

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
“JOSÉ DE LA LUZ Y CABALLERO”**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO
DE MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

MENCIÓN EN EDUCACIÓN PREUNIVERSITARIA

***“CONJUNTO DE TALLERES PARA FAVORECER LA
COMUNICACIÓN JEFE-SUBORDINADO DESDE EL
CONSEJO DE ESCUELA DE LA EMCC DE HOLGUÍN”***

Autor: Lic. Orestes Rodríguez Escobar

Holguín

2010

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
“JOSÉ DE LA LUZ Y CABALLERO”
ESCUELA MILITAR “CAMILO CIENFUEGOS”**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO
DE MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

MENCIÓN EN EDUCACIÓN PREUNIVERSITARIA

***“CONJUNTO DE TALLERES PARA FAVORECER LA
COMUNICACIÓN JEFE-SUBORDINADO DESDE EL
CONSEJO DE ESCUELA DE LA EMCC DE HOLGUÍN”***

Autor: Lic. Orestes Rodríguez Escobar

Tutora: Dr. C. Hortensia Cruz López

Holguín

2010

DEDICATORIA

A mis dos hijos y esposa, fuentes de inspiración de mi vida.

A mi familia, por el inmenso apoyo que me ha brindado.

A la Revolución y Fidel, por toda la formación que he recibido.

AGRADECIMIENTOS

- A mis hijos y esposa por el apoyo incondicional brindado.
- A mis padres por su constante preocupación.
- A mis hermanos por el apoyo y estímulo.
- A Nelson O'Connor, mi Director y amigo, por la confianza depositada en mí.
- A la Doctora Hortensia, mi tutora, por su paciencia y dedicación, su sencillez y desinterés, por los conocimientos brindados.
- A Yanet, mi compañera de trabajo que siempre ha colaborado incondicionalmente.
- A Jorge y Carlos, por su disposición constante para ayudar.
- A las compañeras de la biblioteca por su cooperación.
- Al grupo psicopedagogo por el estímulo y ayuda.
- A todos aquellos que de una forma u otra han colaborado.

Resumen

A partir del estudio empírico realizado en la Escuela Militar “Camilo Cienfuegos” de Holguín, se demostró que existen dificultades en el proceso de comunicación entre jefes y subordinados, tanto en el personal militar como civil. Teniendo en cuenta las insuficiencias detectadas, en el presente trabajo se ofrece un conjunto de talleres de comunicación para favorecer el proceso comunicativo.

El desarrollo de los talleres permitió la realización de diversas actividades, sobre todo de carácter práctico que estimula la participación y favorece la comunicación entre los jefes y subordinados del consejo de escuela. De esta forma, se contribuyó a mejorar el proceso de comunicación en la institución.

Finalmente, se presentan los resultados derivados de la aplicación la experimentación sobre el terreno que avalan la pertinencia de la propuesta.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	6
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	8
FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA COMUNICACIÓN ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS EN LAS ESCUELAS MILITARES “CAMILO CIENFUEGOS”	
1.1 El proceso comunicativo	8
1.2 La estructura del proceso de comunicación	14
1.2.1 Funciones de la comunicación. Mecanismos sociopsicológicos del proceso de comunicación.....	14
1.2.2 Los estilos de comunicación	20
1.2.3 Las habilidades comunicativas.....	22
1.3. Fundamentos Teóricos sobre la Comunicación Pedagógica	25
1.4 La comunicación jefe-subordinado.....	26
1.5 Estructura de mando o dirección de las EMCC	33
1.5.1 Caracterización del Consejo de Escuela de la EMCC.....	36
CAPÍTULO II.....	37
PROPUESTA DE TALLERES PARA FAVORECER EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS EN LA ESCUELA MILITAR “CAMILO CIENFUEGOS” DE HOLGUÍN	
2.1 Diagnóstico de la situación actual del proceso de comunicación entre jefes y subordinados de la Escuela Militar “Camilo Cienfuegos” de Holguín	37
2.2- Propuesta de talleres para favorecer el proceso de comunicación entre jefes y subordinados en la escuela militar “Camilo Cienfuegos” de Holguín.....	41
2.3 Valoración de los resultados obtenidos de la aplicación de los talleres de comunicación entre jefes y subordinados en la Escuela Militar “Camilo Cienfuegos” de Holguín	68
RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXO	

INTRODUCCIÓN

La interdependencia entre las naciones, la inestabilidad política, el desequilibrio económico, la globalización neoliberal, el desastre ecológico y otros fenómenos demuestran que la humanidad corre graves peligros y lo peor del caso es que no se avizoran perspectivas que conduzcan a la solución de los problemas, por la prepotencia de aquellos que por sus ambiciones históricas generaron el caos actual y no expresan disposición a escuchar el reclamo de los pueblos, a reflexionar y en consecuencia actuar. Ellos también necesitan de los países pobres para sobrevivir. Se requiere por tanto de una batalla universal por el establecimiento de la **comunicación**, principal vía de entendimiento entre todas las partes implicadas.

Precisamente, a nivel global, la comunicación ha sido manipulada, a partir de la monopolización de los medios de información por parte de los grandes círculos de poder, los que se mueven alrededor de las grandes potencias capitalistas, amparadas en la unipolaridad del mundo actual, bajo preceptos neoliberales.

El modelo Educativo Cubano, inmerso en profundas transformaciones tiene como fin supremo formar a las nuevas generaciones sobre la base de principios políticos, económicos, ideológicos y morales que se convierten en convicciones que les permiten actuar en cualquier circunstancia, contribuyendo a garantizar la continuidad del sistema socialista. Sin embargo, a pesar de lo que se establece en las Tesis y Resoluciones del Partido Comunista de Cuba, en otros documentos normativos del Ministerio de Educación (MINED) y de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), de las orientaciones del Comandante en Jefe y de su propio ejemplo, en muchas ocasiones existe el no cumplimiento de los requisitos para el establecimiento de una correcta comunicación.

Lo anterior constituye un serio obstáculo en el desenvolvimiento de las escuelas, entre los propios directivos, entre directivos y profesores, entre directivos y alumnos, entre profesores y alumnos y también entre los mismos estudiantes.

En el caso de la política educacional cubana su sustento filosófico es la Filosofía Marxista-Leninista, fusionada creadoramente con los principios martianos y fidelistas, entendida como expresión más alta de la evolución del legítimo desarrollo del pensamiento nacional.

El fundamento filosófico de la escuela cubana aporta el conocimiento objetivo de los fines de la educación y del tipo de hombre que se desea formar, centrada en el desarrollo integral de la personalidad.

Para alcanzar esos objetivos se requiere de una enseñanza desarrolladora de las potencialidades de los estudiantes, donde estos son protagonistas, guiados por los maestros (profesores) como expertos calificados para interactuar en la escuela, institución integradora donde se resumen los intereses de toda la sociedad.

En este contexto la comunicación tiene una trascendencia vital. Como ser social el hombre, desde el momento en que nace comienza un proceso de socialización y configuración de su personalidad, a partir del entorno social donde se desarrolla y las relaciones interpersonales.

El establecimiento de estas relaciones hace que sea imposible hablar del yo sin tener en cuenta el nosotros, pues la satisfacción de las necesidades del individuo está muy relacionada con los tipos de relaciones y vínculos que establece con los diversos grupos a los que pertenece en el transcurso de su vida.

Cada persona tiene actitudes, aspiraciones, metas y motivaciones que regulan su comportamiento ofreciendo determinada dirección. Al explicar el comportamiento de un sujeto hay que tomar en consideración no sólo factores sociales y situacionales sino también una serie de factores psicológicos que influyen en la percepción y en la interpretación que hace el sujeto de la situación.

El estudio de la comunicación permite determinar la comprensión entre los hombres y su actividad conjunta, cómo llegan a “entenderse” en todas las esferas y grupos sociales en que participan durante su vida, ya sea el grupo familiar, estudiantil, laboral, entre otros. La comunicación ,además, es un elemento de gran importancia que afecta grandemente el rendimiento y el ajuste emocional del sujeto en la actividad que esté implicado, por ejemplo, el caso de un jefe que logra transmitir un nivel de información a sus subordinados a partir de la información que domina, pero es incapaz de percatarse del estado emocional de los mismos, de los problemas que los afectan, de sus diferencias individuales y los trata a todos por igual, de un modo frío y distante para resaltar su autoridad. Esto crea una barrera en la comunicación que influye directamente en la educación y formación de esos

subordinados. Ellos pueden temer hacerles preguntas, aclarar sus dudas, lo que incide en su comprensión.

La comunicación es uno de los aspectos socio psicológicos de interés para el directivo, planteándose en algunos casos que la comunicación es la esencia misma de la dirección y que posibilita una fuerte carga educativa.

Lograr un proceso de comunicación efectivo entre todos los miembros de una institución educativa debe ser uno de los objetivos primarios del dirigente escolar, ya que mediante la comunicación se logra unir a las personas, trasmitiéndose conocimientos, ideas, actitudes y sentimientos.

Varios autores han investigado el tema de la comunicación desde una perspectiva general y sobre el desarrollo del proceso pedagógico. Entre ellos se destacan: Lomov B. (1983), Roig C. (1986), Petrovskaia L. (1989), Rodríguez F. y Ferrer P. (1989), Argentova T (1994), Sánchez G. (1994), Ortiz E. (1996), Ojalvo y Kraftchenko (1999), Montero M. (2008), entre otros.

A pesar de un gran número de investigaciones, que se han dedicado a profundizar sobre las barreras que existen en la comunicación en los centros educacionales, aun existen dificultades que entorpecen el buen desenvolvimiento del proceso de enseñanza aprendizaje y el proceso formativo de forma general.

Las instituciones docentes de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR), en especial las Escuela Militares "Camilo Cienfuegos" (EMCC) y en particular el consejo de escuela, como estructura clave dentro de la misma en el cumplimiento de su misión función social, no están exentas de problemas de comunicación.

Sobre la comunicación en las escuelas militares se destacan las investigaciones realizadas por Colectivo de autores del libro Psicología Militar (2001) y la aportada por Ramos M. (2010).

Los trabajos antes mencionados han aportado diversas alternativas para el desarrollo eficiente de la comunicación en centros escolares militares. Los mismos han cubierto áreas tan variadas como la comunicación entre jefes militares, entre los estudiantes de dichas escuelas y profesores. Se han elaborado técnicas para el desarrollo de las habilidades comunicativas, además, de fundamentos teóricos generales sobre la misma.

Es innegable, por tanto, el valor teórico- metodológico de los trabajos antes mencionados. Sin embargo, sus mismas contribuciones se convierten en limitaciones al valorarse para la concepción del trabajo con el desarrollo de la comunicación en otros niveles y estructuras de las escuelas. Lo antes mencionado se debe, por una parte, a su alto grado de especificidad, y por otra, como consecuencia del nivel de generalidad que poseen. Se hace necesario, entonces, el diseño de nuevas concepciones, que desde la teoría y la práctica, orienten el desarrollo una comunicación efectiva entre los jefes y subordinados, desde el Consejo de Escuela en las Escuelas militares “Camilo Cienfuegos”.

La necesidad de realizar estas nuevas consideraciones está dada, además, por los problemas existentes en la práctica pedagógica en relación con el desarrollo de la comunicación entre los jefes y subordinados en las EMCC. En estas escuelas la comunicación, adquiere una connotación especial a partir del encargo social que los mismos (Jefes y Subordinados) cumplen: la formación de un bachiller con una sólida preparación político- ideológica y en las áreas del conocimiento, así como con profundas motivaciones hacia las carreras militares.

El estudio empírico realizado durante los cursos 2007-2008 y 2008-2009, y la experiencia del autor con treinta años en la docencia y de ellos diez como Secretario Docente de la EMCC de Holguín, revelaron las siguientes insuficiencias en la comunicación entre Jefes y Subordinados:

- Ø Desconocimiento de los factores que intervienen en el proceso de comunicación por parte de los jefes en los distintos niveles de dirección.
- Ø En el proceso de transmisión de información los mensajes no llegan, o se distorsionan.
- Ø Dificultades para una buena escucha.
- Ø Poca afectividad y empatía en el acto comunicativo.

Los problemas referidos con anterioridad han influido negativamente en las relaciones entre los Jefes y Subordinados de la EMCC de Holguín, lo que incide en el cumplimiento de algunas tareas y sobre todo en el funcionamiento óptimo de la institución referida.

Los aspectos hasta aquí señalados han tenido, de una forma u otra, su concreción en el Instituto Preuniversitario Militar “Camilo Cienfuegos Gorriarán”, en el municipio de Holguín.

Consecuentemente, el presente trabajo va dirigido precisamente a favorecer la comunicación entre Jefes y Subordinados, desde el Consejo de Escuela.

A partir de los elementos ya mencionados se determinó el **problema científico** siguiente: ¿Cómo favorecer una comunicación adecuada entre jefes y subordinados, desde el consejo de escuela de la EMCC de Holguín, para contribuir en mejores relaciones entre dicha estructura de dirección, sus subordinados y estudiantes?

Como consecuencia de todo lo anterior, se definió **como objeto** de la investigación, el proceso de comunicación entre directivos y subordinados y como **campo de acción**, la comunicación entre jefes y subordinados desde el Consejo de Escuela en la EMCC de Holguín.

El **objetivo de la investigación** consistió en la elaboración de un conjunto de talleres que favorezcan la comunicación entre jefes y subordinados desde el Consejo de Escuela en la EMCC de Holguín.

Para alcanzar el objetivo propuesto y como guía para seguir una lógica apropiada en el proceso investigativo, se determinaron las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos-metodológicos que sustentan la comunicación entre jefes y subordinados en la EMCC de Holguín?
2. ¿Cuál es estado actual de la comunicación entre jefes y subordinados de la EMCC de Holguín?
3. ¿Qué talleres deben diseñarse para favorecer una comunicación adecuada entre jefes y subordinados desde el consejo de escuela de la EMCC de Holguín?
4. ¿Qué transformaciones se evidencian en el desarrollo de la comunicación entre jefes y subordinados en la EMCC a partir de la implementación de los talleres diseñados?

En correspondencia con las preguntas científicas, se elaboraron las **tareas investigativas** siguientes:

1. Determinar los fundamentos teóricos-metodológicos esenciales que sustentan la comunicación entre jefes y subordinados de la EMCC de Holguín
2. Diagnosticar el estado actual de la comunicación entre jefes y subordinados de la EMCC de Holguín
3. Diseñar un conjunto de talleres que favorezcan una comunicación adecuada entre jefes y subordinados desde el consejo de escuela de la EMCC de Holguín

4. Obtener evidencias empíricas acerca de la factibilidad de aplicación de los talleres para favorecer la comunicación entre jefes y subordinados desde el consejo de escuela en la EMCC de Holguín.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

Métodos teóricos:

- **Análisis y síntesis e inductivo y deductivo**: Ambos se emplearon para determinar los fundamentos teóricos-metodológicos sobre la comunicación, la comunicación pedagógica y las habilidades comunicativas. Además, para determinar el estado actual del problema investigado.
- **Tránsito de lo abstracto a lo concreto**: Se empleó para analizar el proceso de comunicación, así como los factores que intervienen en el.
- **Modelación**: Para diseñar y estructurar los talleres para favorecer la comunicación entre jefes y subordinados desde el consejo de escuela.

Métodos empíricos:

- **La observación**: como método inicial de la investigación se utilizó para constatar el desarrollo del proceso de comunicación. Así como también, se empleó para valorar la pertinencia y utilidad de los talleres para favorecer la comunicación entre los jefes y subordinados.
- **La entrevista**: Para la búsqueda de información sobre el estado real y actual de la comunicación entre jefes y subordinados, y durante el proceso de aplicación del conjunto de talleres.
- **La encuesta**: Se utilizó con el objetivo de obtener información acerca del estado actual del problema y para valorar la pertinencia de los talleres propuestos.
- **Experimentación sobre el terreno**: como método de la investigación-acción permitió obtener criterios de factibilidad y validez de la puesta en práctica de los talleres para favorecer la comunicación entre jefes y subordinados. Esto permitió determinar, con un carácter cíclico, las opiniones consensuadas de los portadores del problema y su nivel de solución.

Métodos estadísticos matemáticos

- Método descriptivo: se utiliza para el procesamiento cuantitativo de los datos obtenidos, el análisis porcentual de los mismos y la elaboración de gráficos ilustrativos.

La novedad de la investigación radica en que los talleres tienen como rasgos distintivos el estar contextualizados a las particularidades del proceso de comunicación jefe-subordinados de la EMCC de Holguín, y responder a un enfoque meramente comunicativo. Los mismos están elaborados de forma tal que permite la participación e implicación de todos los miembros del consejo de escuela en cada una de las actividades desarrolladas en los talleres de comunicación.

Estos talleres están enmarcados dentro del contexto real en que se desarrolla el proceso de dirección de los diferentes jefes docente y de mando, los mismos dan la posibilidad de profundizar en los conocimientos sobre los elementos de la comunicación, así como llevarlos a la práctica.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA COMUNICACIÓN ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS EN LAS ESCUELAS MILITARES “CAMILO CIENFUEGOS”

Introducción

En este capítulo se presentan los fundamentos teóricos esenciales de la comunicación.

En el epígrafe 1.1 se precisan los fundamentos teóricos-metodológicos asumidos por el autor, sobre los cuales se sustenta el proceso comunicativo.

En el epígrafe 1.2 se realiza un análisis teórico sobre la estructura del proceso de comunicación. El mismo se divide en tres subepígrafes. En el 1.2.1 se presentan los fundamentos sobre las funciones de la comunicación, así como los mecanismos sociopsicológicos de dicho proceso, en el 1.2.2 se presentan los fundamentos acerca de los estilos de comunicación y en el 1.2.3 se hace el análisis teórico sobre las habilidades comunicativas. En el epígrafe 1.3 se exponen algunos elementos teóricos sobre la comunicación pedagógica necesarios para el desarrollo de la investigación. En el epígrafe 1.4 se valora la comunicación entre jefe-subordinado. Luego en el epígrafe 1.5 se analiza la estructura de mando o dirección de la EMCC. Finalmente, en el subepígrafe 1.5.1 se caracteriza al consejo de escuela, teniendo en cuenta que es el marco para el desarrollo de este trabajo.

1.1 El proceso comunicativo

Etimológicamente, la palabra comunicación se deriva del latín "*communicare*", la cual se traduce como "poner en común, compartir algo". Se considera una [categoría](#) polisémica en tanto su utilización no es exclusiva de una [ciencia social](#) en particular, teniendo connotaciones propias de la ciencia social de que se trate.

La comunicación constituye una dimensión clave de la existencia humana. Al explicar su origen Engels F. relaciona el trabajo y la necesidad de comunicación: "*El desarrollo del trabajo al multiplicar los casos de ayuda mutua y de actividad conjunta, para cada individuo, tenía que contribuir forzosamente a agrupar aún más los miembros de la sociedad. En resumen, los hombres llegaron a un punto en que tuvieron necesidad de decirse los unos a los otros*" [Engels F. 75, p. 273]

En los trabajos de Marx C., la comunicación tiene una doble acepción: se maneja en un sentido amplio, como conjunto de relaciones sociales entre los hombres y en sentido más limitado, como relaciones espirituales entre ellos.

La comunicación en sentido amplio, también llamada comunicación material se refiere a las relaciones sociales que están en la base de las relaciones espirituales condicionándolas de alguna manera”¹

La **comunicación** es un campo de estudio dentro de las [ciencias sociales](#) que trata de explicar cómo se realizan los intercambios comunicativos y cómo estos intercambios afectan a la sociedad y comunicación. Es decir, investiga el conjunto de principios, conceptos y regularidades que sirven de base al estudio de la comunicación como proceso social.

Desde el punto de vista psicológico resulta esclarecedora la concepción histórica cultural desarrollada por. Vigotsky L. S ,citado por Fernández González,A.M (1995), el cual plantea el papel de la actividad y la comunicación en la socialización del individuo desde una posición dialéctica materialista, a partir de elaboraciones teóricas novedosas para la Psicología en su momento y que han logrado trascender, manteniendo actualidad e influencia en enfoques contemporáneos.

Una de las ideas centrales en la obra de Vigotsky considera que los seres humanos se desarrollan en una formación histórica cultural dada, creada por la propia actividad de producción y transformación de su realidad y es a través de la actividad humana que se produce el desarrollo de los procesos psíquicos y la consiguiente apropiación de la cultura. Por lo que la actividad humana es siempre social e implica por tanto la relación con otras personas, la comunicación entre ellas, siendo en esa interacción con otros que surge el mundo espiritual de cada uno, su personalidad.

El enfoque histórico cultural elaborado por Vigotsky S. L, se asume por autor de esta investigación, atendiendo a su significación desde una posición dialéctico materialista.

En el campo de la psicología social se han realizado estudios con resultados significativos. El trabajo desarrollado sobre el funcionamiento de los grupos ha puesto en un plano importante la comunicación entre sus integrantes como indicador a considerar para su

¹ Ojalvo Mitrany, V.: Comunicación educativa, imprenta universidad de Matanzas, Matanzas, 1999, p.8.

comprensión. Autores como Andreieva G. M., Predvechni G. P, desde posiciones marxistas son ilustrativos. En Cuba se destacan Casals J. C. y Fuentes M. entre otros.

El tema de la comunicación ha sido estudiado, también, por otros autores cubanos que han ofrecido aportes interesantes con resultados en la investigación educativa y que amplían el conocimiento acerca del mismo desde enfoques teóricos o prácticos. Entre estos se encuentran: F. González Rey, M. Sorín, V. Ojalvo, O. Kraftchenko, A. M. Fernández, E. Ortíz, entre otros.

No existe consenso en cuanto a las definiciones conceptuales, pero si enfoques comunes que permiten distinguir aspectos importantes para la comprensión de la categoría comunicación.

En la bibliografía consultada por el investigador, que incluye otros autores además de los ya mencionados, se exponen algunas definiciones como:

Lomov (1989, p. 6) expresa que: “La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro (aunque esto no se excluye), sino de la **interacción**. Para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto”.

Para Sorín (Citado por Reinoso, C, 2002) “Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala”.

Por su parte Heinemman (1980, p32] expresa que la comunicación es un “Proceso dinámico entre individuos y/o grupos, que mediante un intercambio informativo sirve para establecer la comprensión o un estado de comunidad. La estructura de este proceso es expresión de las relaciones que median entre los participantes de la comunicación”.

Entre tanto González F. (1997,p.159) plantea que: “El proceso de comunicación es una vía esencial del desarrollo de la personalidad, que tiene su especificidad con relación a la actividad objetal concreta, tanto por sus características como por la forma en que el hombre se incluye en calidad de sujeto en uno u otro proceso. La significación de la comunicación depende de los sujetos implicados en ella; a su vez, las características de los sujetos determinan el proceso de comunicación”.

Existe coincidencia entre las definiciones al plantear que la comunicación es:

No obstante, el autor de esta investigación considera que este modelo es limitado, al no revelar el rol decisivo que juega el contexto en conformar el *significado* de lo que se diga y escuche.

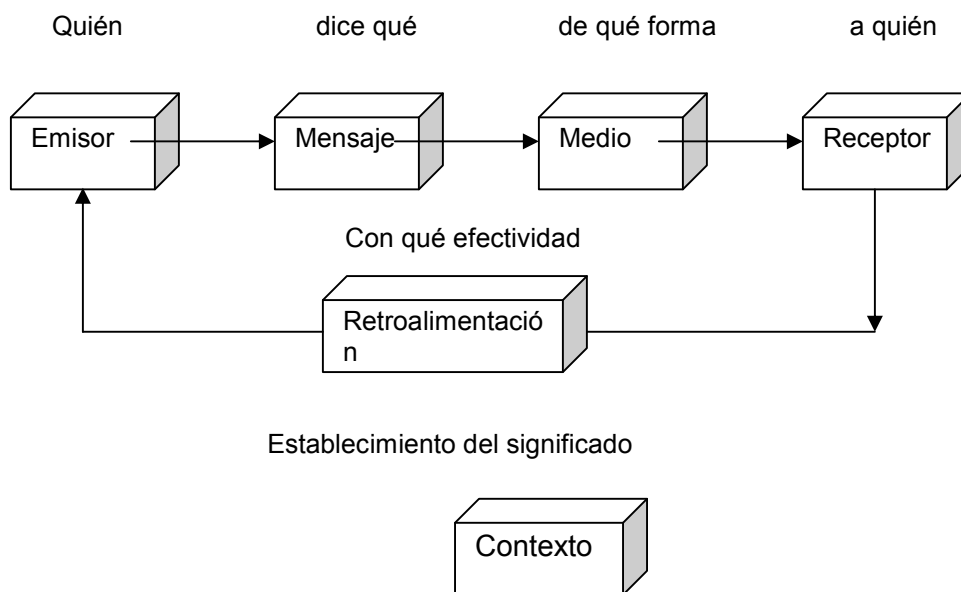
Goldsmith J. y Cloke K. (2002, p. 119) refieren que la comunicación ocurre frecuentemente sin palabras, o las palabras se interpretan con significado diferente al que se propone. Se produce un giro en la comprensión porque el contexto en el que se desarrolla la comunicación brinda mucho de su verdadero significado y conforma sutilmente lo que el receptor comprende.

Los autores abordados en el párrafo anterior exponen un modelo más preciso, el cual se considera útil para esta investigación. Lo anterior se fundamenta en que la emisión y la recepción están contenidas en un círculo de mayor representación del contexto de la comunicación, como se muestra en la figura 1.2.

Tener conciencia del contexto permite ser más hábiles, tanto, en lo que se dice, como en lo que se es capaz de escuchar, por lo que se aumenta la capacidad de reconocer el significado intenso, y más profundo de la comunicación.

Es frecuente darle mayor importancia a lo que se dice que a lo que se escucha. Escuchar es tan parte de la comunicación como hablar. La escucha valiente comprometida se concentra en apertura y posibilidades; en oportunidades de aprendizaje, transformación y trascendencia; en prospectos para la auto-actualización y la autorrealización.

Figura 1.2. Modelo más preciso del Proceso de Comunicación²



Al realizar un análisis de estas concepciones se llega a la siguiente conclusión: Al hablar de COMUNICACIÓN se debe tener presente, como elementos esenciales los siguientes aspectos:

1. Se trata de un proceso de intercambio de conocimientos, sentimientos y experiencias, de carácter bidireccional, donde los participantes ejercen influencias mutuas.
2. Este proceso se establece a través de sistemas de códigos y mensajes creados a partir de ellos, donde el lenguaje ejerce un papel fundamental.
3. Constituye un elemento trascendental en el funcionamiento, desarrollo y formación de la personalidad.

Luego, se asume que la comunicación es un proceso y que como todo proceso debe poseer una estructura. Dicha estructura es analizada en el siguiente epígrafe.

² Goldsmith, J y Cloke, K.: El arte de despertar a la gente, impresión limitada. Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED), La Habana, 2002, p.119.

1.2 La estructura del proceso de comunicación

En este epígrafe se presentan los presupuestos teóricos asumidos por el autor, relacionados con las funciones de la comunicación, los mecanismos sociopsicológicos del proceso, los estilos de la comunicación y las habilidades comunicativas.

1.2.1 Funciones de la comunicación. Mecanismos sociopsicológicos del proceso de comunicación

Según plantea Reinoso, C, (2002, p.98), es común en todos los estudiosos de este campo de las ciencias y de la vida del hombre, considerar entre las funciones de la comunicación la informativa, la afectiva y la reguladora, posición que asume el autor de esta investigación. A continuación se analizan cada una de estas funciones.

La **función informativa** abarca todo lo que significa dar y recibir información, es un proceso en el que la información no solo se da y se recibe sino que también se forma. Constituye una de las vías más importantes de adquisición de la experiencia histórica social, por lo que contribuye al desarrollo de la personalidad. Para que el mensaje sea comprendido tiene que haber un código y tratar de eliminar la mayor cantidad de interferencias posibles.

Por lo antes expuesto se considera al componente informativo como uno de los aspectos esenciales en el proceso de comunicación y es al mismo tiempo el más estudiado. Sirvió de base para una teoría de la comunicación surgida en los países capitalistas en los años 50, conocida como la Teoría de Shannon.

El aspecto informativo del proceso comunicativo se concibe como el intercambio de información entre los sujetos que interactúan en el curso de la actuación conjunta y tiene como contenido el flujo de criterios, concepciones, puntos de vista, intereses, motivaciones y también valores, emociones, sentimientos, etc, mutuamente útiles, novedosos y significativos.

La **función afectiva**, se relaciona con la esfera de las vivencias afectivas del hombre. En el proceso de comunicación, las personas no sólo intercambian información entre sí, sino también expresan estados emocionales, sentimientos, vivencias, estados de ánimo, etc., que a su vez aparecen en condiciones de comunicación humanas. Expresa la necesidad del hombre de compartir sus emociones, de sentirse comprendido.

Por tanto, se considera la comunicación como un proceso de interacción social que lleva directamente a reconocer la influencia que tienen en este proceso las personas y las relaciones recíprocas de quienes están participando en el mismo, de ahí la importancia del componente perceptivo de la comunicación.

En ocasiones las imágenes y percepciones pueden coincidir plenamente con la realidad de los fenómenos que se reflejan; en otras ocasiones pueden coincidir parcialmente, y, en otras, pueden ser un reflejo distorsionado.

En la percepción que se tiene de la realidad, aparece siempre la intervención de numerosas variables subjetivas de la personalidad:

- La experiencia pasada
- Las capacidades
- Las variables motivacionales (las expectativas, las necesidades e intereses inmediatos y las actitudes).³

Ejemplo: Si usted ha tenido una historia de relaciones positivas con su jefe inmediato, tenderá a percibir e interpretar lo que él orienta de una manera más favorable. Igualmente sucederá con los subordinados si ellos han tenido una historia de relaciones positivas con su jefe.

El desarrollo de capacidades en los jefes y subordinados influirá en cómo se perciban e interpreten los estímulos y mensajes en el proceso comunicativo.

Algunos estudiosos de esta temática plantean la necesidad de tener en cuenta lo novedoso y lo significativo del mensaje, para los participantes en el proceso. Sin embargo, es difícil concebir el proceso de comunicación sin la interacción de todos los participantes en el mismo. La **función reguladora** constituye, también, un elemento esencial en este proceso. El autor de este trabajo comparte el criterio que concibe la interacción como un aspecto de la comunicación

En investigaciones realizadas por Fernández A. M. relacionadas con la estructura de la comunicación, aparece la existencia de un vínculo estrecho entre interacción y comunicación.

³ García Schwenert P.: Las comunicaciones en la empresa. Sus aspectos psicológicos y sociales. Editorial Científico-Técnico, La Habana, 1983, pp. 23-24.

Las formas de interacción devienen en premisas y resultado del proceso comunicativo, al condicionar la necesidad de comunicación y las relaciones entre las personas y al mismo tiempo, a través del propio proceso. Estas pueden variarse y llegar a establecerse nuevas formas de interacción⁴

Las distintas formas de interacción entre las personas ocurren en el contexto de determinadas relaciones sociales e interpersonales. Estas relaciones determinan tanto el tipo de interacción que surge en las condiciones concretas dadas, como los aspectos expresivos de la misma: evaluaciones, actitudes, que destacan el matiz afectivo en la interacción.

La función reguladora exige y se cumple a partir de los procesos de retroalimentación, control y autocontrol de la conducta y la acción de los participantes en la comunicación y se pone en práctica a través de la influencia mutua de unos sobre otros.

En el proceso de interacción del jefe con los subordinados, la comunicación se convierte en una condición indispensable para alcanzar los objetivos planificados.

Dentro del proceso comunicativo se intercambian mensajes por todos los órganos de los sentidos y se ponen de manifiesto, de forma simultánea y concatenada, los aspectos informativos, relacionales y perceptivos de la comunicación.

En su materialización como sistema es importante que el jefe tenga presente que pueden surgir diversos fenómenos y utilizar diferentes mecanismos socio-psicológicos, que en correspondencia con su consideración en la práctica educativo-comunicativa, pueden dificultar o facilitar el clima y lógicamente los resultados de las tareas que se cumplen.

Algunos de estos fenómenos y mecanismos están asociados a los diferentes elementos de la estructura de la comunicación.

Como efectos de la percepción interpersonal se pueden dar diversos fenómenos socio-psicológicos; entre ellos:

La simpatía: La simpatía es el acercamiento y aceptación influenciado por las primeras imágenes e impresiones y basada en la atracción general no fundamentada con rigor.

⁴ Fernández González, A.M.: La estructura de la Comunicación Educativa, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1995, p. 6.

La atracción: A diferencia del rechazo, la atracción es un tipo especial de disposición y actitud positiva hacia otra persona donde predominan elementos emocionales vinculados con la simpatía.

La atracción se produce en la comunicación jefe subordinado cuando las imágenes que fluyen hacia una y otra dirección son portadoras, directa e indirectamente, de mensajes mutuamente favorables y coincidentes con el sistema de necesidades y motivos profesionales y humanos y por tanto devienen en condición para el clima de intercambio y para la concentración de la atención en el mensaje que se gesta en la interacción bilateral. Lo anterior presupone, que el jefe aplicando un estilo de mando y dirección caracterizado por el verdadero placer de la relación humana, apreciar y conocer oportunamente y con realismo, cuáles son las fuerzas internas que tienden a mover las conductas y actitudes individuales y la orientación colectiva de sus subordinados, ponerse en el lugar de ellos y demostrar en la actuación cotidiana, que realmente forma parte de sus intereses y aspiraciones. Facilitar ser percibido como jefe, pero además como uno más entre ellos⁵.

Entre los mecanismos perceptivos se encuentran:

La empatía: La empatía forma parte de los mecanismos de comprensión mutua en el proceso comunicativo, pero se trata de la comprensión afectiva, sentir con el otro, compartir sus sentimientos, responder emocionalmente a los problemas del mismo.

La identificación: La identificación constituye también un mecanismo perceptivo, de comprensión mutua y está muy vinculada a la atracción e indica el grado de asimilación mutua en la relación jefe subordinado, fundamentalmente en el plano intelectual y por tanto desempeña el papel de mecanismo estrechamente vinculado a la empatía, compenetración, comprensión y conocimiento entre las personas.

Precisamente por esta relación con la empatía, en la identificación está presente la capacidad de colocarse en el lugar del otro y mirar las cosas desde su punto de vista. Si el subordinado se identifica con usted significa que además de interpretar y comprender la orden o misión en el marco del cumplimiento de la tarea o en criterio del jefe sobre cualquier aspecto de la comunicación no oficial, la comparte y la acepta como propia, aunque esto no signifique de por sí que pretenda imitarle en su conducta.

⁵ Colectivo de autores.: Psicopedagogía militar, Ediciones Verde Olivo, Ciudad Habana, 2001, p. 121

El aspecto interactivo se refiere a la acción organizadora de la comunicación en el quehacer conjunto de jefes y subordinados y entre los subordinados entre sí; es la expresión de sus interacciones orientadas a los objetivos de la actividad profesional que realizan.

Estas interacciones sistemáticas tienden a manifestarse a través de mecanismos como el contagio, la imitación, la sugestión y la persuasión.⁶ A continuación se presentan cada una de ellos:

El contagio: El contagio se comprende como el sometimiento involuntario de las personas a determinadas conductas o estados psíquicos. Es una aceptación preferentemente afectivo-emocional directa, inmediata y donde es escasa la percepción crítica de sus causas y consecuencias.

La posibilidad de proyección objetiva y del efecto de contagio, le plantea al jefe la necesidad de autoconocerse y autorregular el estado de ánimo negativo ante los subordinados.

La imitación: La imitación tiene rasgos comunes con el contagio, su especificidad radica en que en ella tiene lugar no la simple aceptación de los rasgos psicológicos internos, ni los corporales externos de otras personas, sino la reproducción por el sujeto de los rasgos y modelos de comportamiento demostrados de forma consciente.

La especificidad de la imitación en la comunicación es que indica cómo la imagen y el accionar del jefe influyen en los subordinados en dependencia de la conducta que mantenga ante ellos y entre ellos.

La sugestión: En situación de comunicación con los subordinados, la sugestión es el modo y la capacidad que posee el jefe para influir directamente en la esfera emotiva de los hombres, sin recurrir a la argumentación o demostración, sin que medie la percepción crítica de la información.

La sugestión es una influencia directa y preferentemente afectiva condicionada entre otros factores por la autoridad moral, el prestigio, liderazgo y carisma que posea el jefe, la cual promoverá un estímulo peculiar de subordinación y disposición a la actuación inmediata. Ella dependerá también de las características psicológicas de los subordinados y su efecto

⁶ González Maura, V. Castellanos Simona D. y otros.: Comunicación en Psicología para Educadores, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Capítulo 3. pp. 80-83.

en el estado de ánimo de las personas, la confianza y credibilidad que tenga la fuente de información, la sinceridad y claridad de sus intenciones y la autenticidad de sus mensajes oficiales y no oficiales.

La persuasión: La persuasión en la comunicación es el proceso de fundamentación lógica con el objetivo de obtener el consentimiento del sujeto que recibe información-mensaje.

Cuando el jefe trata de convencer y lograr la aceptación e identificación de sus subordinados con determinada posición e idea, partiendo de la explicación argumentada de los criterios que le sirven de fundamento.

Durante el proceso de comunicación orientado a la persuasión se revelan diferentes factores que el jefe debe tener presentes para hacer más efectiva su práctica persuasiva con los subordinados, entre ellos:

- ◆ El facilitar un ambiente afectivo positivo,
- ◆ Incentivar una situación de expectativas desarrolladoras,
- ◆ Provocar motivación sobre el contenido y utilidad del mensaje,
- ◆ Buscar buenos argumentos sobre las ideas a exponer,
- ◆ Vincular el contenido teórico con la vida, con la práctica,
- ◆ Facilitar ser creído, no imponer,
- ◆ Someter las ideas al colectivo convirtiéndolas en patrimonio de los demás,
- ◆ Ser paciente, no apasionarse innecesariamente,
- ◆ Conocer bien las particularidades del auditorio para la codificación de las ideas,
- ◆ Exponer las ideas con claridad, precisión, exactitud y energía.

No puede perderse de vista la influencia que ejercen las peculiaridades de la personalidad de los sujetos que actúan en el proceso comunicativo, estas peculiaridades de la personalidad le imprimen un sello distintivo, un estilo, a la manera en que cada sujeto se comunica con los demás.

Podría preguntarse entonces: ¿Qué se entiende por estilo de comunicación? ¿Cómo clasificarlos?

1.2.2 Los estilos de comunicación

El estilo comunicativo es el modo personal de desempeño en la situación de comunicación; depende en gran medida de las características de la personalidad del sujeto, conformando patrones de comunicación a lo largo de su experiencia.

El estilo de comunicación de una persona es bastante estable, puede modificarse en función de hechos, características del contexto, del propio grupo, etc. Aún así el sujeto tiende a tener una forma peculiar de comunicarse que lo caracteriza⁷.

Por otra parte, Ojalvo Mitrany V. lo define como “el modo de desempeño en la situación de comunicación, que depende en gran medida de las características de la personalidad del sujeto y sus patrones de comunicación conformados a través de la experiencia”⁸

La posición anterior se ajusta a los fines de esta investigación. El estilo de comunicación de una persona, en general, es consistente en el tiempo, lo que no quiere decir que no pueda modificarse en función de las características del contexto, del propio grupo, de la institución, de la época y de otros factores.

En la bibliografía revisada aparecen diferentes clasificaciones de los estilos de comunicación.

Kraftchenco Beoto O. y Ojalvo Mitrany V. (1999), en estudios realizados acerca de la comunicación pedagógica, proponen una clasificación de estilos en la cual utilizan como criterio básico las funciones que cumple la comunicación (la informativa, la regulativa y la afectiva). Los estilos propuestos son:

- 1- Estilo comunicativo: Se estimula la participación activa de los educandos en la manifestación de criterios acerca de diferentes temas; existe preocupación por sus problemas y dificultades en las áreas docentes y personales; el educador se caracteriza por su trato en el tacto; se tienden a destacar más los logros que las insuficiencias; se utilizan más los estímulos que la reprobación; se trabaja por la formación de la personalidad de los educandos.
- 2- Estilo funcional: Se estimula la participación de los educandos, pero fundamentalmente en lo relativo a los aspectos docentes; existe preocupación por

⁷ González Soca, A.M.: Nociones de sociología, psicología y pedagogía, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2002, p. 106.

⁸ Ojalvo Mitrany, V.: La educación como proceso de interacción, CEPES, U.H, La Habana, 1996

sus problemas y dificultades, pero también en esta área; hay tacto en el trato; se tiende a destacar más los logros que las insuficiencias; se utiliza más el estímulo que la reprobación; el educador se centra fundamentalmente en el cumplimiento de los objetivos instructivos.

- 3- Estilo formal: Pobre estimulación de la participación de los educandos; pobre atención a los mismos o atención estereotipada a sus problemas, sus procuraciones, tanto en el área docente como personal; tacto en el trato solo en ocasiones; tendencia a destacar los logros y la estimulación, pero regido fundamentalmente por los aspectos reglamentados; el educador se centra fundamentalmente en el cumplimiento de los objetivos instructivos.
- 4- Estilo no comunicativo o negativo: Pobre estimulación a la participación de los educandos (en ocasiones se utilizan formas agresivas o negativas); pobre atención o atención estereotipada a sus problemas y preocupaciones tanto en el área docente como personal; poco tacto en el trato; tendencia a destacar más las insuficiencias que los logros; pobre utilización del estímulo; tendencia más a la reprobación; el educador se centra en los objetivos instructivos⁹

En las EMCC se manifiestan diferentes estilos de comunicación entre jefes y subordinados. En la medida en que haya determinada correspondencia (armonía) entre estos estilos, más efectiva será la comunicación.

Sin embargo, el jefe tiene su estilo personal de comunicación y este está dado por las peculiaridades de su personalidad, las que tienden a hacerse estables durante su vida. Estas peculiaridades son susceptibles de modificación y ello le permitirá, si se lo propone, adaptar, en alguna medida, su estilo de comunicación a las características de las personas con las que trabaja o dirige, a las condiciones en que cumple las diferentes tareas y a las propias particularidades de estas.¹⁰

El logro de lo expuesto anteriormente, sólo será posible si se logra un buen nivel de desarrollo de las habilidades comunicativas.

⁹ Kraftchenco Beoto, O. y Ojalvo Mitrany, V.: Los estilos de comunicación en comunicación educativa, Imprenta Universidad de Matanzas, Matanzas, 1999, Capítulo VII, pp. 160-161

¹⁰ Colectivo de autores.: Psicopedagogía militar, Ediciones Verde Olivo, Ciudad Habana, 2001, p. 128

1.2.3 Las habilidades comunicativas

En el proceso de intercambio comunicativo intervienen en gran medida ciertas cualidades de la personalidad, la presencia de ciertas actitudes, que hacen del sujeto un buen o un no tan buen comunicador. Se considera además que para lograr el éxito en dicho proceso, también intervienen algunas habilidades que lo hacen más racional y eficiente, sobre ellas se hace referencia a continuación.

En la literatura consultada se observa cierta incongruencia sobre este tema. Muchos autores no declaran las mismas habilidades, a veces se utilizan como habilidades cualidades emocionales, actitudes, rasgos del carácter, etc.

Algunos estudios realizados en la pedagogía y psicología, abordan el tema de las capacidades y habilidades comunicativas, como son los casos de Petrovsky A. V., Kuzminá N. V., Mudrik A. V., Kan Kalik V. A.. Se observa en estos trabajos que en ocasiones se utilizan indistintamente los términos de habilidad o capacidad, restando así precisión en sus definiciones. Se señalan habilidades como las siguientes:

- Presentar el material en forma asequible, clara y emocional
- Seleccionar lo esencial
- Propiciar intercambio
- Saber percibir reacciones del otro
- Saber organizar la actividad

También se refieren a cualidades de la personalidad como la sociabilidad, particularidades del pensamiento, la espontaneidad en la percepción y el dominio del lenguaje.

Kan Kalik V. A. plantea la posibilidad de desarrollo de estas habilidades, creando un sistema de entrenamiento donde se parte del autoanálisis de las propias dificultades y limitaciones para la comunicación y se plantea un sistema de ejercicios, juegos de roles, etc. con vistas a su superación.

Considerando el fin y características de esta investigación el autor asume las habilidades generales expuesta por Fernández, Ana M (1992), donde realiza un análisis de la propia acción comunicativa dentro del contexto de la institución docente, estudiando su ejecución en los diferentes aspectos de la propia estructura del proceso: el aspecto informativo y el relacional, de acuerdo a lo cual se plantean las siguientes habilidades generales:

1. Habilidad para la expresión:

Dada por las posibilidades del hombre para expresar, transmitir mensajes, de naturaleza verbal o extraverbal.

Los elementos que intervienen esencialmente en esta habilidad son los siguientes:

Claridad en el lenguaje.

Dado por la posibilidad de presentar un mensaje en forma asequible al otro, teniendo en cuenta su nivel de comprensión.

Fluidez verbal

Lo que implica no hacer interrupciones o repeticiones innecesarias en el discurso.

Originalidad

En el lenguaje verbal, uso de expresiones no estereotipadas, vocabulario suficientemente amplio.

Ejemplificación

En diferentes situaciones, especialmente aquellas vinculadas a la experiencia del otro.

Argumentación

Dada por la posibilidad de brindar la misma información de diferentes maneras, analizar desde diferentes ángulos.

Síntesis

Para poder expresar las ideas centrales de un asunto, poder resumir en breves palabras.

Elaboración de preguntas

De diferentes tipos según el propósito del intercambio comunicativo; para evaluar comprensión, para explorar juicios personales, para cambiar el curso de una conversación no deseada, etc.

Contacto visual

Con el interlocutor mientras se habla.

Expresión de sentimientos coherentes

Con aquello de lo que se expresa en el mensaje a partir de la palabra y/o gesto.

Uso de recursos gestuales

De apoyo a lo que se expresa verbalmente o en su sustitución, dado por movimientos de manos, posturas, mímica facial, etc.

2. Habilidad para la observación:

Dada por la posibilidad de orientarse en la situación de comunicación a través de cualquier indicador conductual del interlocutor, actuando como receptor.

Los elementos esenciales aquí serían:

Escucha atenta

Que implica una percepción lo más exacta posible de lo que el otro dice o hace durante la situación de comunicación y asumirlo como mensaje.

Percepción de los estados de ánimo y sentimientos del otro

Pudiendo ser capaz de captar su disposición o no a la comunicación, actitudes favorables o rechazantes, estados emocionales, índices de cansancio, aburrimiento, interés, etc. a partir de signos no verbales fundamentalmente.

3. Habilidad para la relación empática:

Dada por la posibilidad de lograr un verdadero acercamiento al otro.

Los elementos esenciales serían en este caso los siguientes:

Personalización en la relación

Lo que se evidencia en el nivel de conocimiento que se tiene del otro, la información que se utiliza durante la comunicación y el tipo de reglas que se emplean durante el intercambio.

Participación del otro

Dada por el brindar estimulación y retroalimentación adecuadas, mantener un comportamiento democrático y no impositivo, aceptación de ideas, no interrupción del discurso del otro, promover la creatividad, etc.

Acercamiento afectivo

Que puede manifestarse en la expresión de una actitud de aceptación, de apoyo y dar posibilidad de expresión de vivencias al otro.

En la situación de comunicación el hombre interviene como personalidad y la eficiencia en su actuación está dada por elementos ejecutores, instrumentales, motivacionales, caracterológicos y personológicos. Muchos factores intervienen en este caso. Cualquier experiencia que enriquezca la personalidad potencialmente favorece sus posibilidades

para la comunicación. Sin embargo, deben delimitarse aquellos elementos que al nivel de la acción pueden ser entrenados en algunas esferas como es la del magisterio y contribuir así a un mayor grado de profesionalismo, sin descartar otras influencias educativas. Estos elementos son precisamente las habilidades.

Estas habilidades se han de tener en cuenta para favorecer la comunicación entre jefes y subordinados en instituciones docentes como las EMCC.

Considerando que la investigación se desarrolla en un contexto de una institución docente, es pertinente abordar la conceptualización de la comunicación dentro del proceso pedagógico.

1.3. Fundamentos Teóricos sobre la Comunicación Pedagógica

En el epígrafe anterior se analizaron aspectos esenciales en el estudio de la comunicación, sin embargo, esta conceptualización no se complementa si no se tiene en cuenta algunas especificidades que se derivan de su manifestación en diferentes contextos (escuela, familia, comunidad, otras), por lo que se hace necesario realizar un breve análisis sobre la “Comunicación Pedagógica”, es decir la comunicación que se desarrolla durante el proceso docente educativo en la escuela.

De los estudios realizados en las dos últimas décadas en torno a la relación comunicación-educación emerge la comunicación educativa, también llamada pedagógica, como un área específica de las ciencias de la educación y cuya elaboración teórico metodológica no está totalmente terminada.

El término comunicación educativa no ha sido empleado únicamente por la educación escolarizada, sino que se extiende a cualquier contexto de la práctica social donde se puede producir la comunicación con un carácter educativo. Un proceso educativo tiene lugar cuando las relaciones interpersonales que se producen en el proceso pedagógico, no son únicamente de transmisión de información, sino de intercambio, interacción e influencia mutua.

Landivar, citado por Fernández, A. M., define la comunicación educativa como “... *el área de conocimiento teórico instrumental cuyo objeto de estudio son los procesos de interacción propios de toda relación humana, en donde se transmiten y crean significados.*”

(Fernández, A. M., 2002:11). Se reconoce el valor teórico de la anterior definición, sin embargo por su carácter general, limita su aplicación en el contexto escolar concreto.

Ortiz y Mariño, en la relación educación-comunicación, prefieren usar los términos comunicación pedagógica o educativa y la definen como *“(...) una variante de la comunicación interpersonal que establece el maestro con sus alumnos, padres y otras personas, la cual posee grandes potencialidades formativas y desarrolladoras en la personalidad de educadores y educandos, con cierto carácter obligatorio para que pueda tener lugar la continuidad necesaria del proceso pedagógico”* (Ortiz, E., 1996).

La anterior definición resultó significativa para esta investigación, sin embargo, considerando los criterios de varios autores consultados, la denominación comunicación en términos pedagógicos, resulta menos aceptada por su menor grado de generalidad. No obstante, la definición aportada por Ortiz y Mariño constituye un fundamento esencial de la presente investigación.

De esta manera cuando se estudia la “Comunicación Pedagógica” se considera que en ella se establecen cuatro tipos fundamentales de interacción: entre educadores y educandos, entre educadores y educadores, entre educandos y educandos y entre los educadores y educandos y la comunidad; Todas estas interrelaciones, pero particularmente las tres primeras, resultan importantes en la construcción de un clima favorable al intercambio y la recreación de significados que contribuyan al desarrollo de la personalidad de los educandos.

1.4 La comunicación jefe-subordinado

En su libro “Consideraciones sobre el mando en la pequeña unidad” Ramos, M. A. (2010) expresa que las FAR, como toda fuerza armada, se componen de personas, unidades, armamento, medios y equipos. Su actividad se rige por doctrinas militares, reglamentos, órdenes y otros documentos normativos y en esa actividad se interactúa en determinados medios y condiciones. Lo que une y hace funcionar todos estos factores, es el mando que los jefes ejercen.

Plantea además que de estos diversos factores esenciales que interactúan durante el ejercicio del mando, debe destacarse entre otros:

- El subordinado.

- El jefe.
- La comunicación.
- Las diversas condiciones que pueden existir.

El subordinado: Sin subordinado deja de existir la necesidad de un jefe y no se pueden cumplir tareas y misiones en composición de una unidad. No obstante existen jefes que se olvidan de esa realidad y ven a su personal como algo que tiene que responderle sin que deba trabajar con él y atenderlo. Son los que priorizan las actividades y se olvidan de las personas.

Los que caen en ese error, tienen como resultado organizaciones más indisciplinadas, faltas de cohesión, de comportamiento inestable y que frecuentemente no cumplen las tareas asignadas. Por supuesto, esos jefes van perdiendo gradualmente su autoridad y el respeto de sus subordinados. (Ramos, Mario A., 2010, p.3).

Otra idea que se comparte es la expresada por Soberón Valdez, F., (2002, p.256), donde plantea: “Ser jefe tiene una contrapartida obligada: tener subordinados. Sin estos no se existe como jefe”. Además, no es sólo que haya que tenerlos, sino que son los que realmente determinan el éxito o el fracaso. El carácter de jefe excluye la noción de hacer las cosas por si mismo. Un jefe todo lo hace a través de sus subordinados. Si esto no fuera así no hubiera total consenso, como lo hay en cuanto a que la función de dirección es una actividad humana en sí, distinta a las demás y que en esencia consiste en planificar, organizar, mandar y controlar el trabajo de un colectivo para lograr un objetivo predeterminado.

El jefe: Influye decisivamente en que la organización mejore o empeore. Él responde por todo y dirige todo cambio para mejorar la actividad de su institución y de sus subordinados, así como el enfrentamiento a todo cambio que le afecte. Para esto él debe comprender realmente quién es, qué sabe, qué puede hacer y qué debe mejorar. Solo así podrá autosuperarse como jefe. ¹¹

Se asume, además lo siguiente: Para ser jefe y lograr el éxito, existe una primera condición: hay que sentirse bien siendo jefe. Hay que disfrutar del ejercicio de esta difícil profesión. Hay que encontrar perenne estímulo en el simple hecho de lograr que las cosas

¹¹ Ramos, Mario A.: Consideraciones sobre el mando en la pequeña unidad, Dirección Política de las FAR. 2010. p.3

se hagan bien. Pudiera aducirse que esto es común a cualquier otro oficio. Sin embargo, en el caso del jefe se convierte en algo especial. No existe otra recompensa material o moral que pudiese servir de balance a los riesgos, conflictos e incomprensiones que un jefe real debe encarar como parte de su trabajo. ¹²

Existen dos tipos de jefes.

El jefe *formal*, que tiene sus fuentes de poder en:

- El nombramiento.
- Poder de recompensar y castigar.
- Poder para manejar recursos y cuestiones normadas.
- La información que posee.

Y el *líder*, cuyas fuentes de poder radican en todo lo anterior, más:

- Su profesionalidad, conocimientos, experiencia y habilidad para ejercer el cargo.
- El buen trabajo con sus subordinados.
- La autoridad, influencia y respeto ganados ante sus subordinados, jefes y demás compañeros, sobre la base de su buen trabajo y adecuado ejercicio del mando.

La comunicación: Es la vía a través de la cual se ejerce el mando. El jefe necesita comunicarse para poder indicar las acciones a realizar. Gran parte de la comunicación no es verbal. Por ejemplo, cuando se realiza correctamente lo establecido, hace con sus acciones que los subordinados conozcan la conducta que deben seguir y las imiten.

Dentro de la comunicación, la palabra adecuada, el tono de su voz y el gesto correcto, expresado en el momento propicio, son aspectos que facilitan el ejercicio del mando y ayudan a completar la idea que quiere transmitirse.

Lo que comunique y cómo se comunique, fortalecerá o dañará la relación existente entre el jefe y los subordinados. También reforzará o debilitará las relaciones con sus compañeros y superiores sobre la base de la comunicación que con ellos se establece.

Las condiciones en que se desarrolla el mando no siempre son las mismas. Todo jefe debe ser capaz de adecuarse a las diversas condiciones en que debe ejercer el mando.

Las *condiciones* en que se desarrolla el mando no siempre son las mismas. Todo jefe debe ser capaz de adecuarse a las diversas condiciones en que debe ejercer el mando.

¹² Soberón Valdez, Francisco.: Finanzas, banca y dirección. 2002. p.247

Los subordinados observan permanentemente lo que dice y hace su jefe y sacan sus propias conclusiones. Las dos preguntas fundamentales que los subordinados generalmente se hacen sobre su jefe, son:

- 1- ¿Sabe dirigir y tiene buenos resultados como jefe y profesional?
- 2- ¿Se preocupa por mí?

De cómo los subordinados se respondan, dependerá la autoridad, influencia y respeto que ese jefe tenga en sus subordinados.

Es pertinente para esta investigación lo expresado por (Ramos, Mario A., 2010, p.4), quien propone la clasificación de dos tipos de jefes.

El jefe *formal*, que tiene sus fuentes de poder en:

- El nombramiento.
- Poder de recompensar y castigar.
- Poder para manejar recursos y cuestiones normadas.
- La información que posee.

Y el *líder*, cuyas fuentes de poder radican en todo lo anterior, más:

- Su profesionalidad, conocimientos, experiencia y habilidad para ejercer el cargo.
- El buen trabajo con sus subordinados.
- La autoridad, influencia y respeto ganados ante sus subordinados, jefes y demás compañeros, sobre la base de su buen trabajo y adecuado ejercicio del mando.

El líder dirige con éxito su organización, delega, convence y motiva. Para un jefe convertirse en líder, debe básicamente esforzarse por perfeccionar su actividad.

De lo anterior se infiere que para poder dirigir hábilmente se requiere cumplir con un conjunto de reglas fundamentales. Estas reglas no son nada más que aquellas ideas principales que permiten un comportamiento digno y eficaz como jefe, entre ellas se encuentran:

- 1- Conózcase a usted mismo y perfecciónese.
- 2- Sea un ejemplo para sus subordinados.
- 3- Conozca a sus subordinados.
- 4- Interactúe con sus subordinados.
- 5- Eduque a sus subordinados.
- 6- Preocúpese y ocúpese de sus subordinados.

- 7- Cohesione a sus subordinados, entrénelos como equipo.
- 8- Emplee a sus subordinados según sus posibilidades.
- 9- Desarrolle en sus subordinados el sentido de responsabilidad.
- 10- Garantice que la tarea sea comprendida, realizada y controlada.
- 11- Mantenga evaluados, motivados e informados a sus subordinados.
- 12- Conozca su entorno, a sus jefes y demás compañeros. Sepa ubicarse en el momento y situación en que se encuentra.
- 13- Asuma la responsabilidad por sus acciones.
- 14- Tome decisiones acertadas y oportunas.
- 15- Actúe siempre con ética.

En fin, ser jefe lleva inherente la obligación de educar a quienes llevan en sí la clave del éxito: los subordinados.

La experiencia dice que existen acciones que favorecen el fortalecimiento de la comunicación, las relaciones interpersonales y en consecuencia, la autoridad del jefe en el ejercicio del mando. Entre ellas se encuentran:

- ✓ Basar sus actuaciones en valores morales y revolucionarios, demostrar sus cualidades positivas en el quehacer diario, y brindar en todo momento un adecuado ejemplo personal a sus subordinados, combinando lo que dicen con lo que hace, pues ellos siempre están evaluando a su jefe.
- ✓ Conocer las cualidades y defectos que lo caracterizan como jefe, a partir del análisis autocrítico diario y los señalamientos realizados por sus jefes, sus compañeros y las organizaciones del Partido, la UJC, y el sindicato. Trazarse acciones concretas para fortalecer los rasgos positivos de su personalidad y eliminar los negativos.
- ✓ Incrementar su preparación personal en todos los sentidos. La profesionalidad, el conocimiento profundo de la base reglamentaria y su especialidad, le permiten al jefe orientar lo correcto, ayudar, aconsejar, prevenir y corregir los errores en el trabajo de los subordinados. La preparación personal se convierte en un aspecto fundamental para el prestigio del jefe.
- ✓ Controlar las emociones que puedan expresarse en una conducta inadecuada, sobre todo en presencia de sus subordinados. Eso evidencia la madurez del jefe.

- ✓ Establecer una comunicación afectiva con sus subordinados, intercambiar frecuentemente y confiar en ellos sin sobrepasar los límites, sentir sus necesidades y problemas y ocuparse de resolver los que estén a su alcance.
- ✓ Lograr la participación colectiva en el trabajo y las iniciativas en la solución de los problemas que se presentan a diario. Plantear tareas, escuchar y valorar los puntos de vista de los demás para acometerlas. Propiciar el alcance de metas superiores mediante el trabajo en equipo, en el cual cada subordinado tiene su responsabilidad, está motivado a luchar para cumplir con eficacia las tareas en interés de lograr el éxito.
- ✓ Escuchar opiniones y a partir del análisis propio, tomar decisiones audaces, pero asentadas en bases objetivas. Implementar acciones para que se cumplan dichas decisiones y estar en condiciones de responder por sus consecuencias. Asumir personalmente la responsabilidad por los resultados, sobre todo cuando no son exitosos. No echar la culpa a sus subordinados, valorar en todo caso su responsabilidad por no haberlos preparado bien.
- ✓ Pensar en la persona que pueda desarrollar mejor cada tarea y evaluar sus posibilidades reales para acometerlas. Garantizar, en la medida de lo posible, que el subordinado comprenda claramente lo que va a hacer, por qué y para qué lo realiza, la importancia que tiene, los medios con que puede contar, el plazo de cumplimiento, la ayuda que necesita, la cooperación que requiere y el control que debe ejercer.
- ✓ Brindar confianza en que se puede vencer los obstáculos para cumplir eficientemente la misión encomendada. Enseñar cómo hacer las cosas o indicar a quién debe dirigirse para orientarse en su ejecución. Estimular la iniciativa y la responsabilidad por el cumplimiento de la tarea.
- ✓ Controlar el desarrollo del trabajo, valorar y estimular por su buen cumplimiento. Existen frases que pronuncian los jefes para reconocer la adecuada realización de las acciones, ellas pueden no tener suficiente relevancia como para ser registrada oficialmente como estímulos, pero que producen un fuerte impacto positivo en el subordinando y le eleva la autoestima. Por ejemplo: “¡qué bien está quedando esto!”

- ✓ Exigir lo establecido y ser crítico en el momento preciso, la forma correcta y el lugar adecuado, es algo muy importante para que el subordinado se retroalimente de cómo está actuando. Cuando el jefe plantea una crítica por una acción incorrecta, aunque no se oficialice como sanción disciplinaria, deja una huella en el hombre. Pero hay que tener cuidado, a veces una crítica a un buen subordinado, aunque sea justa, si se realiza en una forma despótica, agresiva o en presencia de otros, trae más perjuicio que beneficio. El jefe debe ser capaz de sancionar o criticar de forma que deje en su subordinado la mejor enseñanza. Es recomendable observar el comportamiento de la persona ante el señalamiento y posterior a este, pues todas no reaccionan de la misma forma.
- ✓ Estudiar profundamente a sus subordinados: su pensamiento, sentimientos, carácter, capacidades; lo que logra el jefe mediante la observación permanente y el análisis sistemático de la actuación de estos. Conocer en detalles al hombre es la base del trabajo individual y diferenciado. Pero el jefe no debe olvidar la fuerza del colectivo cuando resulte necesario emplearla para el análisis de una situación.
- ✓ Conocer el medio sociofamiliar en que se formaron los subordinados, integra también el estudio acerca de estos. Las características de la zona de residencia (si está en zona urbana o rural, si es barrio marginal o no...) y la situación familiar (padres casados o separados, estado de la vivienda, cantidad de personas que conviven en ella...) permiten explicarse algunas de sus conductas y trazar una estrategia educativa para eliminar deficiencias en la formación de los hombres. La fuente principal de esta información está en el intercambio periódico del jefe con sus subordinados.
- ✓ Conocer los líderes, los grupos informales y los individuos aislados, a través de la observación diaria de la actuación de los integrantes del colectivo, lo que posibilita dirigir con inteligencia y tacto para involucrar a todos en las tareas que deben cumplirse.
- ✓ Fomentar la comunicación y las relaciones interpersonales sanas en su colectivo, donde primen acciones de ayuda, cooperación, comprensión y confianza mutuas, en aras del cumplimiento eficaz de las tareas. Propiciar actividades colectivas que fortalezcan la cohesión y los estados de ánimo positivos y optimistas. Recordar que

los estados de ánimo del jefe se transmiten muy fácilmente a sus subordinados, y provocan efectos positivos o negativos.

- ✓ Educar a partir de los aspectos positivos en la personalidad de los subordinados, que les servirán de apoyo para la eliminación de los negativos. Las personas no nacen buenas o malas, sino que adquieren sus virtudes y defectos durante la vida. Todas tiene virtudes que a veces están escondidas, y el jefe, con la ayuda del colectivo debe encontrar y estimular. Si solo señalamos los defectos y no alimentamos las virtudes, el hombre puede perder la confianza en sí mismo y convencerse de que es incapaz de mejorar.
- ✓ Preocuparse y ocuparse de los problemas y condiciones de vida y trabajo del personal. Recordar que para una persona, sus problemas son los más grandes que existen en ese momento.
- ✓ Interactuar con sus subordinados, en las tareas propias de la especialidad, en el deporte, la recreación y la cultura. Ser ejemplo es la base para ganar autoridad. Cumplir con el principio de que un jefe nunca debe exigir lo que no es capaz de cumplir.

Para la aplicación de lo anteriormente expuesto, es necesario conocer la estructura de mando o dirección del contexto donde se desarrolla el proceso comunicativo entre jefes y subordinados.

1.5 Estructura de mando o dirección de las EMCC

La estructura de estas escuelas se expresa en sus plantillas y sus elementos principales son:

- Ü Dirección
- Ü Cátedras
- Ü Unidad de estudio
- Ü Biblioteca escolar
- Ü Unidades de aseguramiento logístico

Dentro de los componentes de dirección se encuentran la jefatura, el órgano de instrucción y otros. Forman parte de la jefatura el Director y los Subdirectores.

El Órgano de Instrucción es el encargado de la custodia, organización, actualización y control de la documentación docente y de formación vocacional, orientación profesional y selección de la EMCC.

La Cátedra es la unidad docente, metodológica y científica principal de la escuela, en ella se desarrolla directamente el trabajo docente y metodológico de una o varias asignaturas, así como el trabajo educativo con los estudiantes. La cátedra asume plena responsabilidad por la organización del proceso docente educativo de sus asignaturas y por la calidad de la enseñanza, educación y formación de valores en los estudiantes.

La Unidad de estudio está constituida por los grados y los grupos de estudio. En ella se organiza y lleva a cabo el trabajo docente-educativo, político y militar con los estudiantes.

La Biblioteca Escolar apoya al proceso docente-educativo y tiene como objetivo fundamental satisfacer las necesidades informativas de los estudiantes y el personal de plantilla, mediante los diferentes servicios que ofrece.

Según sus cargos y funciones, el personal de las EMCC se clasifica en de plantilla y estudiantes. El personal de plantilla se completa con militares y trabajadores civiles. Forman parte de este tipo de personal el docente, de mando y el de aseguramiento.

Dentro del personal docente se encuentran el Director de la EMCC, los subdirectores, el jefe para el Trabajo Político, el Secretario Docente, los jefes de cátedras, el jefe de Unidad de Estudio, los jefes y segundos jefes de grado, los profesores y los bibliotecarios escolares.

El Director es la máxima autoridad de la institución y jefe directo de todo el personal, realiza la dirección de toda la actividad de la EMCC y asume la responsabilidad por su estado general.

El Subdirector General se subordina al Director y lo sustituye en su ausencia. Responde, organiza y controla todo lo relacionado con la actividad militar y de formación vocacional. Participa en la planificación general de la institución y es miembro del Consejo de Dirección y del Consejo de Escuela.

El Subdirector Docente es miembro del Consejo de Dirección y del Consejo de Escuela, se subordina al Director de la EMCC, llevando a cabo la planificación, organización y control del proceso docente.

El jefe para el Trabajo Político es miembro del Consejo de Dirección y del Consejo de Escuela, se subordina al Director y lo ayuda en la organización y desarrollo del trabajo Político Ideológico con el personal.

El Secretario Docente ocupa el cargo principal del Órgano de Instrucción, es secretario de los Consejo de Dirección y del Consejo de Escuela, se subordina al Director y se encarga de asegurar y mantener actualizada la documentación docente y de formación vocacional, orientación profesional y selección de la EMCC.

El jefe de Unidad de Estudio es un oficial que posee la experiencia, el nivel de preparación y las cualidades personales que le permitan desarrollar la enseñanza y educación de los estudiantes. Es subordinado directo del Subdirector General y lo sustituye en su ausencia.

El Jefe de grado, es un oficial que posea el nivel de preparación y cualidades requeridas para desempeñarlo, siendo su jefe inmediato superior el Jefe de Unidad de Estudio.

El Jefe de Cátedra tiene como misión desarrollar y dirigir directamente la actividad metodológica en una o varias asignaturas, así como el trabajo educativo con los estudiantes asumiendo plena responsabilidad por la organización del proceso docente-educativo de las asignaturas y por la elevada calidad de la enseñanza de los estudiantes.

El jefe de cátedra está subordinado al subdirector docente de la EMCC (en el caso del jefe de la cátedra de preparación militar se subordina al Subdirector General), es miembro del consejo de Escuela y es designado entre el personal que posea la experiencia docente y cualidades personales necesarias para el cargo.

Los profesores en las EMCC son militares y trabajadores civiles, que posean el nivel de preparación e idoneidad para desempeñar el cargo, subordinándose directamente al jefe de la cátedra.

El personal de aseguramiento realiza el apoyo multilateral del proceso docente-educativo.

El jefe de la logística, es miembro del Consejo de Dirección, se subordina al Director y responde por el aseguramiento general del proceso docente-educativo, a través de las diferentes especialidades de la logística que dirige en la EMCC.

Se denominan estudiantes a los jóvenes que ingresan a las EMCC con determinadas cualidades, los que al tiempo que reciben una sólida preparación como bachilleres en ciencias y letras, obtienen una formación militar primaria y refuerzan su inclinación hacia la profesión militar.

1.5.1 Caracterización del Consejo de Escuela de la EMCC

La dirección del trabajo metodológico se estructura a partir de los objetivos, mediante un sistema de actividades que armonizan las formas de ejecución con el control. Para la proyección y ejecución del trabajo metodológico se crean en la institución los órganos asesores del trabajo metodológico en los niveles de escuela, grado, cátedra y asignatura. Estos órganos asesores se convocan con el objetivo de asesorar a los directores y jefes en todo lo relativo a la dirección de la enseñanza y la educación de los estudiantes.

Los órganos asesores en el nivel de escuela lo constituyen los consejos; estos pueden ser de dirección y de escuela y su objetivo es analizar de forma colectiva las cuestiones relacionadas con el desarrollo del proceso docente educativo en su concepción integral y el proceso de ingreso y bajas de los estudiantes a la institución.

El Consejo de Escuela está formado por el Director, que es el presidente del consejo; los subdirectores general y docente, el jefe para el trabajo político, los jefes de cátedra, el jefe de la unidad de estudio, los jefes de grado y el secretario Docente quien a su vez es el secretario del consejo. En total este órgano asesor lo forman 22 miembros, de ellos 11 son militares y 11 son civiles.

Entre el personal militar de este órgano, tres se encuentran en el rango de primeros oficiales y ocho como oficiales subalternos. Los civiles están categorizados como ejecutivos de las FAR.

De los oficiales que conforman esta órgano solo el 27.3% son de nivel superior, el resto posee nivel medio. En el caso de los ejecutivos todos son graduados de nivel superior con una vasta formación y experiencia pedagógica, sustentado con un promedio de 25 años de experiencia en la docencia.

Los oficiales no tienen una formación pedagógica y en este sentido los conocimientos que poseen han sido adquiridos de forma empírica.

CAPITULO II: PROPUESTA DE TALLERES PARA FAVORECER EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS EN LA ESCUELA MILITAR “CAMILO CIENFUEGOS” DE HOLGUÍN

En este capítulo se fundamenta una propuesta de talleres para la preparación científico-metodológica de los miembros del consejo de escuela de la EMCC de Holguín, para favorecer la comunicación y su accionar como jefe o subordinado en su labor diaria. Este se divide en tres epígrafes.

En el epígrafe 2.1 se presenta el diagnóstico del estado actual del proceso de la comunicación entre jefes y subordinados en la EMCC de Holguín. En el 2.2 se exponen los talleres para favorecer la comunicación entre jefes y subordinados. Finalmente, en el 2.3 se presentan los resultados obtenidos de la validación en la práctica de los talleres.

2.1 Diagnóstico de la situación actual del proceso de comunicación entre jefes y subordinados de la Escuela Militar “Camilo Cienfuegos” de Holguín

De acuerdo a los objetivos planteados en el Manual para la dirección del proceso docente educativo de las Escuelas Militares “Camilo Cienfuegos”, emitidos por el Ministerio de Las Fuerzas Armadas Revolucionarias, se establece la necesidad de lograr un clima comunicativo favorecedor para la formación integral de los educandos.

El carácter de las aspiraciones reveladas en los objetivos, se complementa a través de una correcta preparación de los directivos docentes y de mando en el proceso de comunicación.

En la investigación se siguió la tendencia a la búsqueda de respuestas a las interrogantes e insuficiencias existentes en relación con la temática abordada. Para ello fueron aplicados diferentes métodos y técnicas empíricas de la investigación, tales como la observación, encuestas, entrevistas, cuestionarios de comunicación jefe subordinado, entre otros, para la búsqueda de información, así como también, se utilizan métodos estadísticos para su procesamiento.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado:

Resultados del estudio con los jefes miembros del consejo de escuela

El estudio se dirigió a la profundización sobre el conocimiento a cerca del estado de la comunicación de los directivos en el desempeño de sus funciones, así como los aciertos y deficiencias en el proceso de comunicación entre jefes y subordinados, para lo cual se seleccionó una muestra intencional no probabilística, en la que aparecen representados 22 directivos docentes y de mando del consejo de escuela.

En el estudio se plantearon indicadores de carácter general:

1. Grado de preparación y/o estado de los jefes y subordinados para enfrentar el proceso de comunicación en las Escuelas Militares “Camilo Cienfuegos”.
2. Tratamiento metodológico a los problemas de comunicación para su seguimiento.
3. Temáticas en la que los directivos docente y de mando requieren recibir preparación para enfrentar el proceso comunicativo desde su rol como jefes y a la vez como subordinados.

Para la determinación de información se tomaron en cuenta los indicadores presentados. Para ello se aplicó una encuesta (anexo 1). La misma estuvo conformada por seis preguntas a través de las cuales se obtuvieron resultados valiosos.

Con el objetivo de evaluar el grado de preparación y/o dominio de los jefes-subordinados, para enfrentar la actividad de dirección dentro del proceso docente-educativo, se evaluaron diferentes elementos de la comunicación, según escala descendente con las categorías de **alto, bueno, regular y bajo**. Los resultados obtenidos evidencian que los directivos tienen plena conciencia de la importancia de su trabajo, además, permitió comprobar que los mismos reconocen las deficiencias para enfrentar el proceso comunicativo.

Existen dificultades en cuanto al nivel de conocimiento de los jefes sobre los elementos de la comunicación, los cuales pueden ser usados en dicho proceso en las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados de la Escuela Militar “Camilo Cienfuegos”, al ubicarse el 63% en las categorías de regular y bajo.

Los jefes presentan carencias en la preparación para desarrollar una correcta comunicación, al ubicarse el 55% de los jefes encuestados en las categorías regular y bajo. Estos resultados están motivados, fundamentalmente, por el poco tratamiento

metodológico que se da a la temática en la escuela, los cuales se dirigen fundamentalmente a los elementos formales del proceso.

Lo anterior influye, de alguna manera, en que las actividades metodológicas que realiza la escuela no respondan a la solución de las dificultades en torno a la temática. Según opiniones de los directivos sobre la actividad que más favorece a su preparación para enfrentar el proceso de comunicación, refieren a la autosuperación, considerada por el 50% como la que más aporta. Sin embargo, las acciones que realiza la escuela deberían ser las que más aportan a la preparación de los directivos y no ocurre de este modo.

En este caso se encuentran los consejos de escuela como órgano asesor del trabajo metodológico a nivel de escuela. Estos se consideran por el 20% de los encuestados. Sólo el 10% de los mismos reconocen el aporte del asesoramiento directo a los subordinados, lo que ilustra las dificultades en esta tarea. De igual manera ocurre en los aportes que deben ofrecer los claustrillos de grado, el cual no es considerado por ningún directivo de los encuestados como un elemento que aporta en este sentido.

Los resultados obtenidos demuestran las insuficiencias que existen en la comunicación entre jefes y subordinados, así como el empleo de las potencialidades que reúne el personal, sea jefe o subordinado de la Escuela Militar “Camilo Cienfuegos” de Holguín.

El estudio realizado con los directivos permitió la determinación de las siguientes regularidades:

- Existen insuficiencias en la preparación de los jefes sobre el proceso de comunicación.
- Las actividades metodológicas que se desarrollan en la escuela no satisfacen la solución de problemas que afectan el proceso comunicativo.
- Existe poca percepción en el personal de mando de la importancia que reviste el desarrollo de un correcto proceso comunicativo dentro del cumplimiento de sus funciones.
- No se aprovechan todos los espacios y potencialidades que existen en la institución para favorecer la comunicación.
- A través de la observación se constató que no existe la suficiente motivación para abordar el tema comunicativo en las diferentes categorías de personal de la escuela, ya sean jefes o subordinados.

No obstante, existen potencialidades que utilizándose de manera eficiente favorecen la comunicación entre jefe y subordinado. Entre estas se encuentran:

- 1- Dentro de los jefes existen dirigentes docentes con una preparación pedagógica adecuada que al interactuar con los demás jefes y subordinados transmiten sus conocimientos y habilidades comunicativas.
- 2- La máxima dirección de la escuela reconoce y demanda un mejoramiento del proceso comunicativo en el centro.
- 3- La escuela tiene instituido un sistema de superación de jefes y oficiales que pueden ser una vía eficiente para desarrollar el tratamiento a las dificultades que presenta el proceso comunicativo entre jefes y subordinados.
- 4- La institución cuenta con un grupo psicopedagogo dirigido por un psicólogo que puede apoyar cualquier tarea encaminada a favorecer la comunicación.
- 5- La base material y reglamentaria de la escuela favorece las buenas relaciones interpersonales que a la vez influyen de forma positiva en el buen desempeño del proceso comunicativo.

La preparación de los jefes para mejorar el proceso comunicativo, necesita que se profundice en los siguientes elementos:

- § Planificación, organización y conducción de actividades que aborden este tema en todas las estructuras metodológicas de la escuela.
- § Caracterización y diagnóstico del proceso comunicativo como parte del perfeccionamiento del funcionamiento de la institución.
- § Métodos y vías para perfeccionar la comunicación.
- § Preparación para la proyección y dirección de la orientación de esta temática desde las potencialidades que tienen los jefes y subordinados.

Resultado del Estudio con los subordinados

El diagnóstico aplicado a los subordinados, (profesores–oficiales-estudiantes), permitió un acercamiento al sentir de los mismos en relación con los jefes, para así ayudar a una comprensión más cercana a la realidad posible.

Lo anterior permitió valorar la situación desde distintos ángulos para corroborar el estado actual del problema y modelar el estado deseado. Para ello se seleccionó una muestra compuesta por 30 subordinados, entre alumnos, profesores y oficiales escogidos de las

diferentes cátedras y compañías, con el objetivo de tener una representatividad de todos los subordinados de los jefes que conforman el consejo de escuela. A estos se les aplicó una encuesta (ver anexo 2) con 12 preguntas para comprobar las formas de comportamiento que pueden darse en los jefes en relación con los subordinados.

En relación con lo planteado se constató que el 66.7% de la muestra, es decir 20 encuestados expresa que el cumplimiento de la función informativa es bajo, se utilizan formas y vías no adecuadas que alimentan las barreras en el proceso comunicativo.

El 64.0% expresa dificultades en la función afectiva-valorativa, considerando que hay poco acercamiento de los jefes a los subordinados. Los temas de conversación e intercambio solo se enmarcan dentro del ámbito laboral o de la clase.

De igual modo se evidencian dificultades en el cumplimiento de la función reguladora, debido a que el 63.3% manifiesta no recibir una adecuada orientación y apoyo en el desempeño cotidiano.

Como potencialidades se encontraron las siguientes:

- § La experiencia del claustro en su trabajo en la EMCC de Holguín
- § La disposición para realización de actividades que contribuyan al desarrollo de la institución
- § El ambiente sociopolítico entre los trabajadores y estudiantes

Los resultados de este diagnóstico demuestran carencias de una visión más integradora de todos los elementos necesarios a tener en consideración en el proceso de comunicación. Se demuestra la necesidad de un cambio en este sentido, explotando al máximo todas las potencialidades que poseen tanto los jefes como los subordinados. En este sentido resulta muy importante la utilización de todos los espacios posibles para el tratamiento del tema de la comunicación.

2.2- Propuesta de talleres para favorecer el proceso de comunicación entre jefes y subordinados en la escuela militar “Camilo Cienfuegos” de Holguín

En esta investigación se asume el taller como una forma organizacional para favorecer la comunicación entre jefe y subordinado en la Escuela Militar “Camilo Cienfuegos” de Holguín. Con este fin se parte de los referentes en el campo de la Pedagogía y la

Didáctica, donde el taller se categoriza como método, como procedimiento, como técnica y/o forma de organización del proceso pedagógico.

Varios autores han aportado disímiles definiciones sobre el **taller** desde varias posiciones y perspectivas. Entre ellos se encuentran los de Reyes Gómez M. (1977), Ander-Egg E. (1988), Mirabent Perozo G (1990). Calzado Lahera D. (1998). Los investigadores consideran al taller como forma de organización, docencia, investigación y servicio; al procurar la integración de teoría, investigación y práctica a través de un trabajo grupal.

En la presente investigación, se asumen los criterios de Calzado Lahera D. (1998), quien concibe el **taller** como un tipo de forma de organización que concuerda con la concepción problematizadora y desarrolladora de la educación en la medida en que, en él, se trata de salvar la dicotomía que se produce entre teoría-práctica; producción-transmisión de conocimientos, habilidades-hábitos; investigación- docencia y temático- dinámico.

Estos referentes llevaron a la profundización en las exigencias y particularidades que deben distinguir a los talleres de comunicación entre jefes y subordinados, de modo que se corresponda con la concepción de comunicación asumida y se revele su valor de carácter práctico, para el caso de la comunicación entre jefes-subordinado en las escuelas militares. Para ello se profundizó en las características de la Escuela Militar “Camilo Cienfuegos” para poder contextualizarlas en las acciones que se proyecten.

Es por ello que se fundamentan los **Talleres de comunicación jefes-subordinado para contribuir a la preparación del directivo docente y de mando en la Escuela Militar “Camilo Cienfuegos” de Holguín.**

Los talleres de comunicación jefe-subordinado elaborados para los miembros del consejo de escuela, tienen como propósito favorecer la motivación hacia un cambio positivo en el proceso comunicativo, elevar los conocimientos sobre las habilidades, estilos, mecanismos, formas de expresión de la comunicación, mediante el diálogo, la reflexión, el debate, la valoración en beneficio del logro de los objetivos trazados para este tipo de centro.

La esencia del taller para favorecer la comunicación jefe-subordinado se centra en la creación de un clima favorable entre los miembros y el orientador, de tal forma que fluya la comunicación, lo cual potencia el interés de los participantes por la actividad que le propone el orientador y la responsabilidad en la ejecución de las tareas.

La propuesta del taller en la aplicación práctica cuenta con la siguiente estructura: momento inicial, planteamiento temático, elaboración y cierre. Esta metodología se asume a partir de la propuesta de García Gutiérrez (2000). A continuación se describen cada una de ellas:

Momento inicial: Cada actividad debe tener el nombre que la identifique y expresar de forma breve y amena, su esencia sin caer en vulgarismos y simplicidad. El mismo transmitirá la idea del asunto. Al comienzo de la reunión el orientador ayuda al participante a concentrarse en la tarea, estableciendo el nexo del tema abordado con el anterior.

Se puede organizar una rueda de comentarios breves en equipos, al utilizar la relatoría sobre los temas tratados y la valoración de los participantes sobre su efectividad y las experiencias ya acumuladas al respecto. Los participantes intercambiarán criterios acerca de qué se trató, qué hicieron, qué pensaron, qué les llamó más la atención, si tiene alguna pregunta, duda o preocupación. Para ello desde el inicio seleccionar a un miembro del grupo que presenta esta relatoría al resto.

Este momento permitirá al orientador comprobar el estado del grupo y hacer una breve explicación generalizadora, a partir de lo emergente que haya salido. La misma reafirma los aspectos de interés para dar continuidad al programa y bajar las ansiedades.

Se consideran emergentes aquellos planteamientos, conductas, expresiones no verbales y actitudes por medio de las cuales se proyectan las ansiedades de los participantes ante la tarea y en cualquier momento de la reunión.

Se requiere contar con el banco de caldeamiento conforme a las características de estos. Los ejercicios deben cumplir los siguientes objetivos:

- Crear el clima psicológico para comenzar el trabajo grupal.
- Desconectar para poderse concentrar en la tarea, relajarse, aflojar tensiones.
- Perder el temor a expresarse en grupo. Perder el miedo escénico.
- Crear lazos afectivos entre los miembros del grupo.

Planteamiento temático: momento intermedio para presentar el tema a trabajar. Se requiere usar algunos recursos que ofrezcan a este momento animación y frescura, sin perder seriedad y procurar ganar la confianza de los participantes. Para propiciar las condiciones se puede crear el psicodrama con los participantes en los talleres en

dependencia de sus características y del nivel de preparación del orientador o coordinador del grupo.

Elaboración: es la parte central de la actividad cuando se produce el desarrollo del tema mediante la ejecución de diferentes ejercicios previstos, los cuales permiten a los participantes expresar sus sentimientos, dudas, temores, realizar reflexiones, intercambiar experiencias. Es el momento de la mayor adquisición de conocimiento y movilización de actitudes.

Las actividades de los talleres constituyen un sistema conforme a la lógica creada por el orientador. La misma se tendrá en cuenta para estructurar cada actividad y en especial esta sesión. El orientador debe estructurar su secuencia de acciones: mensajes, ejercicios, tareas y orientaciones para realizar; debe seleccionar los métodos que empleará, las preguntas para la reflexión, también debe prever las posibles reacciones o emergentes del grupo y hacerse de mecanismos que le permitan conducir al grupo en cada momento. Hay que tener presente que esto debe ser breve y preciso.

Cierre: Es el momento de reflexión final que permite integrar lo trabajado y situar un punto de conclusión, como resultado del trabajo grupal, de manera sintetizada sin imponer criterios. Se reforzarán las ideas centrales y se estimularán las actitudes que se han trabajado durante la sesión. Es un momento oportuno para llegar a un consenso sobre algunos aspectos de preocupación, se debe motivar el tema de la próxima sesión, repartir los materiales elaborados a tales fines.

Por su naturaleza esta forma de organización docente requiere alta creatividad y que exista experiencia teórica o práctica de los participantes en su proceso de aprendizaje, para poder abordar la realidad estudiada de forma efectiva. De esta manera se garantiza la retroalimentación y se establece un fundamento para el perfeccionamiento profesional en forma de equipo de trabajo. Como características generales de esta actividad se plantean las siguientes:

- ◆ El taller es una forma organizativa que establece un contacto con la realidad, que se puede aplicar en cualquiera de los componentes organizacionales.
- ◆ En el taller debe crearse un equipo de trabajo que aborde, en grupo, un problema central que se origina en la práctica y vuelva a esta cualitativamente, transformado por la discusión profesional del grupo con los aportes correspondientes.

- ◆ Es una forma de organización que, por sus características, contribuye a la preparación óptima del futuro profesional.
- ◆ Permite sistematizar e integrar conocimientos, habilidades, valoraciones y experiencias en la actividad profesional creadora desde la interacción grupal.

Como se puede apreciar, estas tareas conducen a un desarrollo alto de la independencia cognoscitiva de los participantes y al condicionamiento de la posibilidad de aprender a aprender para toda la vida.

De ahí que se plantee que: ***“Lo importante en el taller es la organización del grupo, en función de las tareas que tienen como objetivo central aprender en el grupo, del grupo y para el grupo”***. (Calzado D., 1998)¹³

Los referentes anteriores se asumen al tener en cuenta los talleres a realizar con directivos docente y de mando. Dichos talleres constituyen premisas para el desarrollo ulterior de la comunicación jefe-subordinado en la Escuela Militar “Camilo Cienfuegos” y su continuidad en los centros de preparación de oficiales de las F.A.R.

Los contenidos que se proponen en los talleres pueden servir de ayuda y orientación a los jefes para concretar acciones prácticas en el proceso de comunicación jefe-subordinado. La concepción con que han sido diseñados le confiere un carácter flexible, sistemático y educativo que garantiza su efectividad. Su verdadero valor está en el componente motivador, afectivo y su expresión individual; dirigidos a incidir de forma positiva en el proceso de comunicación.

Los talleres para favorecer la comunicación jefe-subordinado se comenzarán a aplicar en la primera quincena de noviembre. Es precisamente en el mes de octubre donde se desarrollará el diagnóstico inicial y las actividades para favorecer el autoconocimiento de la personalidad, con el objetivo de conocer las características de cada miembro.

El taller facilita el cumplimiento de requerimientos como la formación de valores, por cuanto entrena y perfila a los participantes. Si el taller favorece la organización del proceso de aprendizaje grupal; entonces necesariamente se precisa de la planificación, organización y control de los resultados del mismo. Estos se manejarán en función de la

¹³ Calzado, D.. El taller una alternativa de forma de organización del proceso pedagógico en la preparación profesional del docente. Tesis en opción al título de doctor. – La Habana, 1998.

construcción del conocimiento individual y grupal, de modo que pueda converger de manera sistemática lo individual y lo grupal; lo afectivo y lo cognitivo, lo externo y lo interno, como elementos necesarios en la estimulación del desarrollo intelectual en el contexto grupal del proceso de comunicación educativa.

Como se mencionó en párrafos anteriores cada taller necesita de la selección de un orientador de cada actividad y este es el encargado de la motivación y de establecer un clima adecuado y de confianza para realizar cada actividad.

Por otra parte, cada taller necesita de un relator del mismo, el cual estará encargado del registro de todas las experiencias en el desarrollo de los talleres. Asimismo, luego de culminar cada taller y como parte del cierre del mismo, cada participante tendrá la posibilidad de evaluar la factibilidad dichos talleres a través de una encuesta. En la misma se valorarán los siguientes indicadores: utilidad de los talleres y pertinencia de los mismos para favorecer la comunicación entre jefes y subordinados.

A continuación se presentan cada uno de los talleres.

TALLER 1

TÍTULO: ¿Cuánto nos conocemos?

OBJETIVO: Motivar a los participantes en los talleres hacia su importancia para favorecer el proceso de comunicación y determinar de forma conjunta los temas a tratar en cada sesión.

MÉTODOS Y TÉCNICAS EMPLEADAS: Observación, debate, comentario, conversación.

MEDIOS UTILIZADOS: Cartulina en blanco o pizarra

MOMENTO INICIAL: El momento inicial es propicio para la creación de un clima psicológico adecuado, de aceptación e implicación en la actividad.

El orientador en la primera parte facilita la presentación de los participantes, para ello emplea una técnica llamada “¿Cuánto nos conocemos?”, (Tomado de técnicas participativas, Academia de las FAR, pág.26), con esta técnica se profundiza en el conocimiento de cada uno de los participantes, debido a que todos se conocen en mayor o menor medida.

A continuación se propicia el análisis en plenario sobre lo poco que dijeron los unos de los otros, a pesar del tiempo que llevan juntos y se favorecerá la comunicación para que expresen lo que sintieron durante la dinámica.

Luego el orientador explica la importancia del desarrollo de los talleres, lo que significa en su crecimiento personal, así como el nivel de ayuda e intercambio que se puede lograr con este tipo de actividad.

Se reflexiona sobre el objetivo de la convocatoria para desarrollar los talleres, los posibles temas objeto de análisis y debate, así como las expectativas de los participantes. Se toman en consideración las propuestas y sugerencias y se llega a consenso (las expectativas pueden ser recogidas en la cartulina en blanco o pizarra, escribiendo palabras claves, esta recopilación se guarda y se retoma en la última sesión para ver en que medida fueron cumplidas las expectativas de los participantes)

Todo lo anterior es recogido en la relatoría, para lo cual se selecciona un miembro del grupo, en cada sesión de trabajo.

CIERRE

En el cierre de la actividad se intercambia brevemente sobre este primer encuentro y lo útil que resulta el trabajo grupal para la discusión y debate.

TALLER 2

TÍTULO: Acercamiento interpersonal

OBJETIVO: Explicar la importancia de la comunicación en el proceso de las relaciones interpersonales.

MÉTODOS Y TÉCNICAS EMPLEADAS: Observación, debate, comentario, conversación.

MEDIOS UTILIZADOS: tarjetas, materiales impresos, láminas y presentaciones digitalizadas.

MOMENTO INICIAL: En el momento inicial se transmitirá el nombre de la primera actividad, de forma breve y amena.

El orientador ayuda a la concentración de los participantes y se establece el clima comunicativo adecuado para el desarrollo de la actividad.

Se comprueba el estado del grupo, la significación de la actividad y sus potencialidades para la preparación de los miembros del grupo.

Para la introducción del tema se emplean tarjetas que contienen frases para reflexionar, estas se distribuyen entre algunos participantes para que sean leídas y luego se debate, por ejemplo:

”La comunicación no comienza cuando los demás entienden a uno, sino cuando uno entiende a los demás”

Steven Brown.

“Tenemos dos orejas y una boca, es para escuchar mucho y hablar poco”

Zenón de Citio

“Cuando la simpatía está ausente, lograrla se convierte en la más alta prioridad para comunicarse”

Anónimo

¿Qué mensajes transmiten estas frases?

Se escuchan opiniones, estas no se deben interrumpir, luego se concluye que se trata de un importante proceso en el establecimiento de las relaciones interpersonales: la comunicación.

Luego se plantea el plan temático.

PLANTEAMIENTO TEMÁTICO:

El orientador explica que la comunicación es un proceso continuo donde se expresan deseos, sentimientos, estados de ánimo, necesidades, mediante la emisión de mensajes y la recepción por parte entre dos o más sujetos.

Para el establecimiento del diálogo pueden realizarse preguntas como:

- ¿Qué es la comunicación?
- ¿Cuál es la importancia de esta herramienta?
- ¿Por qué es necesario el establecimiento de una comunicación efectiva en una escuela?
- Realice un auto análisis para conocer qué exigencias y consejos de los que se dan para lograr una buena comunicación Ud. no cumple.
- Diagnostique el proceso de comunicación de su institución educacional.

Mediante el debate el orientador observa cómo se comporta la comunicación entre los participantes.

ELABORACIÓN:

A través de presentaciones digitales, se exponen los criterios de varios autores sobre el concepto de comunicación.

Después de la discusión, se orienta el debate hacia las barreras que afectan el proceso de comunicación, se toman ejemplos concretos de situaciones que ocurren cotidianamente en la escuela. Para ello se puede utilizar una pancarta donde se escriban las barreras que mencionan los participantes.

- En la calidad de la transmisión y recepción de la información que a diario se maneja en la escuela, a veces no llega o se distorsiona.
- En los medios que se emplean para el intercambio de mensajes, así como el medio que los rodea.
- En las características psicológicas de los participantes.

Dentro de estas barreras se especifica las que se producen entre los jefes que pertenecen al consejo de escuela y sus subordinados.

En este momento se reflexiona sobre la forma en que actúan los jefes y como pueden influir positivamente en el mejoramiento de la comunicación.

A continuación se puede preguntar:

¿Qué tipos de comunicación existen?

Después de escuchar criterios, se concluye que la comunicación se puede clasificar en:

- Verbal
- No verbal o analógica
- Digital

En cada caso anterior, se citan ejemplos.

CIERRE:

Es el momento de reflexión final que posibilita la integración del grupo. De manera sintetizada, sin imponer criterios, se refuerzan las ideas a través de las siguientes preguntas:

¿Considera que el debate de los talleres le aporta elementos para su labor como jefe?

¿Cómo resultó el encuentro?

Utilizar la técnica del Positivo, Negativo e Interesante (PNI).

TALLER 3

TÍTULO: Rompiendo las distancias y expresando sentimientos

OBJETIVO: Identificar las funciones de la comunicación como vía para la transmisión de información, expresión de deseos, sentimientos y necesidades.

MÉTODOS Y TÉCNICAS EMPLEADAS: Observación, debate, comentario, conversación.

MEDIOS UTILIZADOS: Tarjetas, materiales impresos y digitalizados.

MOMENTO INICIAL: El orientador ayuda a la concentración de los participantes y se establece el clima comunicativo adecuado para el desarrollo de la actividad.

Para la introducción se parte del ejercicio denominación: “La lectura eficiente” (tomado de Batería para trabajar la comunicación, Academia de las FAR, pág.66)

El orientador dirige el debate hacia a la necesidad y formas en que se transmite la información, el papel que juegan los sentimientos, estados de ánimo, así como los procesos perceptivos.

PLANTEAMIENTO TEMÁTICO:

-Las funciones de la comunicación

-Importancia de las funciones de la comunicación

ELABORACIÓN:

El orientador explicará que la comunicación permite expresar informaciones, sentimientos y poder disfrutar de lo que otras personas sienten, conocer cómo perciben los demás y transmitir la simpatía o antipatía que se está sintiendo por algo o alguien. Por ello resulta muy necesario lograr el control de las emociones. El dominio de los sentimientos resulta una excelente herramienta para el desempeño cotidiano.

A continuación se reflexiona sobre:

Se ha preguntado usted alguna vez:

¿Cómo quiere ser?

¿Cómo quiere que los demás lo vean?

¿Cómo quiere que los demás lo traten a usted?

Después del debate se acude al libro: "Profesión: Comunicador" del Dr.C Vicente González Castro, donde se dan respuestas a algunas de las interrogantes planteadas, y se deja abierta la posibilidad de reflexionar sobre el tema

Se aprovecha el intercambio para la introducción de las funciones de la comunicación.

- ◆ **Función informativa.** Consiste en el intercambio de información entre las personas que se relacionan de alguna forma.
- ◆ **Función afectiva.** Mediante ella se intercambian afectos, se trasmite amor, cariño, identificación, comprensión, empatía u otra expresión de los sentimientos humanos.
- ◆ **Función reguladora.** La misma tiene un significado elevado en el cumplimiento del orden reglamentario en los estudiantes de las Escuelas Militares "Camilo Cienfuegos", pues a través de ella se actúa sobre los demás, se ejerce influencia y se provoca una acción de regulación sobre las conductas de los demás.

A continuación se debaten las opiniones de los participantes, donde se ponen ejemplos de su experiencia práctica, del cumplimiento de dichas funciones.

En este momento se puede trabajar el ejercicio: ¿Cómo me veo yo? ¿Cómo me ven los demás? (tomado del libro Psicopedagogía Militar 2001. p. 119)

Además se pueden elaborar tarjetas con los siguientes consejos para los participantes:

..." Los directivos apresurados que nunca escuchan, rara vez obtienen un panorama objetivo de la organización."

..." A las personas les gusta ser escuchadas, desean que se les trate con seriedad y que se les comprenda. Así el directivo debe evitar interrumpir a las personas y ponerlas a la defensiva."

..." El flujo de la comunicación en la organización debe manifestarse en diversas direcciones: desciende, asciende y circula en forma transversal. Una sola dirección del flujo comunicativo genera dificultades en el funcionamiento de la organización."

..." Para una comunicación favorable, son deseables una atmósfera de confianza y un estilo adecuado de apoyo, reduciendo el uso de símbolos de posición, como es el caso de guarecerse detrás de un buró."

CIERRE:

Como momento de reflexión final los participantes expresarán lo que más los motivó del encuentro realizado así como la influencia que tiene lo aprendido en el modo de actuación de los jefes frente a los subordinados.

TALLER 4

TÍTULO: La persuasión como mecanismo en la comunicación con los subordinados.

OBJETIVO: Valorar el papel del mecanismo de la persuasión en la comunicación.

MÉTODOS Y TÉCNICAS EMPLEADAS: Observación, debate, comentario, conversación.

MEDIOS UTILIZADOS: materiales impresos, presentaciones digitalizadas.

MOMENTO INICIAL: Se crea un clima motivacional propicio para el desarrollo del encuentro.

Para ello se desarrollará un ejercicio (tomado de Bateria para trabajar la comunicación, Academia de las FAR, pág.68)

Se reflexionará acerca de la necesidad de encontrar los aspectos claves para persuadir a la otra persona en dependencia de sus características y del contenido del problema, entre otros aspectos.

Después de las reflexiones a partir del ejercicio preguntar:

¿Conocen cuáles son los mecanismos de la comunicación?

Después de escuchar varias respuestas se les plantea que según algunos criterios existen mecanismos tales como:

- ◆ **El contagio:** se comprende como el sometimiento involuntario de las personas a determinadas conductas o estados psíquicos.
- ◆ **La persuasión:** es el proceso de fundamentación lógica con el objetivo de obtener el consentimiento del sujeto que recibe información mensaje.
- ◆ **La sugestión:** es el modo y la capacidad para influir directamente en la esfera emotiva de los hombres.
- ◆ **La imitación:** tiene rasgos comunes con el contagio, es la reproducción por el sujeto de los rasgos y modelos de comportamiento demostrado de forma consciente.

Se le explicará que todos son importantes, pero se dedicará el taller a uno de los mecanismos que tiene relevancia en la comunicación jefe-subordinado.

PLANTEAMIENTO TEMÁTICO:

1.1 La persuasión.

1.2 La persuasión como mecanismo de la comunicación

ELABORACIÓN:

Se leen definiciones de diferentes autores sobre la palabra persuasión, preparadas en tarjetas para ser leídas por los participantes:

Tarjeta 1. La acción de inducir a alguien a creer o hacer aquello de lo cual se ha persuadido. (Diccionario de Pedagogía, Alberto L. Merani Edit Grijalbo S. A.)

Tarjeta 2. Que tiene fuerza y eficacia para persuadir. Facultad, virtud o eficacia.

Enciclopedia Encarta

Se pueden utilizar otras tarjetas. Una vez hecho el análisis se pasa a la otra parte del taller.

Elaboración:

Se le plantea la definición de persuasión como mecanismo de comunicación, que aparece en el material docente de Ramírez Tamayo A. M. (2007/2008).

Se debe resaltar que este mecanismo es muy importante para el trabajo con los subordinados

Se hace énfasis en los siguientes elementos;

La persuasión incide:

- ◆ Directamente en la conciencia y conducta de las personas.
- ◆ Es un método educativo.
- ◆ Está presente en el intercambio sistemático entre el jefe y el subordinado

Para persuadir se hace necesario tener presente las siguientes preguntas:

¿A quién se dice?

¿Cómo se dice?

¿Dónde se dice?

¿Qué factores favorecen el mecanismo de persuasión?

Entre esos factores se encuentran: (Psicopedagogía militar, 2001)

- ◆ El facilitar un ambiente afectivo – positivo.
- ◆ Incentivar una situación de expectativas desarrolladoras.
- ◆ Provocar motivación sobre el contenido y utilidad del mensaje.
- ◆ Buscar buenos argumentos sobre las ideas a exponer.
- ◆ Vincular el contenido teórico con la vida, con la práctica.
- ◆ Facilitar ser creído, no imponer.
- ◆ Someter las ideas al colectivo convirtiéndolo en patrimonio de los demás.
- ◆ Ser paciente, no apasionarse innecesariamente.
- ◆ Conocer bien las particularidades del auditorio para la codificación de las ideas.
- ◆ Exponer las ideas con claridad, precisión, exactitud y energía.

Debe hacerse énfasis en que al tener en cuenta estos factores, no puede perderse de vista la influencia que ejercen las peculiaridades de su personalidad y las de las personas que con usted interactúan en el proceso comunicativo.

¿Considera usted que la persuasión es solo inherente a la profesión pedagógica?

Después de escuchar varias respuestas el orientador explica que:

La persuasión es un mecanismo indispensable en muchas profesiones que operan fundamentalmente con la palabra, ejemplo: los maestros, médicos, periodistas, y también en sentido general en la labor de dirección

CIERRE:

Para el cierre se coloca en pantalla una diapositiva con algunas interrogantes para reflexionar:

1. ¿Se relaciona usted con sus subordinados (compañeros) tal y como es realmente, trata de proyectar una imagen artificial ante ellos?
2. ¿La comunicación con los que dirige se desarrolla en virtud de sus expectativas e intereses, considerándolos como subordinados, pero también y muy importante, como personas, como seres humanos?
3. ¿Demuestra placer por la relación con los subordinados, conoce el motor que los impulsa a andar y actúa en correspondencia con la tendencia de sus actitudes y conductas positivas.

Con estas preguntas se cierra el debate de esta sesión de trabajo.

TALLER 5

TÍTULO: Dímelo de otra manera

OBJETIVO: Reflexionar sobre la importancia del desarrollo de las habilidades comunicativas en la interacción jefe-subordinado, con énfasis en las habilidades para la expresión y observación

MÉTODOS Y TÉCNICAS EMPLEADAS: Observación, debate, comentario, conversación.

MEDIOS UTILIZADOS: Materiales impresos, láminas y presentaciones digitalizadas.

MOMENTO INICIAL:

Se elige para la motivación la técnica participativa del esquema de las cuatro caritas que se presentan en pantalla para ser observadas por los participantes. Preguntar:

¿En cuál de los rostros se manifiesta una comunicación adecuada?

Se tiene en cuenta las respuestas y se logra establecer el diálogo.

El orientador expresa que para una comunicación adecuada es necesario el dominio de las habilidades comunicativas.

¿Cuáles son las vías que utiliza para comunicarse con los demás?

Después de una lluvia de ideas se resume lo siguiente:

Saber escuchar, hablar, leer, escribir.

¿A qué llamamos habilidades comunicativas?

Son las destrezas que posee el individuo para lograr una buena comunicación, el jefe debe poseer determinadas habilidades que resultan profesionales y que matizan la comunicación con los subordinados.

¿A cuáles nos referimos?

Después se pasará a explicar las diferentes habilidades comunicativas.

1-Habilidades para la expresión: referida al intercambio de naturaleza verbal y extraverbal.

2-Habilidades para la observación: posibilidades para percibir los estados anímicos y sentimientos de los demás en el proceso.

3-Para las relaciones empáticas: actitud voluntaria, esfuerzo consciente que se hace en el lugar de otro.

PLAN TEMÁTICO:

1. Habilidades comunicativas
2. Habilidad para la expresión
3. Habilidad para la observación

ELABORACIÓN:

El orientador realizará un grupo de preguntas problémicas para debatir con los participantes donde están implícitas las habilidades para la expresión y la observación necesaria para su labor.

- Ü ¿En sus explicaciones utiliza las palabras adecuadas para facilitar la comprensión de sus subordinados?
- Ü ¿Es capaz de percibir cuándo un subordinado se aburre en una actividad, cuándo no le interesa el tema que se está tratando?
- Ü ¿Sabe interpretar los gestos de los mismos?
- Ü ¿Utiliza en sus explicaciones un conjunto grande y diverso de palabras para lograr que lo entiendan?
- Ü ¿Gusta de ejemplificar sus ideas con elementos de la vida cotidiana para que lo comprendan mejor?
- Ü ¿Se percata de cuándo un subordinado está preocupado o tiene algún problema?
- Ü ¿Deja lo que está haciendo y lo mira al rostro para escucharlo atentamente cuando se dirige a usted?

Explicar que las respuestas a estas interrogantes están relacionadas con lo que se denomina habilidades para la expresión y la observación.

En ellas están incluidas las posibilidades que se tienen para percibir los estados de ánimos y los sentimientos de los demás en el proceso de lo que los mismos dicen y hacen durante la situación de comunicación

A continuación se orienta la interpretación de la siguiente frase:

“Conversar con la gente, pero de verdad, para saber qué piensa. No contentarse con hablar, sino también oír, aunque no agrade lo que nos digan; reconocer cuándo nos equivocamos y si es el caso, decirle al otro que no tiene la razón”

Raúl Castro Ruz

Llegar a conclusiones que la escucha atenta resulta de extraordinaria importancia en el proceso de comunicación, así como lo que expresamos y la forma en que lo hacemos.

Sabía usted que si quiere conocer alguna opinión de un estudiante:

- Déjelo hablar.
- Ayúdelo a que se sienta bien, sin obstáculos.
- Atiéndalo.
- No lo interrumpa.
- Efectúe preguntas.

CIERRE:

El orientador explica que las habilidades para la expresión y observación son importantes para el proceso comunicativo; pero adquieren un papel relevante durante el cumplimiento de la función afectiva _ valorativa y sobre todo, para llevar a la práctica la regulación de las acciones y conductas de los participantes en el proceso.

Se reflexiona sobre la importancia del uso del lenguaje tanto verbal como extraverbal; al logro de una expresión coherente, precisa; al dominio de un amplio y variado vocabulario que dé mayores posibilidades para ser comprendido; la utilización de ejemplos cercanos a las experiencias de los demás participantes en el proceso.

Es muy gratificante el debate sobre el papel que desempeñan determinados elementos de la persona en la efectividad de la comunicación, como es el caso de los ojos, el rostro, la postura, los gestos, la voz, el tacto, el comportamiento, el espacio personal, el espacio físico. Concluyendo que estos elementos de la comunicación no verbal, como otros no mencionados, influyen en la efectividad del proceso perjudicándolo o favoreciéndolo en dependencia de cómo sean utilizados.

Se orienta un trabajo práctico para el próximo taller.

Escuche una conversación entre dos o más estudiantes.

- ◆ Trate de fijarse y anote los comportamientos de los participantes, particularmente aquellos relacionados con la escucha.
- ◆ Comparta sus observaciones con sus estudiantes y particularmente con los que intervinieron en la conversación.

El orientador presenta diferentes situaciones donde se evidencien barreras que impidan la comunicación adecuada. Estas deben ser identificadas a fin de establecer la reflexión.

TALLER 6

TÍTULO: “¿Sabe usted escuchar?”

OBJETIVO: Valorar la necesidad de aprender a escuchar a los subordinados para el logro del éxito de la comunicación.

MÉTODOS Y TÉCNICAS EMPLEADAS: La observación, el debate, la conversación, el comentario.

MEDIOS UTILIZADOS: materiales impresos y digitalizados, videos.

MOMENTO INICIAL:

El orientador inicia la sesión presentando un video sobre un intercambio que sostienen un oficial jefe y un cadete. En el material se observa al cadete tratando de explicar la situación que se originó en la clase de táctica y por otro lado el oficial constantemente interrumpiendo y expresando que no quiere saber de justificaciones, no dejándolo terminar, por lo que ordena retirarse y que espere las medidas que se tomarán.

Luego preguntar:

¿Qué opinión merece lo observado?

¿Tiene usted conocimientos de experiencias parecidas en nuestra escuela?

PLAN TEMÁTICO:

-Reglas fundamentales para desarrollar una buena escucha

ELABORACIÓN:

El orientador coloca en pantalla la siguiente frase

“Tenemos dos orejas y una sola boca, es para escuchar mucho y hablar poco”.

Zenón de Citio en el año 3000 ANE.

A continuación se desarrolla el debate, tomando como referencia la frase anterior.

Se realiza un debate acerca de los principios y reglas necesarios para escuchar correctamente sobre todo a los subordinados.

Al calor del debate se introduce la siguiente actividad denominada: “El desprecio” (tomado de Batería para trabajar la comunicación, Academia de las FAR, pág.69)

Para la reflexión se deben utilizar las siguientes preguntas:

¿Los subordinados lograron que los dirigentes escucharan y aceptaran sus ideas?

¿Qué sucedió?

¿Cómo se sintieron?

¿Qué sentimientos experimentaron?

¿Les ha sucedido algo similar en el desempeño de sus funciones?

CIERRE:

Se logró implicar a los participantes en la necesidad de adoptar una posición más flexible para con los subordinados, escuchando conscientemente lo que quieren transmitir (información, sentimientos, estados de ánimo, etc.), además con sus intervenciones llegaron a las siguientes conclusiones:

El saber escuchar a los demás:

- Evita problemas al tener en cuenta la información que quieren brindar.
- Se hace evidente lo que está ocurriendo, pues mientras más se escucha en mejores condiciones de entender la situación de comunicación se está.
- Aumenta la capacidad para solucionar los conflictos que se presentan y se cumplen las tareas planteadas.
- Resalta la educación y formación, pues son muchas las cualidades que se le atribuyen a las personas que dicen lo preciso y concreto en cada situación y dejan “espacio” para que los demás se expresen.
- Ayuda a disipar la ira de los demás, pues al escuchar a una persona alterada se puede entender la causa de su ira, manifestarle la comprensión y apoyo para que adopte una actitud más racional.
- Facilita el intercambio al poder conocer lo que los demás están dispuestos a dar y lo que están dispuestos a compartir.
- Aumenta la confianza de los demás, pues cuando se deja de hacer algo con el objetivo de escuchar a otra persona es como si se le dijera “se estima y aprecia lo que usted tiene que decir”.

Se le da un toque de amor a la vida, pues la manifestación más evidente de amor e interés por los demás es el escucharlos siempre.

TALLER 7

TÍTULO: “Los estilos comunicativos. Su perfeccionamiento para interactuar con los subordinados”.

OBJETIVO: Reflexionar sobre la influencia de los estilos de comunicación en la relación del jefe con su subordinado.

MÉTODOS Y TÉCNICAS EMPLEADAS: La observación, el debate, la conversación, el comentario.

MEDIOS UTILIZADOS: Materiales impresos, digitalizados y fragmentos de series de televisión.

MOMENTO INICIAL:

A continuación se presenta un fragmento de la serie “**Algo más que soñar**”, donde los oficiales deben dirigir su observación hacia:

- Mensaje que trasmite el pasaje en el trato entre jefe y subordinado.

Preguntar:

- ¿Qué formas han utilizado los participantes en el acto de comunicación?
- Existen tantos estilos comunicativos como personas.
- Influye el contexto en los estilos de comunicación.

Escuchar respuestas y resumir.

El estilo comunicativo: es la forma en que la personalidad se orienta al organizar, dirigir y participar en la comunicación con los demás.

¿Puede modificarse?

Es bastante estable, puede modificarse en función de hechos, características del contexto, del propio grupo o persona. Aun así, el sujeto tiende a tener una forma peculiar de comunicarse que lo caracteriza.

Existe infinidad de criterios de clasificación acerca de los estilos de comunicación.

PLANTEAMIENTO TEMÁTICO:

1.1- Estilo comunicativo.

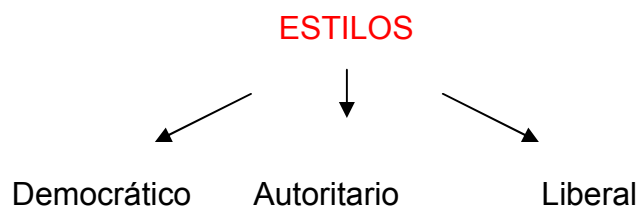
1.2- Tipos de estilos comunicativos.

ELABORACIÓN:

El orientador expresa que existe infinidad de estilos de comunicación.

Se forman equipos con los materiales que contienen diferentes clasificaciones de estilos comunicativos dados por diferentes autores:

Ejemplos: Kraftchenko (1999)



Ojalvo y Kraftchenko (1999) Estilos de Comunicación Pedagógica.

- Funcional
- Formal.
- No Comunicativo o negativo.

Se centra la atención en los abordados en la literatura cubana y en la práctica pedagógica.

Estilos:

- Ø **Democrático.**
- Ø **Autoritario.**
- Ø **Permisivo.**
- Ø **Centrado en la tarea.**
- Ø **Centrado en las relaciones.**

Luego se plantea la definición dada por Emilio Ortiz en su tesis de doctorado (Ortiz, 1996). Además, se puede utilizar el aportado por Arguentova T. (1984), que puede ser adoptado para el desarrollo del taller.

Flexible: Habilidad para mantener el estado emocional deseado en correspondencia con las características y particularidades de la situación, asequible utilización de recursos lingüísticos y paralingüísticos de la comunicación, y la creación de un ambiente de seguridad y confianza para la comunicación sincera. Logra la percepción exacta de la palabra ajena, es preciso y convincente en la utilización del idioma materno

Rígidos: Ausencia de análisis de la conducta propia y de otros, inadecuada autovaloración, incompreensión de la comunicación. No logra encontrar el tono y la forma adecuada de la comunicación para realizar una influencia efectiva.

Transitorios: Estilo intermedio de los anteriores. No es completa la comprensión de la gente, la influencia ejercida no siempre es efectiva y adecuada a la situación.

Se les pide a los participantes que analicen los contenidos de los diferentes estilos y reflexionen sobre cuáles de ellos están presentes en su labor educativa.

Reflexionar con el oficial _ educador sobre el estilo de comunicación que más han utilizado en su práctica educativa a través de ejemplos.

A continuación se orienta la siguiente actividad:

Técnica: Los estilos de comunicación.

Procedimientos:

1. Con anterioridad se seleccionan cinco participantes que se destaquen por tener una correcta comunicación o expresión oral.
2. Se les orienta que preparen una actividad donde se pongan de manifiesto los estilos (hacer la elección).
3. Se selecciona un moderador para que dirija la actividad.
4. El moderador, después de realizar la introducción de la actividad, seleccionará al azar, dos de los seleccionados que se prepararon para que expongan su actividad y luego realizará las siguientes preguntas.
 - ¿Qué fue lo que más le gustó?
 - ¿Qué característica adoptó la comunicación?
 - ¿Qué no le gustó? ¿Cómo lo harías?
 - ¿Qué consecuencias puede tener la utilización de ese estilo comunicativo?
 - ¿Qué ventajas o desventajas tiene esa forma de comunicación?
 - ¿Propicia un ambiente de colaboración?
5. El moderador cierra esa primera parte y hace referencia al estilo de comunicación expresado.
6. Luego exponen la otra actividad y se realizan las mismas interrogantes.
7. ¿Cuál de esos estilos caracteriza su comunicación?

CIERRE:

Se logró sensibilizar a los participantes en la necesidad de variar los estilos comunicativos no favorecedores de la comunicación con los subordinados, adoptando posiciones más flexibles, para estimular la participación activa de los subordinados en la manifestación de

criterios acerca de diferentes temas, mayor sensibilidad en el tacto, destacar más los logros que las insuficiencias en el intercambio sistemático con los subordinados. En resumen se concluyó que los jefes deben adaptar el estilo de comunicación a las características de las personas con las que trabaja o dirige.

TALLER 8

TITULO: “Conózcase a usted mismo y perfecciónese”.

OBJETIVO: Valorar la importancia del perfeccionamiento continuo del jefe para fortalecer sus características y cualidades necesarias para desarrollar el mando a través de una adecuada comunicación con sus subordinados.

METODOS Y TECNICAS EMPLEADAS: La observación, el debate, la conversación, el comentario.

MEDIOS UTILIZADOS: Presentaciones digitales, materiales impresos, cartulina.

MOMENTO INICIAL:

El orientador explica inicialmente que el tema de debate constituye un principio que se debe tener en cuenta en todo momento para el desarrollo del mando o dirección.

A continuación se introduce una actividad de rompimiento consistente en colocar en pantalla una cita del autor anónimo cuyo título es :”Dilema de un jefe”

Preguntar:

¿Cuál de estas afirmaciones se ponen de manifiesto en nuestra institución?

El debate y la reflexión deben dirigirse hacia las cualidades que debe poseer el jefe para el desarrollo correcto de sus funciones.

PLANTEAMIENTO TEMÁTICO:

-Cualidades que debe poseer el jefe para el desarrollo de sus funciones sobre la base de una correcta comunicación con los subordinados

ELABORACIÓN:

El orientador invita a los participantes para que digan utilizando palabras claves las cualidades que debe poseer un jefe en su interacción con los subordinados (para ello se puede utilizar una cartulina).

Preguntar a continuación ¿cómo estas cualidades influyen en los métodos y estilos de dirección?

Se realizó una reflexión sobre los distintos métodos y estilos de dirección y como estos están estrechamente vinculados con los estilos de comunicación. Se debatieron las cualidades que debe tener un jefe para lograr el éxito.

CIERRE:

A partir de la experiencia personal de los participantes se llegó al consenso que había que conocer más sobre:

1. Lo que debe ser, saber y hacer un jefe.
2. Sus subordinados, diversos aspectos psicológicos de las personas, las necesidades individuales y cómo motivarlas.
3. La comunicación e interacción con otras personas, cómo ejercitarlas y desarrollar habilidades para las mismas.
4. Cómo desarrollar su autocontrol.
5. Las distintas situaciones que se presentan, mediante el análisis de su experiencia, la observación diaria y el intercambio con otros jefes.
6. La autovaloración y el autocontrol.

Durante el desarrollo del taller quedaron evacuadas las dudas de los participantes sobre el tema mediante un rico intercambio de experiencias al respecto.

TALLER 9

TÍTULO: “Interactúe y conozca a sus subordinados”.

OBJETIVO: Reflexionar sobre la necesidad de desarrollar habilidades para lograr un conocimiento de las características de los subordinados y la forma de interactuar con ellos.

MÉTODOS Y TÉCNICAS EMPLEADAS: La observación, el debate, la conversación, el comentario.

MEDIOS UTILIZADOS: materiales impresos y digitalizados.

MOMENTO INICIAL:

Para el inicio se puede emplear la siguiente frase:

“Dirigir hombres es tarea difícil, empujarlos en cambio, es muy sencillo”

Rabindranat Tagore

Dirigir la reflexión sobre la necesidad de tener un conocimiento adecuado de los subordinados para poder dirigirlos adecuadamente en el cumplimiento de sus funciones.

ELABORACIÓN:

Se orienta la siguiente actividad denominada: “En busca de la información”

Para ello se forman parejas donde uno tratará en un plazo de tiempo acordado entrevistar al otro para obtener la mayor cantidad de información posible, luego se intercambian los papeles, a continuación se desarrolla el debate sobre los resultados de la actividad.

Se realizó un profundo debate y reflexión sobre cómo el jefe debe interactuar con los subordinados a partir del conocimiento de sus características personales y se expusieron experiencias, llegando al siguiente consenso:

Hay que conocer en lo posible el círculo familiar y de amistades de los subordinados y que piensan estas personas de él. Desde un inicio observe y oiga a sus subordinados, converse con todos incluso a los que tiene antipatía o con los que no tiene buena relación, más que hablar, oiga y analice lo que expresan. Hay que determinar las características de cada subordinado, sus principales cualidades, cuales son líderes positivos y cuales negativos, entre otros.

También se valoró que interactuar con los subordinados significa entre otras cosas, comunicarse con ellos, es decir, escucharlos abierta y sinceramente, sin prejuicios, sin apuro, sin subestimar sus criterios y consejos de forma clara y convincente, evitando todo tipo de agresividad, menosprecio o burla. Es decir establecer relaciones interpersonales dentro del marco del respeto mutuo.

CIERRE:

Para el cierre se orientó el desarrollo del trabajo práctico no. 8 (Tomado del libro de Psicopedagogía militar, 2001, p.134)

Se concluyó que tan importante como conocerse a sí mismo es conocer a los demás con los cuales usted interactúa, pues los subordinados constituyen un factor muy importante en el mando.

Interactuar con los subordinados significa: comunicarse con ellos, establecer relaciones interpersonales dentro del marco del respeto, respetar los puntos de vista de los demás, resolver los conflictos que surjan y comprender que ellos son importantes para el cumplimiento de las tareas.

TALLER 10

TÍTULO: Abriendo las puertas a la comunicación

OBJETIVO: Valorar con todos los participantes la significación de los talleres de comunicación para su preparación profesional.

MÉTODOS Y TÉCNICAS EMPLEADAS: La observación, el debate, la conversación, el comentario.

MEDIOS UTILIZADOS: presentaciones digitalizadas, cartulina.

MOMENTO INICIAL:

El orientador a través de la pantalla presenta la siguiente frase:

“De hecho es un error pensar que el proceso de la comunicación principia en un lugar y termina en otro: en realidad es interminable”

Anónimo

A partir de esta frase provocar el debate, luego expresar que este es el último taller donde se integrarán los conocimientos adquiridos.

PLANTEAMIENTO TEMÁTICO:

- Integración de los contenidos sobre comunicación.
- Conclusiones finales.

ELABORACIÓN:

El orientador centrará su atención en diferentes frases de distintos autores en las que se aprecia la importancia de la comunicación para el interactuar entre los jefes y subordinados.

Las frases se llevarán en tarjetas previamente preparadas y cada participante leerá en voz alta y luego se reflexionará.

“El hombre vivo se ahoga sin aire: los pueblos se ahogan sin vías de comunicación”

José Martí

“Cada cosa que hacemos y algunas veces que no hacemos comunica mensajes a los demás”

Anónimo

“de todas las cosas que llevas puestas, tu expresión es la más importante”

Anónimo

“No se ve bien sino con el corazón. Lo esencial es invisible para los ojos”

Antoine de Saint-Exupery

“Una buena escucha se fundamenta en una actitud de empatía del receptor hacia el emisor”

Anónimo

“Para hacer escuchar lo que decimos es menester ponernos en lugar de aquellos a quienes nos dirigimos”

Jean Jacob Rousseau

“Muchas veces me he arrepentido de haber hablado; pero de haber callado nunca”

Jenócrates

“Comprenderse a sí mismo puede eliminar una cantidad de presiones a los demás; comprender a los demás puede quitarle a usted una gran cantidad de presión”

Anónimo

CIERRE:

Para el cierre el orientador aplicará una técnica de evaluación llamada “Las coordenadas de la evaluación”, que consiste en presentar en una cartulina un sistema de coordenadas cartesianas que tiene en sus cuatros extremos dos pares de criterios evaluativos antitéticos, luego se le pide a los participantes que coloquen un punto que represente el lugar en que se corten sus criterios de evaluación sobre los talleres. Es importante aclarar que la posición del punto dentro de cada cuadrante aporta también información para el análisis.

Agregar preguntas como:

¿Cómo se han sentido hasta hoy?

¿Lo que más le ha gustado es?

¿Lo que menos le ha gustado es?

El orientador irá registrando los aspectos más importantes que aportan los participantes y explorará:

¿Qué piensan los participantes de cómo se han realizado los talleres?

¿Qué cosas han logrado cambiar en ustedes?

A continuación, el orientador presenta la pancarta del primer taller, donde aparecen las expectativas iniciales del grupo, e interroga si ha faltado alguna o si se desea incluir otras. Se podrá trabajar en equipos hasta llegar a plantear las nuevas expectativas y sugerencias a la escuela para perfeccionar las relaciones entre los jefes y subordinados.

La valoración final la podrá expresar cada uno de los participantes en una hoja para dejarlo como testimonio escrito del trabajo que se realizó en colectivo.

2.3 Valoración de los resultados obtenidos de la aplicación de los talleres de comunicación entre jefes y subordinados en la Escuela Militar “Camilo Cienfuegos” de Holguín

La aplicación en la práctica de los talleres fue posible mediante el método de Experimentación sobre el Terreno (Colas M., 1994). La selección de este método se sustenta en los siguientes aspectos:

- Ø Su carácter participativo: Los agentes esenciales directamente relacionados con la dirección de la escuela y que forman parte del Consejo de escuela, así como también subordinados (Director, subdirector general, subdirector docente, Jefe de trabajo político-ideológico, secretario docente, jefe de unidad de estudio, jefe de grados, jefe de cátedras, jefe de logística y el presidente de la FEEM en la EMCC, profesores, forman parte de la investigación.
- Ø Su carácter autoevaluativo: las modificaciones o efecto de los talleres son constantemente evaluadas desde dentro por los propios participantes.
- Ø Los beneficiarios de la investigación son los jefes y subordinados de la EMCC de Holguín implicados en el desarrollo de los talleres.

El método de Experimentación sobre el Terreno transita por varios momentos que fueron considerados en la aplicación de la propuesta de esta investigación: planificación del proyecto, la realización del proyecto, la presentación y análisis de los resultados, la solución de la problemática encontrada y la interpretación, conclusión y toma de decisiones.

Este método facilitó la recogida de evidencias empíricas acerca de la factibilidad de aplicación de los talleres.

La aplicación en la práctica de los talleres se realizó en la EMCC de Holguín la cual está ubicada en la carretera vía a Guardalavaca km 31/2, tiene años 42 de fundada. El centro tiene una matrícula aproximadamente de 850 estudiantes y tiene una plantilla de 225. De ellos son civiles 190 y 35 son militares.

Los talleres fueron aplicados a los 22 miembros del Consejo de Escuela, durante las actividades metodológicas que se desarrollan como parte de este sistema. La experimentación sobre el terreno se realizó durante el curso escolar 2009-2010.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los momentos por los cuales transitó la aplicación del método de experimentación sobre el terreno.

Primer momento (Planificación del Proyecto): estuvo dirigida hacia la obtención de evidencias empíricas acerca de la factibilidad de aplicación de los talleres. Se les comunicó y se realizó la conciliación previa con el director de la escuela y con los miembros del Consejo de escuela, de su implicación en el desarrollo de los talleres. Se seleccionó el momento para la realización de los mismos, como parte de las actividades metodológicas. Asimismo, se seleccionó el orientador de cada actividad, y el relator de las mismas.

Por otra parte se elaboró la guía de observación de los talleres con el objetivo de valorar la factibilidad de los talleres en cuanto al desarrollo de la comunicación por parte de los jefes y subordinados: En estos se tuvo en cuenta los siguientes indicadores:

Indicador 1:

Cumplimiento de las funciones comunicativas

- Cumplimiento de la función informativa.
- Cumplimiento de la función afectivo-valorativa.
- Cumplimiento de la función reguladora.

Indicador 2:

Desarrollo de las habilidades comunicativas

- § Habilidades para la expresión.
- § Habilidades para la observación.
- § Habilidades para la relación empática.

Indicador 3:

Nivel alcanzado en los hábitos para escuchar.

Además, se elaboró una encuesta, como se planteó en la descripción de los talleres, la cual fue aplicada al finalizar cada taller. En esta se tuvo en cuenta los siguientes indicadores: Pertinencia de los talleres y utilidad de los mismos para favorecer la comunicación entre jefes y subordinados.

Segundo momento: la realización del proyecto: Se estableció un clima adecuado, favorable, de confianza y respeto, para aplicación de todos los talleres. Se aplicaron los

métodos propuestos para validar la efectividad de los mismos y la recogida de información. El investigador, como fue descrito en los talleres guardó desde el primer taller las principales expectativas de cada uno de los participantes para así corroborar y comparar los criterios, una vez concluidos los mismos.

Por otra parte, la guía de observación no sólo fue utilizada durante el desarrollo de los talleres, sino también en la realización de las actividades sistemáticas de la escuela militar.

Tercer momento (Presentación y análisis de los resultados)

En la valoración de los resultados se realizó la triangulación de fuentes y métodos de investigación. A continuación se presentan cada uno de ellos.

Para valorar cualitativamente los indicadores se emplearon cuatro categorías que fueron determinadas por la relación entre los resultados, valoraciones, reflexiones, en las actividades concebidas como parte del programa desarrollado en los distintos talleres, los resultados obtenidos en la escala valorativa en los talleres de comunicación, de acuerdo a cada categoría fueron: *alto, bueno, regular y bajo*.

La metodología fue sometida a evaluación parcial mediante el análisis comparativo de resultados iniciales y finales. El procedimiento comparativo, al aplicar los métodos y técnicas, que siguen la lógica del diagnóstico inicial con carácter de salida, permitió obtener interesantes resultados.

En el caso del **indicador 1** referido al cumplimiento de las funciones de la comunicación, se obtuvieron resultados superiores una vez desarrollados los talleres de comunicación. Por ejemplo para el cumplimiento de la función informativa, se obtuvo en el diagnóstico inicial que el 72.7% se encontraba en las categorías de regular y bajo, sin embargo cuando se aplicó el de salida el por ciento más alto lo alcanzó las categorías de bueno y alto con el 77.1% (ver anexos 4 y 5). Para el cumplimiento de la función afectiva también se logró mejorar considerablemente los resultados al elevarse de 27.3% a 77.3% las categorías de bueno y alto (ver anexos 6 y 7) y para el cumplimiento de la función reguladora el salto cualitativo se produce al ascender el porcentaje de 36.4% a 81.8% (ver anexos 8 y 9).

En el caso del **indicador desarrollo de las habilidades comunicativas**, se precisó la evolución de los participantes ya que en el desempeño durante la realización de los talleres se evidenció un salto cualitativo, teniendo en cuenta que en las tres habilidades se

elevaron los por cientos positivos de forma sustancial, alcanzando más del 70% en las diferentes habilidades (ver anexos del 10 al 15).

Las ideas reveladas en la aplicación de las diferentes técnicas, evidenciaron cambios significativos y con la observación de su actuación y conducta en las distintas actividades que realiza el orientador, con el fin de mejorar la comunicación entre jefes y subordinados, así como mediante el análisis de sus expresiones de juicio, la motivación y la asistencia a los talleres. Se impone continuar trabajando en esta dirección, por ser una prioridad en las F.A.R y en el proceso docente-educativo.

El 90 % de los talleres fueron evaluados como pertinentes y de gran utilidad para favorecer la comunicación entre Jefes y Subordinados.

En este caso, se observó que los talleres con un alto nivel de aceptación fueron:

- ◆ Dímelos de otra manera
- ◆ ¿Sabe usted escuchar?
- ◆ Conózcase a usted mismo y perfecciónese

Ello permitió constatar una elevación en el nivel del conocimiento de los participantes. Además, reconocer que en otras categorías de personal que tuvieron conocimiento de la realización de los talleres, se elevó la motivación hacia el deseo de conocer sobre los elementos del proceso comunicativo, lo cual significa un adelanto del trabajo a realizar en etapas futuras. A modo de conclusión, el análisis realizado de los resultados obtenidos y representados en los anexos, permite corroborar un comportamiento ascendente en relación con los indicadores evaluados y favoreció la motivación por los temas tratados. También se evidenció un fuerte matiz emocional en las actividades desarrolladas con ellos. Por otra parte en las entrevistas aplicadas a los subordinados (Anexo 2) se obtuvieron los siguientes resultados:

- Han mejorado las relaciones entre jefes y subordinados, lo que han permitido el cumplimiento eficiente de las diferentes tareas
- Existe afectividad y empatía en el acto comunicativo
- Han mejorado los estilos de dirección y por ende de comunicación

El Cuarto momento (Solución a la problemática encontrada) y el quinto momento (interpretación, conclusión y toma de decisiones) se realizaron de

manera conjunta debido a los resultados que se obtuvieron en la aplicación del método.

Se estableció una comparación entre las expectativas que tenían los participantes en los talleres en el primer taller y una vez aplicados todos. El 95,5 % planteó que las expectativas fueron superadas a medida que se desarrollaba cada taller.

Las siguientes opiniones fueron recogidas:

Jefe:

Ø *"...nunca habíamos tenido la experiencia de participar sistemáticamente en talleres para favorecer la comunicación. Los talleres han permitido identificar cuáles son nuestras principales dificultades y fortalezas en el desarrollo del acto comunicativo "*

Ø *"...los talleres nos han estimulado a cambiar, a ser mejores personas, directivos y sobre todo a explotar nuestras potencialidades para lograr la misión de la escuela."*

Subordinado:

Ø *"Hemos logrado una mejor armonía en nuestra cátedra, el estilo de comunicación y para la dirección es participativo y todos nos ayudamos entre sí para cumplir con todo. Los talleres favorecen la comunicación entre el jefe y los subordinados y han ayudado a tomar mejores decisiones en la escuela..."*

La valoración de los resultados obtenidos con la aplicación de los talleres de comunicación entre jefes y subordinados en la EMCC de Holguín, y considerando la variedad de las actividades desarrolladas en los talleres, evidenció una transformación positiva de los miembros del consejo de escuela. Por lo tanto quedó demostrada la factibilidad y utilidad de los mismos para la EMCC de Holguín.

CONCLUSIONES GENERALES

El análisis integral de los resultados alcanzados en los distintos momentos de la investigación conduce a formular las conclusiones siguientes:

1. El diagnóstico del estado actual de la comunicación entre jefes y subordinados de la EMCC de Holguín y la experiencia del autor, permitieron revelar las insuficiencias en este componente, destacándose limitaciones en la preparación de los directivos docentes y de mando.
2. Los talleres presentados en la investigación se elaboraron partir de los fundamentos teórico- metodológicos abordados en la memoria escrita.
3. La propuesta aquí presentada resulta novedosa a partir de la contextualización de los talleres a las particularidades del proceso de comunicación jefe-subordinados de la EMCC de Holguín, con un enfoque meramente comunicativo. Estos están elaborados de forma tal que permite la participación e implicación de todos los miembros del consejo de escuela en cada una de las actividades desarrolladas en los talleres de comunicación.

Estos talleres están enmarcados dentro del contexto real en que se desarrolla el proceso de dirección de los diferentes jefes docente y de mando, los mismos dan la posibilidad de profundizar en los conocimientos sobre los elementos de la comunicación, así como llevarlos a la práctica.

4. La valoración de los talleres mediante los instrumentos aplicados evidenció consenso en la aceptación de estos resultados científicos, convirtiéndose en argumentos para la viabilidad de la propuesta.

Por lo antes expuesto se considera que los talleres propuestos constituyen una vía adecuada para favorecer el desarrollo de la comunicación jefe-subordinado, cumpliéndose el objetivo de esta investigación.

RECOMENDACIONES

Por la incidencia del tema para el desarrollo del funcionamiento de las estructuras de mando y de dirección en las EMCC, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Continuar las investigaciones que permitan profundizar esta línea temática
- Generalizar los talleres propuestos al resto de las categorías de personal en la EMCC, con el propósito de continuar su perfeccionamiento.
- Sugerir la posibilidad de que esta propuesta de talleres pueda implementarse en otras escuelas militares del Ejército Oriental, siempre y cuando se tengan en cuenta las características de cada centro y las posibilidades de esa contextualización.
- Implementar cursos de superación que permitan profundizar en el conocimiento y actualización del contenido relacionado con la comunicación en las Escuelas Militares “Camilo Cienfuegos”.

BIBLIOGRAFÍA

1. ABULJÁNOVA-SLAVSKAIA, K. A. (1989): El aspecto personal del problema de la comunicación, p. 238-261. En Problemas de la comunicación en psicología. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 293 p.
2. ALFONSO, A. (1988): Estudio del nivel de desarrollo de la capacidad comunicativa de los docentes del Instituto Superior Pedagógico. "Félix Varela". Tesis de Doctorado. Inédita.
3. ANDREIEVA, G.M. (1984): Psicología social. Editora de la Universidad de Moscú, 336 p.
4. ARGUMENTOVA, T.E. (1984): El estilo de comunicación como factor para valorar la efectividad de la actividad conjunta, p.130-133. Revista de Psicología, No. 6, Moscú, (en ruso).
5. ARIANA, S. (1995): La comunicación, un compromiso de educación. Evento Internacional Pedagogía'95. Palacio de las Convenciones, La Habana.
6. ASENSIO, J. (1991): La comunicación como medio educativo, p. 41-52. Revista Educar, No. 18, España.
7. ÁVILA CEBALLOS, M. (1985): Nivel de eficiencia comunicativa en la relación maestro-alumno. Trabajo de Diploma. Tutor: Emilio Ortiz Torres. Licenciatura en Educación. Instituto Superior.
8. BODALEV, A.A. (1986): El desarrollo de la percepción del hombre por el hombre en la comunicación, p. 132-137. En Antología de la Psicología Pedagógica y de las Edades. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, p.346
9. BORZONE, A. y ROSEMBERG, C. (1994): El intercambio verbal en el aula: las intervenciones de los niños en relación con el estilo de interacción del maestro, p. 115-132. Revista Infancia y Aprendizaje, No.67-68, España.
10. CALZADO, DELCI (2000): .El taller una alternativa de forma de organización del proceso pedagógico en la preparación del docente .Tesis en opción al título de Doctor La Habana.

11. CASALES, J.C. (1988): Actividad de dirección y proceso de comunicación dirigente-grupo, p.51-63. Revista Cubana de Psicología, No.1, La Habana.
12. CASALES, J.C. (1989): Psicología Social. Contribución a su estudio. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 240 p.
13. CASTELLANO RODRÍGUEZ, ROBERTO (2001): La Orientación Profesional militar integrada al currículum de la EMCC. —21h. _ Tesis de Doctorado en Ciencias Pedagógicas}La Habana.
14. CASTRO, RUZ, FIDEL (2000): Discurso en el acto del primer curso emergente de formación de maestro primario. La Habana. Tabloide Especial
15. CASTILLEJO, J (1988): Comunicación educativa y aprendizaje educativo/ J. Castillejo. —p. 27-31.-- En Comunicación y Educación. Teoría de la Educación. —Barcelona: Ediciones CEAC.
16. CASTRO, H. (1995): Problemas comunicativos más frecuentes de los docentes en el proceso de enseñanza en la escuela media. Evento Internacional Pedagogía'95. Palacio de las Convenciones, La Habana.
17. CHARLES C., M. (1991): Comunicación y procesos educativos, p. 17-23. En Revista Tecnología y Comunicación Educativas # 17, Marzo, México, D.F.
18. CHIVÁS ORTIZ, F. (1992): Creatividad + dinámica de grupos = ¿eureka!. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1992, 61 p.
19. CIRILIANO, G. y VILLAVERDE, A. (1985): Dinámica de grupo, P. 95-107. En Diálogo e interacción en el proceso pedagógico. Ediciones El Caballito, México, D.F., 156 p.
20. COLAS BRAVO MARÍA P Y LEONOR BUENDÍA (1994): INVESTIGACIÓN EDUCATIVA. EDICIONES ALFAR. SEVILLA
21. COLECTIVO DE AUTORES (2002): Comunicación educativa Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
22. COLECTIVO DE AUTORES (2001): Psicología para Educadores Editorial Pueblo y Educación Ciudad de la Habana.

23. COLECTIVO DE AUTORES (1994): Técnicas de participativas de educadores cubanos. Concurso de técnicas participativas del Centro de Intercambio Educacional " Graciela Bustillos" Cuba.
24. COLECTIVO DE AUTORES (2007): Maestría en Ciencias de la Educación Tabloide Módulo 11 .Editorial Pueblo Educación.
25. CUBA MINISTERIO DE LAS FUERZAS ARMADAS REVOLUCIONARIAS (2000): Manual para la dirección del proceso docente educativo en la EMCC _139 p.
26. DE ACOSTA, A. y SERNA, I. (1994): Actividades para adquirir la competencia comunicativa y estrategias de aprendizaje, p.21-24. Revista Aula de Innovación Educativa, No. 33, Diciembre, España.
27. EMILIANOV, Y.N. (1987): La enseñanza de la comunicación en el grupo docente de entrenamiento, p. 81-87. Revista de Psicología, No. 2, Moscú, (en ruso).
28. ENCICLOPEDIA GENERAL de la EDUCACIÓN (1995): 2t __ Barcelona: ED. Océano.
29. ENGELS, F. (1973): Papel del trabajo en el proceso de transformación del mono en hombre, p. 66-79. Obras escogidas, tomo III. Editorial Progreso, Moscú, 613 p.
30. FERNÁNDEZ, A. La persuasión: ¿arte o habilidad? En Comunicación educativa.-- La Habana: Editorial. Pueblo y Educación.
31. Fernández González, A.M.: La estructura de la Comunicación Educativa, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1995, p. 6.
32. FERRY, G. (1972): El trabajo en grupo. Editorial Fontanella, Barcelona, p. 249.
33. FIGUEREDO, E. (1982): Psicología del lenguaje. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1982, 109 p
34. FIGUEROA, M (1986): La dimensión lingüística del hombre. Editorial de Ciencias Sociales La Habana.
35. FREIRE, P. (1985): Dialogicidad y diálogo, p. 39-47. En Diálogo en interacción en el proceso pedagógico. Ediciones El Caballito, México, D.F., 156 p.

36. FREIRE, P. (1985): ¿Extensión o comunicación?, p. 49- 59. En Diálogo e interacción en el proceso pedagógico. Ediciones El Caballito, México, D.F., 156 p.
37. GALINDO, A. (1991): Transmisión verbal y comunicación: bases para una evaluación positiva de los errores del aprendizaje, p.123-132. Revista Educar, No. 18, España.
38. GARCÍA SCHWENERT P. (1983): Las comunicaciones en la empresa. Sus aspectos psicológicos y sociales. Editorial Científico-Técnico, La Habana, 1983, pp. 23-24.
39. GONZÁLEZ MAURA, V. CASTELLANOS SIMONA D. Y OTROS. Comunicación en Psicología para Educadores, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Capítulo 3. pp. 80-83.
40. GÓMEZ LABRADA, A. (1985): Características socio psicológicas de la percepción interpersonal en la relación maestro-alumno. Trabajo de diploma. Tutor: Emilio Ortiz Torres. Licenciatura en Educación. Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero", Holguín.
41. GÓMEZ, A. (1985): Características socio - psicológicas de la percepción interpersonal en la relación maestro - alumno. —43h.--Trabajo de Diploma {Licenciatura en Educación}.-- , 1985 Instituto Superior .Pedagógico. "José de la Luz y Caballero", Holguín.
42. GONZÁLEZ CASTRO, V. (1984): La comunicación oral en las clases: algunas ideas de Martí, p. 19-23. Revista Educación, No. 53, Abril-Junio, La Habana.
43. GONZÁLEZ REY, F. (1985b): La categoría comunicación. Su lugar en el sistema de categorías de la psicología marxista, p. 13-24. Revista Cubana de Psicología, No. 2-3, La Habana.
44. GONZÁLEZ REY, F. (1987): Personalidad y comunicación: su relación teórica y metodológica, p. 327-347. En Temas sobre la actividad y la comunicación. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 440 p.
45. GONZÁLEZ, F. (1995): La comunicación educativa. Su manejo en la institución escolar. Evento Internacional Pedagogía'95. Palacio de las Convenciones.-- La Habana.

46. GONZÁLEZ, F. (1995): La comunicación pedagógica. Su manejo en la institución escolar. Curso pre-evento. Evento Internacional Pedagogía'95. Palacio de Las Convenciones, La Habana.
47. GONZÁLEZ, F. (1995c): Comunicación, personalidad y desarrollo. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 139 p.
48. GONZÁLEZ, F. y otros (1995b): Comunicación educativa y desarrollo de la personalidad. Evento Internacional Pedagogía'95. Palacio de las Convenciones, La Habana.
49. GONZÁLEZ SOCA, A.M. (2002): Nociones de sociología, psicología y pedagogía, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, p. 106.
50. GOLDSMITH, J Y CLOKE, K (2002): El arte de despertar a la gente. Centro Coordinador de estudios de dirección (CCED), La Habana. p.119
51. HEINEMAN, P. (1980): Pedagogía de la comunicación no verbal. Editorial Herder, Barcelona.
52. HIDALGO, O. y RODRÍGUEZ, J. (1993): La comunicación y el estilo de dirección. Trabajo de Diploma. Tutor: Emilio Ortiz Torres. Licenciatura en Economía. I.S.T. "Oscar Lucero Moya", Holguín.
53. IBÁÑEZ MARTIN, J. A. (1987): Planteamiento filosófico- educativo del problema de la comunicación, p. 295-304. Revista Española de Pedagogía, Julio-Septiembre, Madrid.
54. KOLOMINSKY, L .Y. y OLINNIKOVA, G .M. (1982): Estudio de las relaciones entre maestros y alumnos en la psicología social y pedagógica de la RDA, p. 86-91. Revista Cuestiones de Psicología, No. 2, Moscú, (en ruso).
55. KRAFTCHENKO, O. (1990a): Papel de la comunicación pedagógica y del profesor como modelo en la formación moral de adolescentes y jóvenes, p. 83-88. En Investigaciones acerca de la formación moral de las nuevas generaciones. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana, La Habana.
56. KRAFTCHENKO, O. (1990b): La comunicación como categoría de la psicología marxista en el estudio de la formación de la esfera moral de adolescentes y jóvenes, p. 89-94. En Investigaciones acerca de la formación

moral de las nuevas generaciones. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana, La Habana.

57. KRAFTCHENCO BEOTO, O. Y OJALVO MITRANY, V. (1999): Los estilos de comunicación en comunicación educativa, Imprenta Universidad de Matanzas, Matanzas, Capítulo VII, pp. 160-161
58. LOMOV, B. (1983): Comunicación y regulación social de la conducta del individuo, p. 3-32. En Aspectos socio- psicológicos de la comunicación. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana, La Habana, 64 p.
59. LOMOV, B. (1989): El problema de la comunicación en psicología. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 293 p.
60. MARTÍ, J. (1990): Ideario pedagógico. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
61. MARTIN SERRANO, M. (1986): Presentación de la teoría social de la comunicación, p. 15-34. Revista Española de Investigaciones Sociológicas # 33, enero-marzo, Madrid.
62. MARX.C. y ENGELS,F. (1973): La ideología alemana, p. 11-81. En Obras escogidas. Tomo I. Editorial Progreso, Moscú, 616 p.
63. MOLINA, A. (1985) Diálogo e interacción en el proceso pedagógico. Ediciones El Caballito, México, D.F., 1985, 156
64. MONTERO LEYVA, MARICELA (2008): La formación de la competencia comunicativa profesional pedagógica de los estudiantes del primer año de la carrera de profesores integrales de Secundaria Básica. Tesis presentada en opción del grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín.
65. OJALVO MITRANY, V. (1994): La comunicación en el aula, p. 29- 34. Revista Cubana de Educación Superior, No.1, Vol. 14, La Habana.
66. OJALVO MITRANY, V. (1999): Comunicación educativa, imprenta universidad de Matanzas, Matanzas, p.8.
67. OJALVO MITRANY, V. (1996): La educación como proceso de interacción, CEPES, U.H, La Habana.

68. ORTIZ T., E. y MARIÑO, M. (1995): Raíces martianas en la pedagogía de la comunicación. VII Simposio Martiano, I.S.P. "José de la Luz y Caballero", Holguín.
69. ORTIZ T., E.; SEMANAT R., O. y TOIRAC R., M. (1989): Utilización del entrenamiento socio-psicológico para el desarrollo de la comunicación interpersonal en futuros maestros, P. 111-118, Revista Cubana de Psicología, No. 2, Vol. VI, La Habana.
70. ORTIZ, E. (1996): El perfeccionamiento del estilo comunicativo del maestro de la enseñanza media para su labor pedagógica. Tesis de doctorado.
71. ORTIZ, E. (1995): El estilo comunicativo del maestro. Evento Internacional Pedagogía'95. Palacio de las Convenciones, La Habana.
72. PAYÁ, M. (1992): Relaciones interpersonales, elección entre alternativas y resolución de conflictos, p. 85-91. Revista Comunicación, Lenguaje y Educación, España.
73. PETROVSKAIA, L. A. (1989): La competencia en la comunicación. Editora de la Universidad de Moscú.
74. PRIETO C. D. (1985): Educando a través de la palabra, p.
75. PSICOPEDAGOGÍA MILITAR (2001): La Habana: Editorial Verde Olivo.
76. RAMOS, MARIO A (2010): Consideraciones sobre el mando en la pequeña unidad. Dirección Política de las FAR. Centro de investigaciones Sociopsicológicas, La Habana.
77. REINOSO, C. (2002): Compendio de estrategias y técnicas para el estudio y desarrollo de la competencia comunicativa. ISP: Enrique J. Varona (CEE).
78. RODRÍGUEZ, F. y FERRER P.,G. (1989): El entrenamiento socio-psicológico para perfeccionar la comunicación maestro-alumno en el enseñanza media. Trabajo de Diploma. Tutor: Emilio Ortiz Torres. Licenciatura en Educación. Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero", Holguín.
79. RODRIGUEZ, SILVA (2005): .Algunas ideas sobre la personalidad y la motivación profesional de los cadetes de los CEM. Editorial CIP Academia de las FAR Máximo Gómez. La Habana.

80. ROIG, M. y MUÑOZ C.,A. (1986): Bibliografía sobre teoría de la comunicación, p. 197-225. Revista Española de Investigaciones Sociológicas # 33, enero-marzo, Madrid.
81. ROIG C., M. (1986): Modelos psicosociológicos y antropológicos de la comunicación en pequeños grupos, p. 121- 142. Revista Española de Investigaciones Sociológicas # 33, Enero-Marzo, Madrid.
82. SÁNCHEZ, G. (1994): La formación y desarrollo de habilidades comunicativas en la preparación profesional del licenciado en educación primaria. Tesis de doctorado. I.S.P. "Félix Varela", Villa Clara. Inédita.
83. SOBERÓN VALDES, F (2002): Finanzas, banca y dirección, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, p.256
84. TORRUELLA GONZÁLEZ MORA, G (2001): Aprender a vivir Editorial Pueblo y Educación .La Habana.
85. TURNER MARTÍ, LIDIA. Pedagogía de la ternura/ Lidia Turner Martí, Albina Pita Céspedes. —La Habana: ED. Pueblo y Educación, 2002.
86. TSUKANOVA,E.V. (1985): Barreras psicológicas de la comunicación. Editorial Escuela Superior, Kiev, 176.p (en ruso).
87. VALDÉS CASAL, H. (1983): Teoría de la actividad y comunicación: ¿continuidad o ruptura?, p.3-11. Revista Cubana de Psicología, No. 2-3, La Habana.

ENCUESTA A LOS PRINCIPALES DIRIGENTES DOCENTES Y DE MANDO DE LA ESCUELA MILITAR “CAMILO CIENFUEGOS”

Compañero:

Nos encontramos desarrollando una investigación dirigida a conocer el estado actual del trabajo del proceso de comunicación en la EMCC de Holguín, a fin de crear una propuesta dirigida a favorecer la comunicación. Para ello nos resulta de gran valor y utilidad las opiniones que usted pueda ofrecernos. De antemano le agradecemos su colaboración, sinceridad y objetividad en la misma.

1. Datos generales:

1.1 Sexo: _____ Edad: _____

1.2 Marque con una (X) si es Oficial: _____ Profesor: _____

1.3 Años de experiencia como docente o militar (concluidos): _____

1.4 Años de experiencia como jefe: _____

2. Para el desarrollo de su labor profesional se considera usted orientado y con la preparación necesaria para enfrentar el proceso comunicativo con los subordinados.

Alto: _____ Bueno: _____ Medio: _____ Bajo: _____

3. ¿En el intercambio con sus subordinados, tiene usted presente los mecanismos del proceso de comunicación?.

Nunca: _____ Casi nunca: _____ A veces: _____ Casi siempre: _____
Siempre: _____

4. ¿Tiene usted presente en su labor la aplicación de las habilidades y estilos de comunicación para el cumplimiento de los objetivos planteados?

Si: _____ No: _____ No los conozco: _____

5. ¿En qué nivel considera usted que se encuentra el clima comunicativo, para favorecer las actividades cotidianas en la escuela?

Alto: _____ Bueno: _____ Medio: _____ Bajo: _____

6. Marque con una (X), a partir de sus consideraciones, la actividad que más favorece el desarrollo de la comunicación en la escuela.

Consejos de Escuela.

Claustros.

Reuniones a nivel de cátedra y compañías.

Conferencias, seminarios, talleres y otras actividades metodológicas en las que participa.

Autosuperación.

**PARA EL AUTODIAGNÓSTICO SOBRE LAS FUNCIONES DE LA
COMUNICACIÓN**

CUESTIONARIO COMUNICACIÓN JEFE-SUBORDINADO

(Se aplica tanto para los jefes como para los subordinados)

A continuación aparecen formas de comportamiento que pueden estar presentes en la relación de un jefe con sus subordinados (de un profesor con sus alumnos, o de usted con sus compañeros) durante las clases, reuniones, etc. Seleccione para cada pregunta, entre las variantes que se le ofrecen, la que corresponde con la frecuencia con que, a su juicio, estos comportamientos se manifiestan y escríbala en la hoja de respuesta.

Las posibles frecuencias son:

1- Nunca 2- Casi nunca 3- A veces 4- Casi siempre 5- Siempre

1. Brinda ayuda a los subordinados cuando tienen algún problema dentro del ámbito laboral.
2. Brinda ayuda a los subordinados cuando tienen algún problema personal.
3. Conversa con sus subordinados acerca de los aspectos más importantes de la actualidad nacional e internacional.
4. Señala al subordinado los incumplimientos del orden reglamentario, la disciplina militar y buscan soluciones en conjunto.
5. Alerta al subordinado sobre sus problemas en el cumplimiento de sus funciones y contribuye a encontrar soluciones a los mismos.
6. Conversa con sus subordinados sobre asuntos no relacionados con sus funciones (familia, cine, deportes, etc.)
7. Informa oportunamente sobre cambios o actividades no previstas en el plan de su organización.
8. Planifica y organiza con los subordinados el cumplimiento de las misiones y las tareas de su organización.

9. Informa a los subordinados acerca de las formas más adecuada de enfrentar las tareas y actividades de su organización.
10. Apoya y estimula a los subordinados que obtienen buenos resultados.
11. Comparte con los subordinados en actividades no relacionadas con su trabajo (fiestas, visitas, paseos, etc.)
12. Conversa con los subordinados acerca de las relaciones interpersonales que se establecen en el colectivo (entre sus miembros y con sus jefes).

CRITERIO DE CALIFICACIÓN

Para el autodiagnóstico otórguele:

5 puntos a cada SIEMPRE marcado en cada pregunta.

4 puntos a cada CASI SIEMPRE.

3 puntos a cada A VECES.

2 puntos a cada CASI NUNCA.

1 punto a cada NUNCA.

Llene la tabla que se le presenta a continuación:

FUNCIÓN	INFORMATIVA	AFECT.-VALORAT.	REGULADORA
PREGUNTA	3 5 7 12	1 2 6 11	4 8 9 10
PUNTOS EN C/U			
PUNTOS POR FUNCIÓN			

Analice cómo en su actuación Ud. Cumple cada función de la comunicación a partir del criterio siguiente.

Si el total de puntos en cada función es:

- Menor o igual a 20 y mayor que 18, el cumplimiento es ALTO.

- Menor o igual a 18 y mayor que 14, el cumplimiento es BUENO.
- Menor o igual a 14 y mayor que 11, es SATISFACTORIO.
- Menor o igual a 11 y mayor o igual a 4, es BAJO.

Para el diagnóstico con sus subordinados (alumnos, compañeros).

Ello supone que a usted le interese conocer las opiniones de ese grupo de personas acerca de su comportamiento y de esta manera compararla con la autoevaluación que realizó.

Los puntos a otorgar por preguntas según la frecuencia que se marque es igual al anterior.

Llene la tabla siguiente:

FUNCIÓN	INFORMATIVA	AFECT.-VALORAT.	REGULADORA
PREGUNTAS	3 5 7 12	1 2 6 11	4 8 9 10
SUBORDINADO 1			
SUBORDINADO 2			
SUBORDINADO 3			
SUBORDINADO N			
TOTAL / PREGUNTA			
TOTAL PUNTOS POR FUNCIÓN (TF)			
PROMEDIO TF / N			

Fíjese que después de sumados los totales por pregunta en cada función deberá calcular el total por función (TF) y el promedio para cada función dividiendo el total de la función entre el número (N) de participantes. Para saber el estado de cumplimiento de cada función puede utilizar la misma escala del autodiagnóstico.

ENCUESTAS PARA MEDIR EL NIVEL DE DESARROLLO DE LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS.

A continuación aparecen formas de comportamiento que pueden estar presentes en la relación de un jefe con sus subordinados (de un profesor con sus alumnos, o de usted con sus compañeros) durante las clases, reuniones, etc. Seleccione para cada pregunta, entre las variantes que se le ofrecen, la que corresponde con la frecuencia con que, a su juicio, estos comportamientos se manifiestan y escríbala en la hoja de respuestas. Su criterio será muy valioso para nuestro trabajo.

Las posibles frecuencias son:

1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre

1. En sus explicaciones (intervenciones) utiliza las palabras adecuadas para facilitar la comprensión de sus subordinados.
2. Escucha con atención a sus subordinados.
3. Tiene en cuenta las opiniones de sus subordinados tratando de no ser impositivo.
4. utiliza en sus explicaciones un conjunto grande y diverso de palabras para logra que lo entiendan.
5. Se da cuenta cuando la no resulta interesante para sus subordinados.
6. Acepta las bromas de sus subordinados e incluso las utiliza como recurso durante el desarrollo de las actividades.
7. Gusta de ejemplificar sus ideas con elementos de la vida cotidiana para que lo comprendan mejor.
8. Interpreta con facilidad los gestos y expresiones de sus subordinados.
9. Se interesa por conocer acerca de los problemas de sus subordinados.
10. Utiliza las experiencias de sus subordinados para ejemplificar sus ideas.

11. Se percata cuando algún subordinado está preocupado o tiene algún problema.
12. Permite y promueve la participación de sus subordinados durante las diferentes actividades.
13. Argumenta las ideas que expone desde diferentes puntos de vista.
14. Cuando un subordinado le habla deja lo que está haciendo para escucharlo.
15. Al relacionarse con sus subordinados acepta y tiene en cuenta el modo peculiar de ser de cada uno.
16. Mira de frente a sus subordinados cuando se dirige o conversa con ellos.
17. Capta los sentimientos e intenciones de sus subordinados cuando se relaciona con ellos.
18. Utiliza el conocimiento que tiene sobre sus subordinados para tratarlos de forma diferenciada.
19. Puede resumir en pocas palabras las ideas centrales del tema o asunto que se trate.
20. Se da cuenta, al hablarle un subordinado, cuando este le está mintiendo.
21. Trata de ser tolerante con los puntos de vista y costumbres de sus subordinados siempre que no afecten el cumplimiento de las misiones.
22. En las distintas actividades realiza preguntas que estimulan la reflexión de sus subordinados acerca de lo que está tratando.
23. Percibe los síntomas de aburrimiento de los subordinados durante el desarrollo de las diferentes actividades.
24. Se esfuerza por conocer las particularidades de sus subordinados en cuanto a sus motivaciones, carácter, temperamento, etc.
25. Sus gestos y expresiones faciales se corresponden con el contenido de lo que quiere expresar.
26. Se da cuenta cuando sus subordinados entienden o no lo que está expresando.
27. Utiliza los puntos de vista de sus subordinados durante el desarrollo de las actividades estimulándolos así a que participen en ellas.

28. Modifica su forma de hablar y el tono de la voz según las ideas que expresa y la situación en que se encuentra.
29. Capta cuando sus subordinados tienen una disposición favorable hacia la actividad.
30. En las relaciones con sus subordinados expresa sus vivencias y sentimientos con sinceridad.

CRITERIO DE CALIFICACIÓN

Para el autodiagnóstico otórguele:

5 puntos a cada SIEMPRE marcado en cada pregunta.

4 puntos a cada CASI SIEMPRE.

3 puntos a cada A VECES.

2 puntos a cada CASI NUNCA.

1 puntos a cada NUNCA.

Llene las siguientes tablas:

GRUPO DE HABILIDADES	EXPRESIÓN
PREGUNTAS	1 4 7 10 13 16 19 22 25 28
PUNTOS EN CADA UNA	
TOTAL DE PUNTOS GRUPO/HABILIDADES	

GRUPO DE HABILIDADES	OBSERVACIÓN CONDUCTAL
PREGUNTAS	2 5 8 11 14 17 20 23 26 29
PUNTOS EN CADA UNA	
TOTAL DE PUNTOS GRUPO/HABILIDADES	

GRUPO DE HABILIDADES	RELACIÓN EMPÁTICA
PREGUNTAS	3 6 9 12 15 18 21 24 27 30
PUNTOS EN CADA UNA	
TOTAL DE PUNTOS GRUPO/HABILIDADES	

El criterio a tener en cuenta para evaluar el nivel de desarrollo de cada grupo de habilidades es el siguiente:

Si el total de puntos es:

- Menor o igual a 50 y mayor que 45, el nivel es ALTO
- Menor o igual a 45 y mayor que 35, el nivel es BUENO
- Menor o igual a 35 y mayor que 28, el nivel es SATISFACTORIO
- Menos o igual a 28 y mayor o igual a 10, el nivel es BAJO

Si desea conocer la opinión de las personas con las que usted interactúa (subordinados, alumnos, compañeros), Pídale que respondan el mismo cuestionario pero pensando en usted.

Para determinar el nivel de desarrollo de las habilidades según la opinión de sus subordinados, prepare una tabla, para cada grupo de habilidades, similar a la que aparece con ese propósito en la encuesta jefe-subordinado, pero tenga en cuenta que a cada grupo de habilidades le corresponden 10 preguntas.

El resto del procedimiento para determinar el nivel de desarrollo en cada grupo de habilidades, es el mismo de dicha encuesta pero utilizando la escala que aparece en este autodiagnóstico.

Compare ambos resultados, el obtenido de su autoevaluación con el resultado de la opinión del grupo. Saque usted sus propias conclusiones.

¿SABE USTED ESCUCHAR?

Instrucciones: Usted puede estar involucrado en algunas de las acciones que se describen a continuación cuando participa en una entrevista o una conferencia.

Marque la respuesta que más se acerque a su forma de conducirse.

Comportamiento	Usualmente	Algunas veces	Raras veces
¿Se prepara usted físicamente sentándose frente al que habla y asegurándose que lo puede escuchar?			
¿Observa al que habla mientras lo escucha?			
¿Determina de acuerdo con la apariencia física			

y la forma de expresarse del que habla si lo que tiene que decir vale la pena ser escuchado?			
¿Escucha para entender las ideas y los sentimientos que subyacen?			
¿Reconoce usted sus predisposiciones y trata de evitar que estas influyan en lo que escucha?			
¿Se mantiene concentrado en lo que está escuchando?			
¿Interrumpe inmediatamente si escucha algo que considere equivocado?			
¿Se asegura antes de responder que ha entendido el punto de vista del que habla?			
¿Trata de decir la última palabra?			
¿Hace un esfuerzo consciente por evaluar la lógica y la credibilidad de lo que escucha?			

CRITERIO DE LA CALIFICACIÓN

Para las preguntas 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10.

- Si las marcó en “usualmente” otórguese 10 puntos por cada una correcta.
- Si marcó algunas de ellas en “algunas veces” otórguese 5 puntos en cada caso.
- Si marcó alguna en “rara veces” entonces tendrá 0 puntos en esos casos.

Para las preguntas 3, 7 9.

La puntuación a otorgarse será:

- 0 por cada una que haya marcado en usualmente.
- 5 por cada una que haya marcado en “algunas veces”
- 10 por cada una que haya marcado en “raras veces”.

¡Sume y determine la puntuación obtenida!

Si obtiene 70 puntos o menos tiene malos hábitos para escuchar.

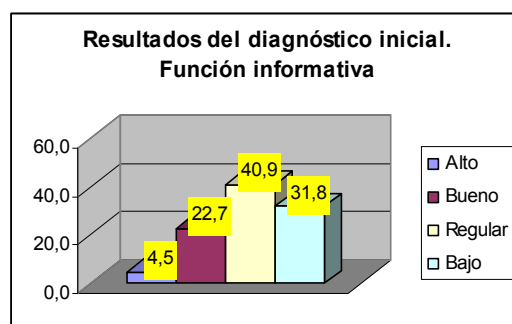
Si su puntuación está entre 70 6y 85 escucha bien, pero tiene que mejorar.

Si obtiene más de 90 puntos es un excelente escucha y podrá ayudar a los demás y apoyarse en esta cualidad para mejorar su trabajo.

ANEXO 4

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL SOBRE LA FUNCIÓN INFORMATIVA A LOS JEFES

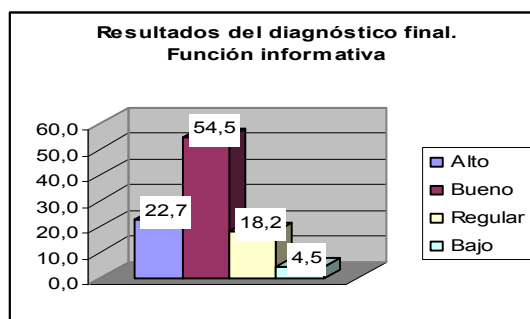
Participantes	Función informativa				Total de puntos	Nivel alcanzado			
	Preguntas					Alto	Bueno	Regular	Bajo
	3	5	7	12					
1	4	3	1	4	12			X	
2	5	2	1	2	10				X
3	4	4	3	4	15		X		
4	3	2	4	4	13			X	
5	3	4	5	2	14			X	
6	3	4	3	3	13			X	
7	4	3	2	3	12			X	
8	2	4	3	1	10				X
9	4	3	2	1	10				X
10	5	5	4	4	18		X		
11	4	5	3	2	14			X	
12	3	4	2	2	11				X
13	5	4	3	4	16		X		
14	3	2	1	2	8				X
15	3	4	4	3	14			X	
16	5	5	4	4	18		X		
17	4	5	4	4	17		X		
18	5	5	5	4	19	X			
19	4	3	3	4	14			X	
20	3	1	3	2	9				X
21	4	2	2	4	12			X	
22	4	3	2	1	10				X
Total	84	77	64	64	289	1	5	9	7
Por ciento	3,8	3,5	2,9	2,9	13	4,5	22,7	40,9	31,8



ANEXO 5

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO FINAL SOBRE LA FUNCIÓN INFORMATIVA A LOS JEFES

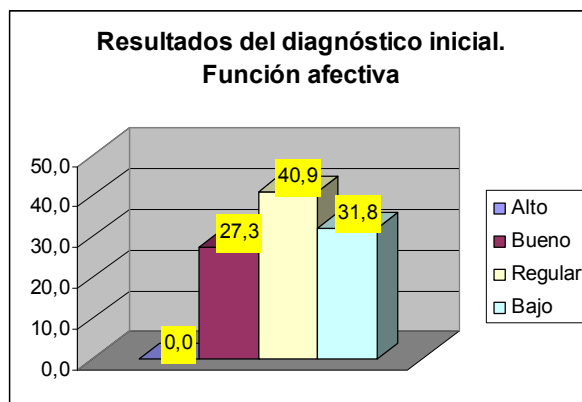
Participantes	Función informativa					Nivel alcanzado			
	Preguntas				Total de puntos	Alto	Bueno	Regular	Bajo
	3	5	7	12					
1	5	4	5	4	18		X		
2	5	3	2	3	13			X	
3	5	4	4	4	17		X		
4	4	5	3	4	16		X		
5	5	4	5	5	19	X			
6	4	4	4	3	15		X		
7	5	4	3	3	15		X		
8	2	4	3	2	11			X	
9	4	3	3	2	12			X	
10	5	5	5	4	19	X			
11	4	5	4	3	16		X		
12	5	4	3	3	15		X		
13	5	4	4	4	17		X		
14	3	3	3	2	11				X
15	5	4	4	3	16		X		
16	5	5	5	5	20	X			
17	5	5	5	4	19	X			
18	5	5	5	4	19	X			
19	4	4	4	4	16		X		
20	5	2	3	2	12			X	
21	4	4	3	4	15		X		
22	5	4	3	3	15		X		
Total	99	89	83	75	346	5	12	4	1
Por ciento	4,5	4,0	3,8	3,4	16	22,7	54,5	18,2	4,5



ANEXO 6

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL SOBRE LA FUNCIÓN AFECTIVA-VALORATIVA A LOS JEFES

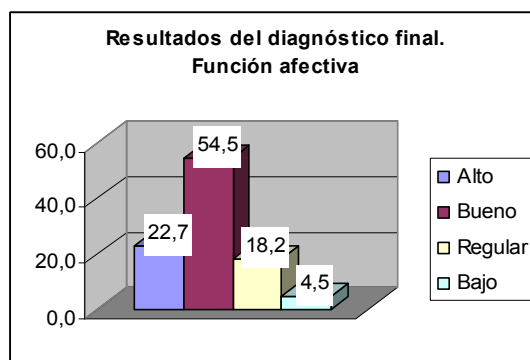
Participantes	Función informativa				Total de puntos	Nivel alcanzado			
	Preguntas					Alto	Bueno	Regular	Bajo
	1	2	6	11					
1	3	2	2	3	10				X
2	5	2	2	2	11				X
3	3	2	4	3	12			X	
4	5	2	3	2	12			X	
5	5	4	5	3	17		X		
6	5	4	2	2	13			X	
7	4	4	2	1	11				X
8	5	3	4	4	16		X		
9	4	4	3	2	13			X	
10	5	4	3	4	16		X		
11	4	5	3	2	14			X	
12	5	4	3	1	13			X	
13	4	2	3	2	11				X
14	4	3	4	3	14			X	
15	2	3	3	2	10				X
16	5	5	4	4	18		X		
17	4	4	3	2	13			X	
18	5	4	5	4	18		X		
19	4	4	3	4	15		X		
20	2	1	3	2	8				X
21	4	3	2	4	13			X	
22	4	3	2	2	11				X
Total	91	72	68	58	289	0	6	9	7
Por ciento	4,1	3,3	3,1	2,6	13	0,0	27,3	40,9	31,8



ANEXO 7

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO FINAL SOBRE LA FUNCIÓN AFECTIVA-VALORATIVA A LOS JEFES

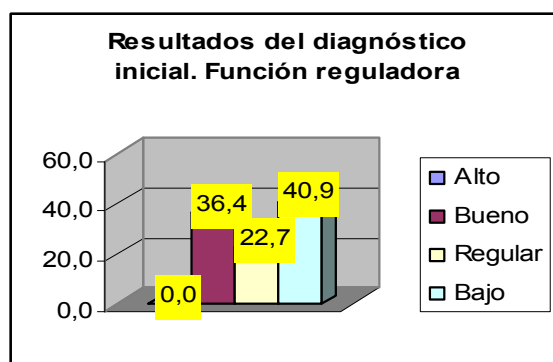
Participantes	Función informativa				Total de puntos	Nivel alcanzado			
	Preguntas					Alto	Bueno	Regular	Bajo
	1	2	6	11					
1	5	4	4	3	16		X		
2	5	3	3	2	13			X	
3	4	4	4	3	15		X		
4	5	4	4	2	15		X		
5	5	4	5	5	19	X			
6	5	4	5	3	17		X		
7	4	4	3	4	15		X		
8	5	3	4	4	16		X		
9	4	4	4	2	14			X	
10	5	4	3	4	16		X		
11	4	5	4	4	17		X		
12	5	5	5	4	19	X			
13	4	4	4	4	16		X		
14	4	3	4	3	14			X	
15	5	4	4	3	16		X		
16	5	5	4	4	18		X		
17	4	5	4	2	15		X		
18	5	4	5	4	18		X		
19	4	4	3	4	15		X		
20	2	1	3	2	8				X
21	4	5	4	4	17		X		
22	4	3	4	3	14			X	
Total	97	86	87	73	343	2	15	4	1
Por ciento	4,4	3,9	4,0	3,3	16	9,1	68,2	18,2	4,5



ANEXO 8

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL SOBRE LA FUNCIÓN REGULADORA A LOS JEFES

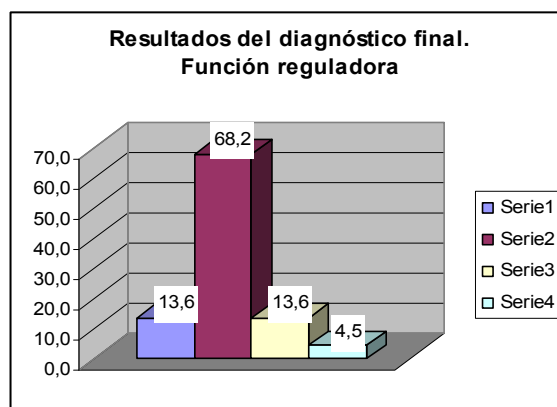
Participantes	Función informativa					Nivel alcanzado			
	Preguntas				Total de puntos	Alto	Bueno	Regular	Bajo
	4	8	9	10					
1	3	3	2	2	10				X
2	4	2	1	3	10				X
3	4	4	3	4	15		X		
4	3	2	4	1	10				X
5	4	4	5	2	15		X		
6	3	4	4	2	13			X	
7	4	4	2	2	12			X	
8	3	3	3	1	10				X
9	3	4	2	2	11				X
10	4	5	5	4	18		X		
11	5	5	3	3	16		X		
12	3	4	4	2	13			X	
13	5	5	2	3	15		X		
14	4	2	2	2	10				X
15	3	4	4	1	12			X	
16	4	5	5	4	18		X		
17	5	3	5	2	15		X		
18	4	5	5	3	17		X		
19	4	4	3	3	14			X	
20	3	2	3	2	10				X
21	3	3	2	3	11				X
22	5	3	1	1	10				X
Total	83	80	70	52	285	0	8	5	9
Por ciento	3,8	3,6	3,2	2,4	13	0,0	36,4	22,7	40,9



ANEXO 9

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO FINAL SOBRE LA FUNCIÓN REGULADORA A LOS JEFES

Participantes	Función informativa					Nivel alcanzado			
	Preguntas				Total de puntos	Alto	Bueno	Regular	Bajo
	4	8	9	10					
1	4	4	3	4	15		X		
2	5	4	4	3	16		X		
3	4	4	3	4	15		X		
4	3	3	4	2	12			X	
5	5	4	5	5	19	X			
6	3	5	4	4	16		X		
7	4	4	3	3	14			X	
8	5	4	4	2	15		X		
9	4	4	4	3	15		X		
10	5	5	5	4	19	X			
11	5	5	4	3	17		X		
12	4	4	4	3	15		X		
13	5	5	4	3	17		X		
14	4	2	2	2	10				X
15	3	4	4	4	15		X		
16	5	5	5	5	20	X			
17	5	4	5	3	17		X		
18	4	5	5	4	18		X		
19	4	4	4	4	16		X		
20	3	4	3	3	13			X	
21	5	4	4	3	16		X		
22	5	3	4	4	16		X		
Total	94	90	87	75	346	3	15	3	1
Por ciento	4,3	4,1	4,0	3,4	16	13,6	68,2	13,6	4,5

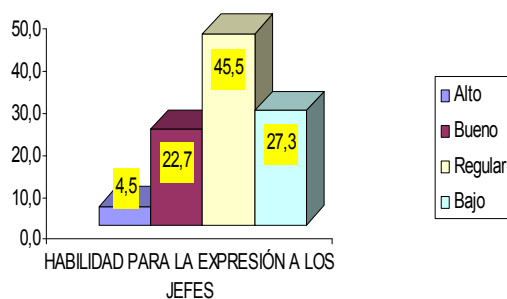


ANEXO 10

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL SOBRE LA HABILIDAD PARA LA EXPRESIÓN A LOS JEFES

Partic.	HABILIDAD PARA LA EXPRESIÓN											Nivel alcanzado			
	Preguntas										Total de puntos	Alto	Bueno	Regular	Bajo
	1	4	7	10	13	16	19	22	25	28					
1	2	1	2	2	2	3	4	2	4	1	23				X
2	4	3	5	4	4	4	3	2	3	3	35			X	
3	5	4	3	2	2	2	3	4	3	3	31			X	
4	4	3	2	2	3	4	3	3	2	4	30			X	
5	2	2	3	3	2	3	3	4	3	2	27				X
6	4	5	4	3	2	4	3	2	3	2	32			X	
7	3	2	3	4	3	3	2	3	4	2	29			X	
8	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	45		X		
9	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	42		X		
10	4	3	2	3	2	4	3	2	3	3	29			X	
11	5	4	3	4	2	2	2	3	2	3	30			X	
12	4	3	4	5	3	4	3	4	4	2	36		X		
13	3	4	2	4	3	3	2	3	4	2	30			X	
14	3	4	2	3	3	2	3	4	4	4	32			X	
15	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	45		X		
16	3	2	1	2	3	3	2	2	2	4	24				X
17	4	3	2	2	3	3	3	2	4	3	29			X	
18	2	3	4	2	3	2	2	2	3	3	26				X
19	4	5	3	5	4	4	4	3	3	4	39		X		
20	3	2	2	3	4	2	2	2	1	2	23				X
21	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	46	X			
22	4	5	3	2	1	2	3	4	2	1	27				X
Total	81	80	77	83	78	89	89	90	95	93	710	1	5	10	6
Por ciento	3,7	3,6	3,5	3,8	3,5	4,0	4,0	4,1	4,3	4,2	32	4,5	22,7	45,5	27,3

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL

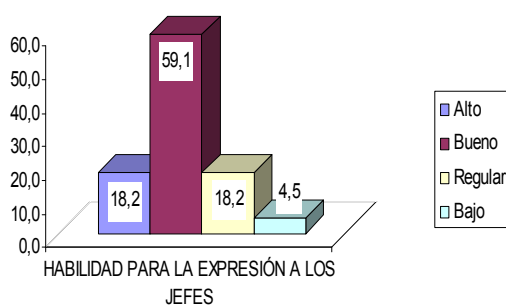


ANEXO 12

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO FINAL SOBRE LA HABILIDAD PARA LA EXPRESIÓN A LOS JEFES

Partic.	HABILIDAD PARA LA EXPRESIÓN										Nivel alcanzado				
	Preguntas										Total de puntos	Alto	Bueno	Regular	Bajo
	1	4	7	10	13	16	19	22	25	28					
1	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	39		X		
2	4	3	5	4	4	4	5	5	4	3	41		X		
3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	43		X		
4	5	4	3	3	4	4	3	3	3	4	36		X		
5	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	32			X	
6	4	5	4	3	4	4	3	4	3	2	36		X		
7	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	34			X	
8	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	46	X			
9	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	46	X			
10	4	3	2	4	5	4	4	5	3	3	37		X		
11	5	4	3	4	2	3	3	3	2	3	32			X	
12	4	3	4	5	4	4	4	4	4	2	38		X		
13	3	4	2	4	3	3	2	3	4	2	30			X	
14	3	4	4	3	3	5	5	4	4	4	39		X		
15	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	46	X			
16	3	2	1	2	3	3	3	3	2	4	26				X
17	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	36		X		
18	4	5	4	5	4	3	4	4	4	3	40		X		
19	4	5	3	5	4	4	4	4	3	4	40		X		
20	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	38		X		
21	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	46	X			
22	4	5	3	2	4	4	3	4	4	4	37		X		
Total	91	94	86	95	95	101	104	109	106	102	838	4	13	4	1
Por ciento	4,1	4,3	3,9	4,3	4,3	4,6	4,7	5,0	4,8	4,6	38	18,2	59,1	18,2	4,5

RESULTADOS DIAGNÓSTICO FINAL

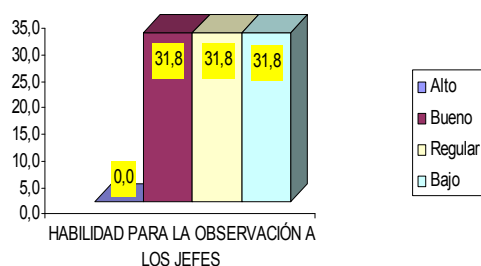


ANEXO 13

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL SOBRE LA HABILIDAD PARA LA EXPRESIÓN A LOS JEFES

Partic.	HABILIDAD PARA LA OBSERVACIÓN											Nivel alcanzado			
	Preguntas										Total de puntos	Alto	Bueno	Regular	Bajo
	2	5	8	11	14	17	20	23	26	29					
1	4	3	2	1	4	2	2	3	2	1	24				X
2	5	4	3	4	2	1	4	3	3	3	32			X	
3	3	2	4	5	4	5	3	4	2	4	36		X		
4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	2	33			X	
5	4	3	2	4	3	2	3	4	4	5	34			X	
6	3	4	2	1	3	2	2	4	1	2	24				X
7	4	3	2	4	1	4	5	4	3	2	32			X	
8	4	5	5	4	3	2	4	4	4	5	40				
9	3	2	1	4	3	3	2	4	2	2	26				X
10	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	40		X		
11	3	2	4	5	5	4	3	4	4	3	37		X		
12	4	5	4	4	3	2	1	2	3	4	32			X	
13	4	5	3	3	4	4	4	2	2	4	35		X		
14	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	42		X		
15	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	44		X		
16	2	1	2	2	2	3	4	2	4	1	23				X
17	4	5	3	4	3	2	2	3	4	2	32			X	
18	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	45		X		
19	5	4	4	3	2	3	2	1	2	2	28				X
20	4	3	2	2	3	1	2	3	2	4	26				X
21	3	4	3	2	4	2	2	3	3	2	28				X
22	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	31			X	
Total	84	81	74	78	72	64	66	73	66	66	724	0	7	7	7
Por ciento	3,8	3,7	3,4	3,5	3,3	2,9	3,0	3,3	3,0	3,0	33	0,0	31,8	31,8	31,8

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL

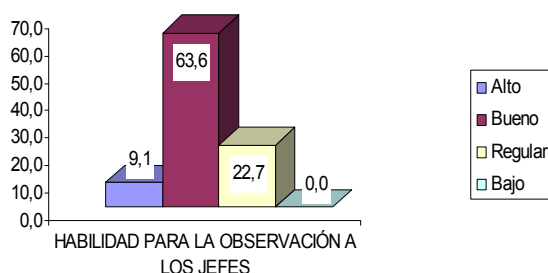


ANEXO 14

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO FINAL SOBRE LA HABILIDAD PARA LA EXPRESIÓN A LOS JEFES

Partic.	HABILIDAD PARA LA OBSERVACIÓN										Nivel alcanzado				
	Preguntas										Total de puntos	Alto	Bueno	Regular	Bajo
	2	5	8	11	14	17	20	23	26	29					
1	4	3	2	3	4	4	2	3	2	2	29			X	
2	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	38		X		
3	3	2	4	5	4	5	3	4	2	4	36		X		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39		X		
5	4	3	2	4	3	2	3	4	4	5	34			X	
6	3	4	4	5	3	4	2	4	3	4	36		X		
7	4	3	2	4	1	4	5	4	3	2	32			X	
8	4	5	5	4	3	2	4	4	4	5	40				
9	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	38		X		
10	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	40		X		
11	3	2	4	5	5	4	3	4	4	3	37		X		
12	4	5	4	4	3	2	1	2	3	4	32			X	
13	4	5	3	3	4	4	4	2	2	4	35		X		
14	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	46	X			
15	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	46	X			
16	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	36		X		
17	4	5	3	4	3	5	5	3	4	2	38		X		
18	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	45		X		
19	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	38		X		
20	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	37		X		
21	3	4	3	4	4	5	5	3	4	4	39		X		
22	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	31			X	
Total	88	86	82	90	78	81	82	80	76	79	822	2	14	5	0
Por ciento	4,0	3,9	3,7	4,1	3,5	3,7	3,7	3,6	3,5	3,6	37	9,1	63,6	22,7	0,0

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO FINAL

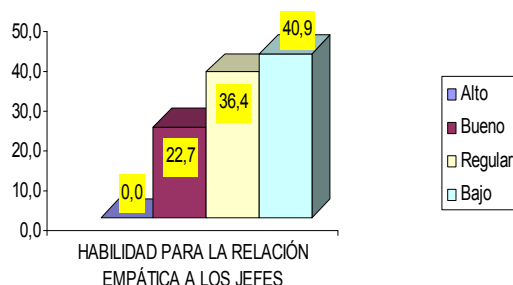


ANEXO 15

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL SOBRE LA HABILIDAD PARA LA EXPRESIÓN A LOS JEFES

Partic.	HABILIDAD PARA LA RELACIÓN EMPÁTICA										Nivel alcanzado				
	Preguntas										Total de puntos	Alto	Bueno	Regular	Bajo
	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30					
1	3	4	3	4	4	5	5	3	4	4	39			X	
2	3	2	4	5	3	2	2	2	4	3	30			X	
3	5	5	4	3	2	1	4	4	5	5	38		X		
4	3	4	2	1	4	3	2	4	1	2	26				X
5	4	3	5	4	3	2	2	3	4	2	32			X	
6	3	4	5	2	3	4	5	2	1	4	33			X	
7	2	3	4	2	5	2	3	4	1	3	29			X	
8	4	5	3	2	4	2	2	3	3	1	29			X	
9	5	4	4	4	3	5	4	2	4	4	39		X		
10	4	5	5	4	3	2	4	4	4	5	40		X		
11	3	2	1	3	2	3	3	1	4	2	24				X
12	2	2	3	2	4	4	4	3	2	1	27				X
13	3	4	2	1	3	2	2	4	1	2	24				X
14	4	3	2	4	1	4	5	4	3	2	32			X	
15	2	4	2	2	3	4	2	3	2	1	25				X
16	3	2	3	4	5	1	2	2	3	2	27				X
17	4	2	3	4	2	3	1	2	2	1	24				X
18	5	4	3	4	2	5	4	2	5	4	38		X		
19	4	3	2	4	3	2	3	4	4	5	34			X	
20	2	1	3	2	4	3	2	4	2	1	24				X
21	5	4	4	4	3	5	4	2	4	4	39		X		
22	2	4	2	2	4	4	2	3	2	1	26				X
Total	75	74	69	67	70	68	67	65	65	59	679	0	5	8	9
Por ciento	3,4	3,4	3,1	3,0	3,2	3,1	3,0	3,0	3,0	2,7	31	0,0	22,7	36,4	40,9

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL



ANEXO 16

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO FINAL SOBRE LA HABILIDAD PARA LA EXPRESIÓN A LOS JEFES

Partic.	HABILIDAD PARA LA RELACIÓN EMPÁTICA										Nivel alcanzado				
	Preguntas										Total de puntos	Alto	Bueno	Regular	Bajo
	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30					
1	3	4	3	4	4	5	5	3	4	4	39		X		
2	3	2	4	5	3	4	5	4	4	3	37		X		
3	5	5	4	3	2	1	4	4	5	5	38		X		
4	3	4	2	2	4	3	4	4	3	2	31			X	
5	4	3	5	4	3	4	4	3	4	3	37		X		
6	3	4	5	4	3	4	5	2	4	4	38		X		
7	3	3	4	3	5	2	3	4	2	3	32			X	
8	4	5	3	2	4	2	2	3	3	1	29			X	
9	5	4	4	4	3	5	4	2	4	4	39		X		
10	4	5	5	4	3	2	4	4	4	5	40		X		
11	3	2	4	3	2	3	3	2	4	4	30			X	
12	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	38		X		
13	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38		X		
14	4	3	2	4	4	4	5	4	3	3	36		X		
15	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3	38		X		
16	3	4	3	4	5	4	4	4	3	5	39		X		
17	4	5	3	4	2	3	4	4	4	4	37		X		
18	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	46	X			
19	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	46	X			
20	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	39		X		
21	5	4	4	4	3	5	4	2	4	4	39		X		
22	2	4	5	5	4	4	4	3	4	4	39		X		
Total	82	86	85	84	78	81	90	74	83	82	825	2	16	4	0
Por ciento	3,7	3,9	3,9	3,8	3,5	3,7	4,1	3,4	3,8	3,7	38	9,1	72,7	18,2	0,0

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO FINAL

