivos de la empresa “Héroes del 26 de julio” de Holguín, que afectan al clima sociopsicológico y los resultados globales de la organización.
2. - Para contribuir a la solución del problema se elaboró un folleto didáctico-metodológico que contiene:
 - Una síntesis de los contenidos más importantes que caracterizan a la comunicación organizacional, expuestos de forma sintetizada, amena, actualizada y adaptado a las características del público al que va dirigido.
 - Las orientaciones necesarias para hacer un uso adecuado del folleto.
 - Un grupo de actividades para el estudio independiente, concebidas desde las perspectivas del aprendizaje desarrollador, que le permiten al usuario, la evaluación o autoevaluación de los contenidos del mismo.
- 3- La introducción del folleto didáctico - metodológico en la capacitación de los directivos de la empresa “Héroes del 26 de julio”, fundamentado en el aprendizaje desarrollador, favoreció el proceso de enseñanza - aprendizaje de los conocimientos sobre la comunicación organizacional y a su vez abre el camino para hacerla extensiva a los directivos de otras empresas que utilizan los servicios que oferta CGESTA.

RECOMENDACIONES

Dadas las insuficiencias que aún persisten en el proceso de dirección empresarial se recomienda:

1. Para hacer uso del folleto en el proceso de enseñanza aprendizaje de la Comunicación Organizacional, debe tomarse en consideración las orientaciones generales y específicas que se sugieren en el propio material, en su página 63.
2. Promover la realización de talleres con la participación de los directivos empresariales, con la finalidad de dar seguimiento a la aplicación en la práctica de la gestión empresarial, de los contenidos que fundamentan a la comunicación organizacional, donde se intercambien experiencias, se evalúe los resultados del curso y se propongan acciones para resolver los problemas que aún persistan.
3. Desarrollar otras investigaciones en el marco de la gestión de la dirección, que den como resultado la elaboración de folletos didáctico - metodológicos, para dar respuesta a los demás temas del programa de Ciencias de la Dirección, incluyendo técnicas de participación que motiven al estudiante y propicien la ejercitación y adquisición de habilidades directivas y que a su vez, permitan suplir la carencia de bibliografía actualizada en la asignatura, dando prioridad a los aspectos relacionados con:
 - a. El proceso de toma de decisiones y solución de problemas.
 - b. Solución de conflictos.
 - c. Liderazgo y motivación.
 - d. Delegación y administración del tiempo.
 - e. Reuniones efectivas, etc.
4. Generalizar el uso del presente folleto a otras instituciones docentes dedicadas a la superación de los directivos empresariales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Maestría en Ciencias de la Educación. Tabloide II. Curso: Herramientas para la dirección del aprendizaje y sus implicaciones didáctica. – La Habana, Cuba, 2004
2. RICO MONTERO, Pilar. El aprendizaje desarrollador. – 2003. – 67 h. – soporte magnético. – La Habana: ICCP, 2003.
3. CASTELLANOS, Doris. Enseñar y aprender en la escuela. / Castellanos, D.; Llivina, M. J.; Silverio, M. [et.al.]. -- Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 2002.
4. ABREU REGUEIRO, Roberto. Fundamentos básicos de la Pedagogía Profesional. / Roberto Abreu y Margarita León. -- La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2007.
5. ABREU REGUEIRO, Roberto. Pedagogía Profesional: una propuesta abierta a la reflexión y el debate. – 1998. – 56 h. – soporte magnético. – ISPETP, La Habana, 1998.
6. Metodología para las Áreas Profesionales. / Colectivo de autores..et.al. / Soporte magnético.2003. .
7. PRIETO C. D. En Diálogo e interacción en el proceso pedagógico. Ediciones El Caballito, México, 1985, 156 p.
8. GONZÁLEZ CASTRO, Vicente. Diccionario Cubano de Medios de Enseñanza y Términos Afines. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1993. – 287p.
9. KLIMBERG, Lothar. Introducción a la didáctica general. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1978. – 356 p.
- 10 SÁLAS PEREA, Ramón Syr. Educación en Salud. Competencia y desempeño profesionales. – La Habana: Ed. Ciencias Médicas, 1999. – 187 p.
- 11.ALONSO BETANCOURT. Luis Anibal. La formación de competencias laborales en los estudiantes de bachiller técnico en Mecánica Industrial a través del período de prácticas pre-profesionales. – 2007. -- 289 h. – Tesis (Doctor en Ciencias Pedagógicas). – ISP de Holguín, Cuba, 2007.
- 12.Nosnik, Abraham) Curso de Comunicación Organizacional...: México, D.F. (1995:
- 13-Warren Weaver La Teoría de la Comunicación. : University of Illinois. (1988)
- 14- Mc. Cormack. Los secretos del éxito. México DF (1990)

BIBLIOGRAFÍA

- 1) ABREU REGUEIRO, Roberto. La Pedagogía Profesional: Un imperativo de la escuela y la empresa contemporánea. – 1997. – 105 h. – Tesis (Master en Pedagogía Profesional). – ISPETP, La Habana, 1997.
- 2) ABREU REGUEIRO, Roberto. Fundamentos básicos de la Pedagogía Profesional. / Roberto Abreu y Margarita León. -- La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2007.
- 3) ALONSO BETANCOURT, Luis A. La formación de competencias laborales en los estudiantes de bachiller técnico en Mecánica Industrial a través del período de prácticas pre-profesionales. -- Tesis (Doctor en Ciencias Pedagógicas). – ISP “José de La Luz y Caballero”, Holguín, 2007.
- 4) ALONSO BETANCOURT, Luis A. Modelo del Profesional para el técnico medio en Mecánica de Taller. Tesis (Master en Pedagogía Profesional). – ISPETP, La Habana, 2000.
- 5) ALVAREZ DE ZAYAS, Carlos. La escuela en la vida. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1999. – 256 p.
- 6) ALVAREZ DE ZAYAS, Carlos. Metodología de la investigación científica. – 1995. – 165 h. – Soporte magnético. – Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, 1995.
- 7) ALVAREZ DE ZAYAS, RITA M. Los contenidos de la enseñanza – aprendizaje. – p. 42-61. -- Hacia un currículum integral y flexible. – Universidad de Oriente, Stgo de Cuba. – 1997.
- 8) ALVAREZ DE ZAYAS, RITA, M. Los contenidos de la enseñanza – aprendizaje. – p. 42-61. -- En Hacia un currículum integral y flexible. – Universidad de Oriente, Santiago de Cuba. – 1997.
- 9) ALONSO BETANCOURT, Luis A. Orientaciones acerca de la estructura y presentación del trabajo final en la tipología de MATERIAL DOCENTE
- 10) Bustillo Graciela. Comunicación y grupo. Asociación de Pedagogos de Cuba. La Habana. 2003.
- 11) CASTELLANOS SIMONS, Doris. Enseñar y aprender en la escuela. / Castellanos, D.; Llivina, M. J.; Silverio, M. [et.al.]. -- Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, 2002.
- 12) CASTELLANOS SIMONS, Doris. Enseñanza y estrategia de aprendizaje. Los caminos del aprendizaje autorregulado. – 67 h. -- soporte magnético. -- ISP “Enrique José Varona”. Ciudad de la Habana, 2000.
- 13) CHÁVEZ RODRÍGUEZ, Justo. Bosquejo histórico de las ideas educativas en Cuba. -- Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana, 1996.
- 14) Compendio de Pedagogía: Marco conceptual para la elaboración de una teoría pedagógica. / Dra. Josefina López Hurtado, Dra. Mercedes Esteva Boronat... [et.al.]. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2002. – 254 p.
- 15) CONCEPCIÓN GARCÍA, Rita. Rol del profesor y sus estudiantes en el proceso de enseñanza – aprendizaje. / Rita Concepción G y Félix Rodríguez E. – soporte magnético. – Universidad de Holguín, 2006.
- 16) CÓRDOVA MARTÍNEZ, Carlos. Consideraciones sobre la metodología de la investigación. – Soporte magnético. -- Centro de estudio sobre cultura e identidad. -- Universidad Oscar Lucero Moya, Holguín, 2006.

- 17) CORTIJO JACOMINO, René. Didáctica de las ramas técnicas: una alternativa para su desarrollo. – 1996. – Soporte magnético. – ISPETP, La Habana, 1996.
- 18) CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. V Seminario Nacional para Educadores. – La Habana: Ed. Empresa de impresoras gráficas del MINED, 2004. – 16 p.
- 19) Carnota Luzan Orlando: Cuando el tiempo no alcanza. Editorial Ciencias sociales. Cuba. 1991
- 20) Centro Coordinador de estudios de dirección. Ministerio de la Educación Superior. Editorial Ciencias Sociales. Cuba .2001.
- 21) Colectivo de Autores: Autodominio. Biblioteca, práctica de Comunicación. Editorial Océano. Barcelona España.S/A
- 22) Colectivo de autores. Enfoques y Métodos para la capacitación a dirigentes. Centro de estudios de Técnicas de dirección de la Universidad de La Habana.S/A
- 23) MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Modelo educativo de la escuela politécnica cubana.. – Soporte magnético. – La Habana, 2004.
- 24) DANILOV, M. A. Didáctica de la escuela media. / M. A. La Habana, 1980.
- 25) Didáctica y optimización del proceso de enseñanza – aprendizaje. – 1998. – 33 h. – Soporte magnético. – IPLAC, La Habana, 1998.
- 26) Didáctica: teoría y práctica. Compilación. / Fatima Addine...et.al. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2004.
- 27) FRAGA RODRIGUEZ, Rafael. Metodología de las áreas profesionales. – 1997. – 37 h. – Material mimeografiado. – ISPETP, La Habana, 1997.
- 28) FUENTES GONZÁLEZ, Homero. Didáctica de la Educación Superior. -- Monografía. Escuela Superior Profesional. INPAHU. Santa Fé de Bogotá. – 2000.
- 29) GARCIA BATISTA, Gilberto. Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo III. Mención en Educación Técnica y Profesional. Segunda Parte / Gilberto García B. Roberto Abreu R. et.al. – Editorial Pueblo y Educación, MINED, Cuba, 2007.
- 30) Colectivo de autores. Enciclopedia del Management. Editorial Océano. Barcelona España.S/A
- 31) Drucker Peter: La Gerencia. Tareas responsabilidades y Prácticas. El Ateneo. Buenos Aires. Argentina. 1973
- 32) Goldsmeth Joan y Cloke Kenneth. El fin de Management. ISPJAE. Cuba. 2001
- 33) GONZÁLEZ CASTRO, Vicente. Diccionario Cubano de Medios de Enseñanza y Términos Afines. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1993. – 287p.
- 34) González Castro Vicente. Profesión Comunicador. La Habana. 1989
- 35) 9. Hammer, M.; Champy, J.(1993); Reingeniería, Grupo Editorial Norma, Barcelona, págs. 93-94.
- 36) Marx Kart. El Capital. Editorial Venceremos 1965.
- 37) Myles L Mace: Promoción y formación de ejecutivos. Editorial Ciencias Sociales. Cuba 1990.
- 38) 14 - Liliana Morenza Padilla Paradigmas contemporáneos de aprendizaje de l.s. vigotski y piaget al procesamiento de la información

- 39) Luis del Prado. Liderazgo y Gestión de Personal .Fundación OSDE
- 40) Morgan W Mc Coll Jr y otros. Gerencias Exitosas. Lecciones de experiencias. Editorial Grijalva.SA de C. V. España 1991.
- 41) Pérez Betancourt Armando: El Directivo y la ideología Organizacional. Ed. Ciencias Soc. Cuba. 2003.
- 42) Peter Thomas Weterman. En Busca de la Excelencia.. Lasser Press. México DF. 1984.
- 43) Resolución Económica al V Congreso del PCC.
- 44) Robert Slater. El Líder..Editorial: McGraw-Hill. Marzo de 2004
- 45) Silesio Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Lemusa. SA 1996.
- 46) Stephen p. Robbins Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica. Séptima Edición.. San Diego State University
- 47) Stoner James: Administración. Prentree Hall Hispanoamérica. SA. México. 1999.
- 48) GONZÁLEZ REY, Fernando. Comunicación, personalidad y desarrollo. -- Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana, 1985.
- 49) HERNANDEZ CIRIANO, Ida. El proceso pedagógico profesional: un abordaje teórico y metodológico. – Soporte magnético. – 2000. ---- ISPETP, La Habana, 2000.
- 50) KLIMBERG, Lothar. Introducción a la didáctica general. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1978. – 356 p.
- 51) LABARRERE REYES, Guillermina. Pedagogía. / Guillermina Labarrere Reyes, Gladys E. Valdivia Pairol. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1988. – 272 p.
- 52) LEÓN G, Margarita. Modelo para la integración escuela politécnica mundo laboral en la formación de profesionales de nivel medio. -- 2003. – Tesis (Doctora en Ciencias Pedagógicas). – ISP"Enrique J Varona", La Habana, 2003
- 53) LÓPEZ HURTADO, Josefina. Fundamentos de la Educación. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana, 2000.
- 54) Maestría en Ciencias de la Educación. Fundamentos de la investigación educativa. Tabloides I y II. / Addine, Fatima...et.al. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 2005.
- 55) Maestría en Ciencias de la Educación. Tabloide II. Curso: Herramientas para la dirección del aprendizaje y sus implicaciones didáctica. – La Habana, Cuba, 2004
- 56) MITJANS MARTÍNEZ, Albertina. Creatividad Personalidad y Educación. Editorial y Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana, 1995.
- 57) Modelo de Escuela Politécnica Cubana. / María del R. Patiño... [et.al.]. – La Habana: ICC-ISPETP, 1996.
- 58) Modelo metodológico de las áreas profesionales. / Roberto Abreu R....et.al. / Soporte magnético. – 2003. – ISPETP, La Habana, 70 p.
- 59) MORAGUEZ IGLESIAS, Arabel. Propuestas de indicadores para evaluar la eficiencia educacional en las escuelas politécnicas industriales de la provincia Holguín. Tesis – (Master en Educación), -- IPLAC, La Habana, 2001.

- 60) Periolibro. Maestría en Ciencias de la Educación. Mención en Educación Técnica y Profesional (Segunda parte). – La Habana: Editorial Pueblo y Educación, MINED, 2006. – p.57
- 61) PETROVSKI, A. V. Psicología General. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1981. – 410 p.
- 62) PUIG, Silvia. La medición de la eficiencia en el aprendizaje de los alumnos. Una aproximación a los niveles de desempeño cognitivo. – Soporte magnético. – ICCP, La Habana, 2004-
- 63) Pupo Guisado Beatriz. Los fundamentos de la comunicación. Universidad de Holguín. S/A
- 64) RICO MONTERO, Pilar. El aprendizaje desarrollador. – 2003. – 67 h. – soporte magnético. – La Habana: ICCP, 2003.
- 65) RICO MONTERO, Pilar. La Zona de Desarrollo Próximo (ZDP). Procedimientos y Tareas de Aprendizaje. – soporte magnético. – 45 h. – 2003.
- 66) Serlin José. Comunicación en las Organizaciones. (En soporte magnético). México. 1997
- 67) SILVESTRE ORAMAS, Margarita. Aprendizaje, educación y desarrollo. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1999. – 116 p.
- 68) SILVESTRE ORAMAS, Margarita. Hacia una didáctica desarrolladora. / Margarita Silvestre o y José Zilberstein T. -- Ed: Pueblo y Educación, La Habana, 2002.
- 69) VIGOSTKY, L. S. Pensamiento y lenguaje. – Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1995.
- 70) VIGOSTSKY, L. S. Historias de las funciones psíquicas superiores. Editorial Científico Técnica. La Habana, 1987.
- 71) VIGOSTSKY, L. S. Interacción entre la enseñanza y el desarrollo. Selección de lecturas de psicología de las edades, Tomo III, ENPES. La Habana. 1988.

Revistas.

- 1) -Apuntes. Abril, Mayo, junio de 2000. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo de la República de Cuba.
- 2) -Apuntes. Numero Especial. 2004. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo de la República de Cuba.

Tesis de doctorado.

1. Pérez Viera Odalys. Un Sistema de Capacitación para el desarrollo de la competencia comunicativa en los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional. Tesis de doctorado. La Habana. 2006
2. Ortiz Torres Emilio. Perfeccionamiento del estilo comunicativo del maestro de la enseñanza media para su labor pedagógica. Holguín. 1996.

-Tesis de Maestría.

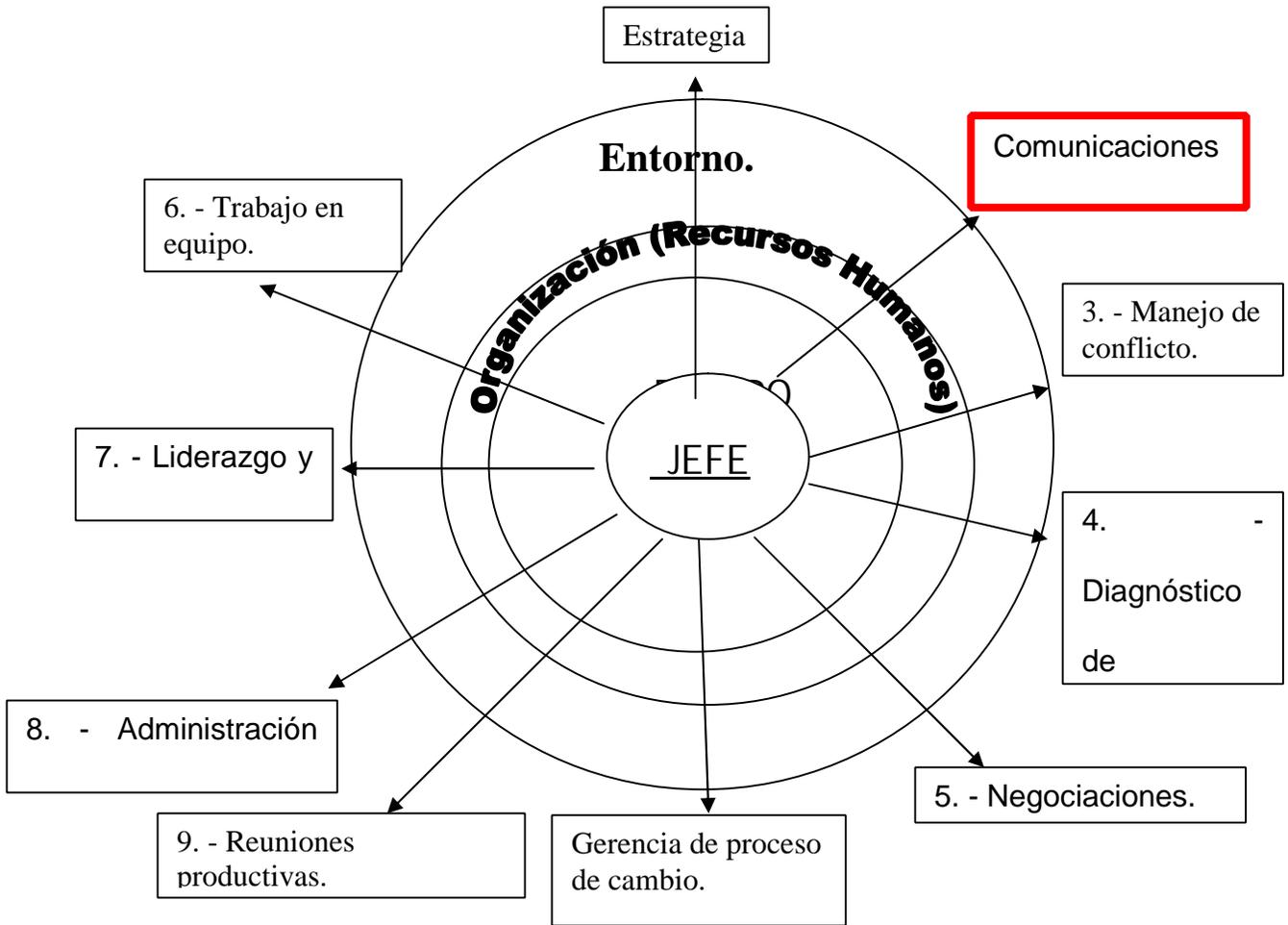
- 1) Álvarez Landrove Julia Lucía. El tratamiento ortográfico al vocabulario básico del bachiller técnico en servicios gastronómicos desde la concepción teórica del aprendizaje desarrollador. Año 2008
- 2) - Medina Pérez Alexander. El aprendizaje del bachiller técnico en geodesia a través de un material bibliográfico. Año 2009
- 3) Rodríguez Cardet Doris Nilda. El aprendizaje de la nutrición y dietética desde una perspectiva desarrolladora en los estudiantes de la familia de los servicios 2008.
- 4) - Hernández Infante Alcides. Sugerencias metodológicas para el desarrollo de las prácticas pre-profesionales en los estudiantes de Bachiller Técnico en la Especialidad Mantenimiento y Reparación de los Medios del Transporte.
- 5) Guillen Paneque Eladio. El desarrollo de la Cultura Energética en el Bachiller Técnico de Eléctrica a través de Tareas Docentes.
- 6) - Gonzáles Peña Angel. Guía de entrenamiento profesional para el aprendizaje del bachiller técnico en mecánica industrial a través del período de prácticas pre-profesionales.
- 7) - Liliam Victoria Rodríguez Rodríguez. El desarrollo del valor responsabilidad en los estudiantes de bachiller técnico en maquinaria azucarera a través del período de prácticas pre-profesionales

. Artículos:

- 1) Dr Alexis Codina. ¿Qué hacen los directivos y que habilidades necesitan para un trabajo efectivo?.. Universidad de La Habana.
- 2) Material de Internet: Habilidades Directivas, En busca de las raíces. Fuente: Alta Dirección.
- 3) Material de Internet: El Directivo y el entorno: María Julieta Balart.
- 4) Material de Internet. El directivo en el futuro: María Julieta Balart.
- 5) Material de Internet: Luís Amandola. Arte y Técnicas para dirigir.
- 6) Codina . Alexis Temas de Dirección.. Ediciones Balcón. La Habana,
- 7) Codina Jiménez Alexis. SABER ESCUCHAR: PARA UNA BUENA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
- 8) Max Tello. Estado de la Comunicación Empresarial en el Perú
- 9) - Mínguez Arranz Norberto. MARCO CONCEPTUAL PARA LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA .Universidad Complutense de Madrid.
- 10) -. Vázquez Arteaga Manuel. Una Década de la Comunicación Organizacional en México. ENEP-Acatlán, CADEC
- 11)- Press Eduardo. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y EMPRESA. Argentina.
- 12) DEL PRADO LUIS LIDERAZGO Y GESTIÓN DE PERSONAL.
- 13)- Colectivo de autores. Una Mirada a la Gestión Empresarial desde la Industria Sideromecanica. Tomo II GESTA. LAHABANA. 2008.
- 14)- Gonzáles Morales Julio Cesar. Ambos. Autoexpresión interpersonal en la organización. Ediciones Logos. Asociación Cubana de Comunicadores Sociales. La Habana. 2005.
- 15)- Saladriga Medina Hilda. Selección de Lecturas. Introducción a la Teoría y a la Investigación en las Comunicaciones. La habana Cuba. Año 20005

16) Colectivo de Autores. Biblioteca Práctica de Comunicación. Editorial Océanos. Barcelona España. S.A

Anexo 1



Cuadro # 1

2- Evalúe con verdadero (v) o falso (f) según se ajuste a su criterio sobre la forma en que transcurre el proceso de comunicación en su empresa.

- Los directivos son ejemplo ante sus subordinados en su manera de comunicarse.
- Se utiliza correctamente la función informativa con los trabajadores.
- Es frecuente el surgimiento de rumores entre los trabajadores.
- Las personas manifiestan inconformidad por la forma en que son tratadas.
- Siempre tengo oportunidad de retroalimentarme de la información que recibo.
- En ocasiones la forma en que se expresan algunos compañeros denota irrespeto hacia las demás personas.
- Los directivos deberían exigir y preocuparse más por lograr una comunicación mas efectiva en su colectivo.
- Cuento con bibliografía y otros documentos que me permiten adquirir conocimientos habilidades sobre la comunicación interpersonal.
- Los directivos necesitan mejorar el proceso de comunicación con sus trabajadores.

Anexo 3

RESULTADO DEL TEST PARA EL DIAGNÓSTICO. (Entrada)

Utilizando la escala del uno al diez marque con una x en la casilla que se corresponda a su comportamiento habitual en la comunicación en su colectivo. Sabiendo que cuanto más cercano al uno indicará existencia de dificultades y cuando más se acerque al 10 al, indicará la no existencia de dificultades

No.	Situación.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. -	Organizo mi pensamiento antes de hablar.				4	5	9				
2. -	Elijo la palabra o frase correcta cuando hablo.					8	7	3			
3. -	Encierro demasiadas cosas en un solo enunciado.				6		9	4			
4. -	Sigo hablando aún cuando no tengo la seguridad de que me han entendido..					1 0	4	2	2		
5. -	Cuando hablo con alguien busco la forma de saber de que efectivamente me está entendiendo.					1	5	12			
6. -	Mis mensajes son breves y directos.					3		7	8		
7. -	En ocasiones no presto la debida atención a lo que me están diciendo..				3	2	7	3	1	2	
8. -	Cuando me hablan me concentro en elaborar una respuesta a lo que me dicen en lugar de escuchar atentamente.						2	3	1 0	3	
9. -	Me preocupo y verifico que lo que digo es lo que entiende el otro.					6	5	3	4		
10. -	Me preocupo por desarrollar mi capacidad de escucha activa.					1 2	2	3	1		
11 -	No interrumpo a mis interlocutores cuando están hablando.				1	4	3	6	4		
12. -	Trato de ponerme en lugar del otro cuando tengo una discusión.						9		3	6	
13. -	Estoy consciente de que lo importante no es lo que uno dice, sino lo que entiende el otro y actúa en correspondencia.							12	3	3	
	Totales por columnas.				1 4	5 1	62	58	3 6	1 4	

2- Evalúe con verdadero (v) o falso (f) según se ajuste a su criterio sobre la forma en que transcurre el proceso de comunicación en su empresa.

- Los directivos son ejemplo ante sus subordinados en su manera de comunicarse..... (V-15) (F-3)
- Se utiliza correctamente la función informativa con los trabajadores.....(V- 5) (F-13)
- Es frecuente el surgimiento de rumores entre los trabajadores.....(V-10) (F-8)
- Las personas manifiestan inconformidad por la forma en que son tratadas.....(V-11) (F-7)
- Siempre tengo oportunidad de retroalimentarme de la información que recibo.....(V-13) (F-5)
- En ocasiones la forma en que se expresan algunos compañeros denota irrespeto hacia su interlocutor.....(V-15) (F-3)
- Los directivos deberían exigir y preocuparse más por lograr una comunicación más efectiva) en su colectivo.....(V-18)
- Cuento con bibliografía y otros documentos que me permiten estar actualizado sobre las habilidades comunicativas.....(F-18)
- Los directivos necesitan mejorar el proceso de comunicación con sus trabajadores.....(V 18)

Anexo 4

ENTREVISTA DE ENTRADA

La presente entrevista tiene por objetivo, profundizar en el conocimiento sobre el estado actual del aprendizaje de los conocimientos básicos de la comunicación organizacional en los directivos de la empresa “Héroes del 26 de Julio”, Le agradecemos que sus respuestas se acojan a la más estricta realidad de lo que acontece en su empresa.

1-¿Cuáles son los principales problemas que se presentan en su empresa con relación a las comunicaciones interpersonales?

2-Sugiera no menos de tres acciones que pudieran contribuir al mejoramiento de la calidad de la comunicación en la empresa.

3-¿Se mantiene usted actualizado en sus conocimientos sobre los temas de dirección Científica y en especial los referidos a la comunicación interpersonal?

Anexo 5

Programa de Entrenamiento Metodológico Conjunto (EMC)

a los profesores de Ciencias de la Dirección de CGESTA.

OBJETIVO:

Entrenar metodológicamente a los profesores en la aplicación del folleto bibliográfico para el aprendizaje de los conocimientos básicos de la comunicación organizacional.

CONTENIDOS:

1. El aprendizaje desarrollador

2. El folleto bibliográfico

Presentación de los contenidos

Propuesta de los ejercicios

Procedimiento didáctico para su uso como medio de enseñanza.

ORGANIZACIÓN:

El Entrenamiento Metodológico Conjunto se realizará en el puesto de trabajo, o sea, en CGESTA de Oriente donde Imparten clases los profesores de Ciencias de la Dirección.

Este entrenamiento tiene que ser diferenciado, o sea, teniendo en cuenta las necesidades de superación de cada uno de ellos

METODO GENERAL DE ENTRENAMIENTO A SEGUIR:

Fase 1: Diagnóstico.

En esta fase se parte del diagnóstico que se tiene del personal objeto de entrenamiento, o sea, donde se centran sus principales dificultades a la hora de aplicar el procedimiento didáctico para el uso del material docente.

Fase 2. Conferencia científico – metodológica.

En esta parte el entrenador imparte a través de una conferencia, el contenido seleccionado según diagnóstico a entrenar, en el cual le presenta el procedimiento didáctico para el uso del material docente. Posteriormente le presenta los indicadores que debe cumplimentar según el contenido en el que se entrena (ver al final del programa).

Fase 3 Intercambio de experiencia y debate profesional.

Finalizada la conferencia, se procede a intercambiar y debatir profesionalmente otras vías que con flexibilidad permiten aplicar lo planteado en el contenido que se entrena, quedando precisado todos los elementos necesarios para aplicar un determinado contenido objeto de entrenamiento metodológico.

Fase 4 Demostración práctica.

En esta fase el entrenado en el escenario laboral y con los estudiantes, demuestra la aplicación del procedimiento didáctico sugerido para el uso del folleto bibliográfico.

El entrenador observa el desempeño del entrenado y va valorando el dominio y aplicación del contenido objeto a entrenar.

Fase 5 Evaluación del entrenamiento.

En esta última fase del entrenamiento a realizar llevarán a cabo las siguientes actividades conjuntas:

1. Autovaloración del entrenado: aspectos positivos y negativos de la demostración práctica según indicadores a cumplir (ver al final del programa).
2. Valoración del entrenador: aspectos positivos y negativos observados según los indicadores previstos en el contenido que se entrena.
3. Comparación del diagnóstico inicial con el diagnóstico final (estado actual) después de ser entrenado.
4. Autocalificación por parte del entrenado
5. Calificación por parte del entrenador.

6. Elaboración del registro de entrenamiento metodológico conjunto

En función del resultado de la evaluación realizada, se elabora el registro, el cual debe contemplar:

Objetivo	Contenido	Logros alcanzados	Principales Problemas	Tareas de continuidad

INDICADORES QUE CARACTERIZAN LOS CONTENIDOS PARA LA EVALUACIÓN DEL ENTRENAMIENTO A REALIZAR.-

Para cada contenido seleccionado a entrenar se tendrán en cuenta los indicadores que se proponen a continuación:

- Nivel académico y científico
- Años de experiencia
- Valoración del contenido de la asignatura.
- Diagnosticar a los estudiantes según las etapas del diagnóstico.
- Dominio de las concepciones teóricas y metodológicas del aprendizaje desarrollador.
- Aplicación del procedimiento didáctico para el uso del folleto bibliográfico
- Aplicación de las concepciones teóricas del aprendizaje desarrollador.

Anexo 6

Resultado de la prueba pedagógica (antes de aplicar el folleto metodológico)

Pre-Test (Mes de septiembre)

Tabla 3 Estado actual del aprendizaje de los conocimientos básicos de comunicación organizacional en los directivos de la empresa “Héroes del 26 de Julio” de Holguín.

Estudiante N°	Inferencia
1	B
2	R
3	R
4	R
5	B
6	R
7	R
8	R
9	B
10	R
11	R
12	B
13	B
14	R

MB: Muy bien= 0

B: Bien = 5

R: Regular.= 9

M: Mal.= 0

Anexo 7

Prueba pedagógica

Objetivo:

Valorar el estado actual del aprendizaje de los conocimientos básicos de la comunicación organizacional, en los directivos de la empresa “Héroes del 26 de Julio”.

Nombre y apellidos: _____ No

Cuestionario.-

- 1- Explique por qué se afirma que “de todas las habilidades que debe tener un directivo, probablemente la más importante sea la de las comunicaciones interpersonales.”
- 2- ¿Cuáles son los principales medios que utiliza al directivo para comunicarse?
- 3- ¿Qué tipo de problemas hacen que a dos personas les resulte difícil entenderse?
- 4- Analice las principales leyes para una buena comunicación.
- 5- Explique los principios que hay que tener en cuenta para una buena comunicación.
- 6- Explique cómo transcurre el proceso de comunicación.
- 7- ¿Qué se recomienda para garantizar una buena escucha?
- 8- ¿Qué es necesario para lograr una buena retroalimentación en el proceso de comunicación?
- 9- ¿Qué se recomienda para superar las barreras en las comunicaciones?

CLAVE DE VALORACIÓN DEL RESULTADO

Se aplican las dimensiones e indicadores propuestas en el procedimiento didáctico y se realizarán las siguientes inferencias para valorar el estado actual de desarrollo de la responsabilidad:

- Se considera Muy Bien (5 pts. cuando es evaluado domina el contenido de la interrogante que resuelve.
- Se considera con la categoría de BIEN (4 puntos) en la prueba pedagógica. Demuestra dominio aunque pueden faltarles algunos elementos en su explicación
- Se considera en la categoría de REGULAR (3 puntos) en la prueba pedagógica. Cuando el estudiante tiene dificultades en el dominio del contenido, solo aportando en sus respuestas limitados argumentos.
- Se considera evaluado con la con la categoría de MAL (2 puntos) en la prueba pedagógica cuando no tiene ningún dominio del contenido que se evalúa.

Es importante aclarar que estos estudiantes tienen una formación empírica y que en su mayoría poseen conocimientos elementales sobre el tema.

ANEXO 8

Resultado obtenidas en la prueba pedagógica (luego de haber introducido el folleto bibliográfico)

POST-Test

Tabla 4 Estado actual del aprendizaje de los conocimientos básicos de la comunicación organizacional en los directivos de la empresa “Héroes del 26 de Julio” de Holguín una vez introducido el folleto en el proceso de enseñanza -aprendizaje.

Estudiante N°	Inferencia
1	MB
2	B
3	B
4	B
5	B
6	R
7	B
8	MB
9	MB
10	B
11	R
12	MB
13	B
14	R

MB: Muy bien= 4

B: Bien = 7

R: Regular.= 3

M: Mal.= 0

Anexo 9

Entrevista a los directivos de la Empresa Héroes del 26 de Julio. (Salida)

Compañero:

Con el objetivo de conocer el impacto de la superación sobre las comunicaciones organizacionales, que recibieron la mayoría de los directivos de su empresa, le solicitamos que se refiera a los aspectos siguientes:

- 1- ¿Cómo evalúa usted la repercusión que se ha experimentado con la superación recibida sobre la comunicación interpersonal, en los demás directivos de su empresa?

- 2- ¿Qué cambios se han producido en la comunicación interpersonal en su empresa?

- 3- ¿Qué utilidad ha reportado el folleto sobre la Comunicación Organizacional que se le entregó en el curso que recibió en CESTA?

ANEXO 10

Entrevista al director general de la empresa.

Objetivos.

1- Valorar los cambios que se han operado en el comportamiento de los directivos en cuanto a la comunicación organizacional, a partir de haber recibido el curso de capacitación con la introducción del folleto bibliográfico.

Anexo 11

Guía de observación para comprobar el impacto de la introducción del folleto bibliográfico en la capacitación de los directivos.

- 1- Respeto de los principios y normas de la comunicación organizacional.
- 2- Reglas de la buena escucha.
- 3- Empatía en las relaciones interpersonales.
- 4- Forma de conducirse, tanto los directivos como los subordinados en la comunicación formal e informal.
- 5- Ambiente sociopsicológico en que se desarrolla la comunicación.