

La comunicación pedagógica en la actividad de dirección escolar

Pedagogical communication in school management activity

A comunicação pedagógica na atividade de gestão escolar

¹Anderson Endryck Ochoa-Cruz*

²Yurima Otero-Góngora

³Elizabeth Caballero-Velázquez

¹Universidad de Holguín. Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2015-2023>

²Universidad de Holguín. Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3823-3294>

³Universidad de Holguín. Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2330-1880>

*Autor para la correspondencia: anderson@uho.edu.cu

Resumen

Se presentan algunas consideraciones de carácter epistemológico acerca de la comunicación pedagógica y su importancia para la dirección escolar, todo lo cual se logra con el empleo de métodos como el análisis - síntesis, inducción - deducción, entrevistas a directores y docentes y la observación participante al proceso pedagógico en las instituciones educativas, entre otros. Como resultado se ofrece un método de carácter socio interactivo que, como parte de una concepción teórica, contribuirá a argumentar la prevalencia de lo afectivo y lo asertivo en el proceso comunicativo del director escolar, derivado del trabajo investigativo de los autores, el cual se erige en una nueva vía para el trabajo educativo al incentivar la formación de modos de comportamientos comunicativos positivos y flexibles, que trasciendan los diferentes contextos de actuación en los que se desempeñan los directores de instituciones educativas.

Palabras claves: comunicación; comunicación pedagógica; dirección escolar; director

Abstract

Some epistemological considerations related to pedagogical communication and its importance for school management are presented, everything is achieved with the use of methods such as analysis - synthesis, induction - deduction, interviews with directors and teachers and participant observation of the process pedagogical in educational institutions, among others. As a result, a method of a socio-interactive nature is offered that, as part of a theoretical conception, will contribute to arguing the prevalence of the affective and assertive in the communicative process of the school director, derived from the investigative work of the authors, which is established in a new way for educational work by encouraging the formation of positive and flexible modes of communicative behavior that transcend the different contexts of action in which the directors of educational institutions work.

Key words: communication; pedagogical communication; school management; director

Resumo

São apresentadas algumas considerações epistemológicas sobre a comunicação pedagógica e sua importância para a gestão escolar, tudo se consegue com a utilização de métodos como análise - síntese, indução - dedução, entrevistas com dirigentes e professores e observação participante do processo pedagógico nas instituições de ensino, entre outros. Como resultado, é oferecido um método de cunho sócio interativo que, como parte de uma concepção teórica, contribuirá para argumentar a prevalência do afetivo e assertivo no processo comunicativo do diretor escolar, decorrente do trabalho investigativo do autores, que se instaura numa nova forma de trabalho educativo ao incentivar a formação de modos positivos e flexíveis de comportamento comunicativo que transcendam os diferentes contextos de ação em que atuam os dirigentes de instituições de ensino.

Palavras-chave: comunicação; comunicação pedagógica; gestão escolar; diretor

Introducción

La comunicación juega un papel esencial en el desarrollo del individuo, pues a través de ella se realiza el perfeccionamiento psíquico del hombre, su enriquecimiento espiritual, así como la formación de su personalidad. Con su ayuda tiene lugar la interacción adecuada entre las personas en el desarrollo de la actividad conjunta, la trasmisión de experiencias, de hábitos, así como la aparición y satisfacción de necesidades espirituales. La comunicación posee una fuerte carga educativa porque las personas que intervienen en ella reciben la posibilidad de transmitirse entre sí toda su realidad psicológica, los valores sociales, conocimientos y habilidades para la interacción exitosa con otras personas, lo que repercute en el perfeccionamiento de su personalidad. La unidad de lo cognitivo y lo afectivo constituye, por tanto, un principio esencial para comprender y utilizar la comunicación en la educación del hombre.

La comunicación es inevitable en la interacción que se produce en el marco del proceso pedagógico entre los profesores y los estudiantes. Ella cumple un papel fundamental en la formación y desarrollo de la personalidad del docente a través de su expresión afectiva-cognoscitiva y, en buena medida, condiciona la calidad de los resultados que éste obtiene en su labor profesional; por eso ha de ser diseñada como cualquier otro componente didáctico del proceso pedagógico.

Estos aspectos han llevado a que los estudios sobre comunicación se sientan con más fuerza en las ciencias de la educación con la aparición de concepciones del proceso educativo como comunicación intencional. En las investigaciones desarrolladas hasta la fecha, tanto en Cuba como en el extranjero, entre ellas: Albujanova (1989), Lomov (1989), González y Mitjás (1989), Ortiz (2000), Kaplún (2002), Andréieva (2004), Caballero (2010), Rodríguez (2014), López (2016), Chiavenato (2017), Morales (2019), se argumenta con precisión el valor de la comunicación en la educación. En sus investigaciones aportan las condiciones básicas de la comunicación pedagógica con las cuales es imposible no estar de acuerdo: motivadora, persuasiva, estimulante, dinamizadora, adaptativa y facilitadora de la inteligibilidad.

En el abordaje del concepto de comunicación y sus componentes sociopsicológicos aplicados a la dirección escolar algunos autores cubanos como Berges (2003); Trelles (2002); Saladrigas (2005); González, J. (s.f) e internacionales como Moragas (2010) exponen consideraciones importantes relacionadas con el análisis de la importancia de la comunicación para la dirección, aun cuando se evidencian logros en las investigaciones relacionadas con la comunicación, su revisión y los estudios

realizados a documentos normativos se pudo detectar que resultan insuficientes los argumentos que permiten sustentar la comunicación pedagógica desde el objeto específico de la dirección escolar.

Si bien no hay unanimidad de criterios en cuanto a la definición conceptual de la comunicación pedagógica, los autores mencionados coinciden en señalar que ella constituye una forma particular de la comunicación interpersonal caracterizada por su efecto instructivo y educativo, que se evidencia no solamente en el contexto escolar, sino en todas las esferas de la sociedad, aunque es en el aula donde alcanza sus mayores potencialidades formativas por las funciones propias que en ella se cumplen dentro de la escuela.

En este artículo se destaca la influencia de la comunicación pedagógica en la actividad de dirección escolar y se reflexiona acerca de las exigencias sociopsicológicas de la comunicación. En el mismo se expone un método de carácter socio interactivo que, como parte de una concepción teórica, contribuye a argumentar la prevalencia de lo afectivo y lo asertivo en el proceso comunicativo del director escolar.

Materiales y métodos

Para desarrollar la presente investigación se han empleado, como métodos científicos, la revisión documental de las fuentes escritas en torno al tema; el análisis-síntesis, la inducción deducción, ambos empleados en el estudio de la bibliografía consultada e identificar las relaciones lógicas, los nexos y elaborar generalizaciones teóricas, a partir de la inferencia de lo particular y lo general, en cuanto a la comunicación pedagógica en la actividad del director escolar y los métodos y técnicas de carácter empírico, los que han permitido a los investigadores llegar a conclusiones generales: entrevistas a directivos y docentes para registrar las opiniones que tienen en cuanto a la estimulación de la formación de los componentes sociopsicológicos de la comunicación y la observación y la revisión de documentos para el desarrollo del estudio diagnóstico, lo que permitió encontrar evidencias acerca de la existencia del problema de la investigación.

Resultado y discusión

La comunicación como categoría socio – histórica es objeto de estudio de las ciencias sociales y para la psicología, tiene un valor de principio teórico y metodológico en la explicación de los fenómenos psíquicos relacionados con la naturaleza social del hombre en su desarrollo ontogénico, y la vez, en la formación de la psicología individual.

La comunicación constituye una necesidad y condición indispensable para la existencia de los hombres, sin duda, uno de los factores más importantes de su desarrollo, la misma subyace como un aspecto de

gran significación en cualquier actividad; refleja la necesidad objetiva de los seres humanos de asociación y cooperación mutua.

Alva (2005) plantea que la comunicación es esencial en cualquier campo de interacción humana. Por medio de la comunicación ya sea oral o escrita podemos transmitir y compartir conocimientos, conceptos, sentimientos, ideas, emociones, estados de ánimo, etcétera. La comunicación es la única actividad que todo el mundo comparte.

En nuestro país algunos pedagogos y psicólogos han abordado el estudio de la comunicación desde distintos ángulos, entre ellos se destacan: Lomov (1989), González (1995), Pérez (2000), Soler (2006), Fuentes (2008), Cruzata (2012) y otros.

González (1995) coincide en esencia con la concepción de B. F. Lomov (1989), sobre comunicación, al caracterizarla plantea:

La comunicación es un proceso en extremo activo, en el cual los elementos que participan siempre lo hacen en condiciones de sujetos de ese proceso. En el proceso de comunicación, las personas se relacionan tanto por vía verbal como no verbal... cada una de las partes implicadas en el mismo reflexiona, valora y expresa de manera activa sus propias conclusiones, vivencias, valoraciones, con independencia de qué se expresa o no de manera verbal en ese momento.

La comunicación es definida como el intercambio de información de una persona a otra que se encuentra en condiciones de recibir, almacenar y transformar dicha información (Chiavenato, 2017). Por este motivo, la comunicación es una condición importante en la vida y el orden social pues proporciona una forma de conducta que permite al individuo identificarse con las personas que lo rodean, así como mantener, modificar, aclarar o aumentar cualquier interacción entre dos o más personas.

La comunicación tiene un carácter sociopsicológico porque se utilizan procedimientos de enseñanza en los cuales los procesos de interacción intergrupar provocan una dinámica psicológica especial que repercute en los procesos autorreguladores de la personalidad a un nivel más consciente y activo que se manifiesta en los diferentes comportamientos sociales de los directores escolares en condiciones de su actividad cotidiana con los docentes y alumnos.

Desde el punto de vista pedagógico la comunicación es portadora de un carácter formativo, puesto que los sujetos que en ella intervienen tienen la posibilidad de transmitirse todo su mundo psicológico, valoral, cognitivo y afectivo. Este intercambio propicia una interacción exitosa con otras personas,

cuestiones que van en beneficio del desarrollo y perfeccionamiento de la personalidad, en este caso se alude a la comunicación pedagógica.

Leontiev (1979) define la comunicación pedagógica óptima como: "la comunicación del maestro (y más ampliamente del colectivo pedagógico) con los escolares en el proceso de enseñanza, que crea las mejores condiciones para desarrollar la motivación de los alumnos [...], garantiza la dirección de los procesos sociopsicológicos en el colectivo infantil y permite utilizar al máximo en el proceso docente las particularidades del maestro". Le concede singular importancia al sistema de influencias educativas que debe recibir el alumno desde el colectivo pedagógico, la familia y la sociedad, para que se forme en ellos la motivación comunicativa desde lo individual y lo social. Es decir, un proceso comunicativo que se revele desde lo interno del estudiante, hasta sus manifestaciones externas.

Ortiz y Mariño (2003) consideran que la comunicación pedagógica o educativa es una variante peculiar de la comunicación interpersonal que establece el profesor con los estudiantes, padres y otras personas, así como los estudiantes entre sí. Este tipo de comunicación posee potencialidades formativas y desarrolladoras en la personalidad de profesores y estudiantes, útiles para la continuidad del proceso pedagógico.

Para los autores mencionados la comunicación pedagógica "[...] adquiere un carácter planificado por parte del profesor, aunque, en ocasiones, las propias situaciones comunicativas espontáneas estimulan su esencia pedagógica". De este planteamiento se deduce que el trabajo con la comunicación educativa no aparece como una tarea que debe ser, necesariamente, planificada y realizan una propuesta para que el profesor sepa cómo llevar a cabo una comunicación educativa (pedagógica, para ellos) en el marco del proceso de enseñanza aprendizaje. Consideran que la comunicación es pedagógica cuando, entre otros aspectos, esta:

- Estimula el desarrollo de la personalidad de los estudiantes en sus esferas cognitiva, afectiva, conductual y en formaciones psicológicas complejas, tales como la autoconciencia, la autovaloración y los niveles de autorregulación.
- Incita la aparición de contradicciones internas en la personalidad y en las relaciones interpersonales, así como su solución posterior.
- Produce cambios internos y conductuales a corto, mediano y largo plazos, por ser un proceso.
- Exige del profesor la utilización de un estilo flexible de comunicación con los estudiantes que se adecue a los contextos universitarios en que se desarrolla el proceso pedagógico y a los estilos

individuales de los estudiantes.

- Adquiere un carácter planificado por parte del profesor aunque, en ocasiones, las propias situaciones comunicativas espontáneas estimulan su esencia pedagógica.
- Implica a la personalidad de los sujetos en su integridad y en la unidad de lo cognitivo, lo afectivo y lo conductual.
- Crea condiciones proclives hacia la comunicación cotidiana, espontánea, franca y abierta.
- No es privativa de ninguna etapa de la ontogenia, pero es en la edad escolar.

Las posiciones anteriores reconocen el rol de las relaciones interpersonales que se dan en la comunicación pedagógica y la necesidad de crear un ambiente psicológico que favorezca la interacción entre los directores y los docentes. Sin embargo, es limitada la concepción de un accionar pedagógico planificado, consciente y dirigido que aporte recursos, mecanismos o procedimientos para educar en el establecimiento de la empatía, en la comprensión durante el intercambio de información y en el consenso, como parte de lo afectivo, más allá de las concepciones lingüísticas, funcionales y cognitivas del proceso comunicativo.

En la práctica pedagógica diaria de los directores escolares se ha de percibir que la comunicación que desarrollen en las instituciones educativas posibilite el desarrollo de un clima favorable entre todos los participantes del proceso. El carácter educativo de la comunicación se logra cuando:

- Se estimula el desarrollo de la personalidad de los docentes, fundamentalmente en fenómenos psicológicos complejos, tales como la autoconciencia, la autovaloración y los niveles de autorregulación.
- Se incita la aparición de contradicciones internas en la personalidad y en las relaciones interpersonales, así como su solución posterior.
- Se producen cambios internos y conductuales a corto, mediano y largo plazos, por ser un proceso.
- Adquiere un carácter planificado por parte del director, aunque, en ocasiones, las propias situaciones comunicativas espontáneas estimulan su esencia pedagógica.
- Implica a la personalidad de los sujetos en su integridad y en la unidad de lo cognitivo, lo afectivo y lo conductual.
- Crea condiciones proclives hacia la comunicación cotidiana, espontánea, franca y abierta.

La ausencia de cualquiera de estos indicadores limita el desarrollo del proceso de enseñanza- aprendizaje, pues este es comunicacional por excelencia y la comunicación educativa tiene que ser instructiva y educativa por su propia esencia.

Sin embargo, no siempre la escuela ha resultado un medio facilitador de la comunicación. Entre las principales dificultades que atentan todavía contra la calidad del proceso comunicativo del director en los diferentes niveles educativos están el formalismo, el predominio de la organización espacial tradicional (unidireccional), el abuso del discurso académico, las conductas inapropiadas, la tendencia a no considerar al docentes como sujeto activo en el proceso de su desarrollo y el deprecio del contexto como soporte pedagógico.

Por ende, las exigencias sociopsicológicas de la comunicación reclaman del director escolar la capacidad de valorar acertadamente las características psicológicas de sus docentes y tenerlas en cuenta en el trato individual; responder de forma serena y adecuada a sus estados de ánimo; comprometerse afectivamente con ellos, brindarles cariño, confianza y seguridad en el trato. Por otro lado, evitar la tendencia a evaluar constantemente la conducta de sus subordinados, aprender a escucharlos y tratar de "ponerse en su lugar", considerar al error como elemento inherente al proceso comunicativo, ser tolerante con las equivocaciones y demostrarles dónde estuvo la falta; estimular el contacto comunicativo cotidiano con los docentes y respetar su personalidad y sus características individuales, no utilizando frases o palabras que lesionen su dignidad. Propiciar una atmósfera de respeto y de espontaneidad en la comunicación y preocuparse por una imagen externa sobria y favorable para la actividad docente, el descuido de la apariencia física distrae la atención y le resta efectividad a la comunicación. Manejar la ironía de forma precisa y limitada, sin que los subordinados se sientan heridos por ella, sino que estimulen la comunicación y la atmósfera emocional positiva (Alonso-Quecuty, 1993).

El reto para los directivos de instituciones educativas en los momentos actuales está, por tanto, en comunicarse dialógicamente, de forma horizontal, centrándose en el proceso y no en la información o en los resultados. Está además en trazar estrategias comunicativas eficientes, evitando o venciendo barreras comunicativas que conducen al malentendido o a la ruptura de la comunicación y que disminuyen o desvirtúan la influencia educativa. Corresponde al director, como hilo conductor, no solo transmitir a los docentes el conocimiento, sino también, y a la par, desarrollar la habilidad para la comunicación en situaciones nuevas y diversas.

Sobre la base de lo anteriormente explicado, se comprende que la comunicación tiene que ser ponderada en la actividad de dirección escolar, pero siempre desde un estilo comunicativo asertivo, desde un comportamiento abierto, de convivencia cómoda, de flexibilidad ante la aceptación, así como ante el rechazo, la crítica o la autocrítica, cuestiones que traslucen la posibilidad de eliminar las entropías en el acto comunicativo.

“La personalidad se expresa mediante la comunicación; ella está caracterizada por las manifestaciones individuales que tienen las personas al comunicarse con los demás. Es decir, por su estilo o modo de comunicarse.” (Ortiz, 2005).

El estilo comunicativo es la forma en que la personalidad se orienta al organizar, dirigir y participar en la comunicación con los demás. Es la manera distintiva que cada sujeto tiene de manifestarse en cada uno de los contextos sociales en que interactúa. Cada persona posee, por tanto, un estilo de comunicación determinado que lo peculiariza, matiza sus relaciones con los demás y determina el nivel de efectividad en su comunicación interpersonal de acuerdo con situaciones comunicativas concretas.

El estilo comunicativo se encuentra poco tratado en la literatura científica: Ojalvo (1995), Ortiz (2005), Arguentova (1984). Esta última autora lo valora como el sistema de utilización de recursos y medios de comunicación caracterizado por su variación y movilidad en una situación determinada y, precisa una clasificación del mismo de acuerdo con el grado de adecuación de los recursos y medios de comunicación, en flexibles, rígidos y transitorios. Valiente (2001), por su parte, se refiere a los estilos de dirección del director en el proceso pedagógico, que son el democrático, el autoritario y el liberal.

Como se aprecia, los estilos comunicativos tienen orientación a las tendencias positiva, contradictoria y negativa. En la formación de los componentes sociopsicológicos de la comunicación debe ponerse el énfasis en la tendencia positiva.

Cada persona posee un estilo de comunicación determinado que lo peculiariza, matiza sus relaciones con los demás y determina el nivel de efectividad en su comunicación interpersonal. El estilo comunicativo es personal, es la forma en que el sujeto puede comunicarse habitualmente, aunque este puede modificarse en situaciones comunicativas concretas.

El carácter pedagógico del estilo comunicativo de los directores escolares requiere, entonces, de un método que dinamice el proceso y propicie las relaciones entre el director y sus subordinados. En este sentido, se considera un método de carácter socio interactivo que permite argumentar la prevalencia de lo afectivo y lo asertivo en el proceso comunicativo del director escolar, como una vía esencial para

lograr un proceso formativo, que permita la adecuada percepción, información e interacción en el medio social en que tiene lugar su actividad comunicativa, a incentivar una comunicación que se aleje de la agresividad y la pasividad durante el desarrollo de su actividad.

La materialización del método necesita del dominio de los componentes sociopsicológicos, los nexos que se establecen en cada uno de estos, su expresión en la interrelación social, los valores sociales compartidos y la tendencia positiva de los estilos de comunicación, en particular el asertivo, en la manifestación de la individualidad durante la interactividad educativa. De esta lógica se deriva que el método es la vía para lograr un estilo comunicativo flexible, asertivo y positivo entre los miembros de un grupo, además de que trasciende los diferentes contextos de actuación en los que se desempeñan los directores y permite que se motiven nuevas vivencias comunicativas. Él requiere de la modelación de tareas que favorezcan la asertividad y la formación de habilidades perceptivas, informativas e interactivas como formas del comportamiento social comunicativo.

El método de carácter socio interactivo que permite argumentar la prevalencia de lo afectivo y lo asertivo en el proceso comunicativo del director escolar es aplicable a los directores de cualquier nivel educativo, pues permite orientar el proceso pedagógico a estadios superiores del desarrollo en el orden cualitativo. En este sentido, se aprecia su carácter participativo, motivante y activo, al implicar a los agentes del proceso pedagógico y exigir el adecuado desarrollo del sistema de influencias educativas.

El método de carácter socio interactivo que permite argumentar la prevalencia de lo afectivo y lo asertivo en el proceso comunicativo del director escolar se erige como una categoría integradora de lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador. Esta integración favorece la transmisión, la apropiación y la formación de modos del comportamiento comunicativo social, de estilos y habilidades comunicativas asertivas conducentes a la estimulación del proceso formativo de los componentes sociopsicológicos de la comunicación como rasgos de la personalidad del director escolar.

Conclusiones

La comunicación y -dentro de esta- su variante particular, la pedagógica es un fenómeno esencial en la escuela que se extiende a la familia y a la comunidad, de ahí que su perfeccionamiento como proceso de intercambio humano y de identificación mutua resulte una tarea de primer orden dentro de la actividad de dirección escolar. El director como comunicador por excelencia debe caracterizarse por conducirse de manera que propicie un estilo comunicativo que permita el diálogo, el esfuerzo grupal y la cooperación.

En las condiciones del cambio educativo constituye una necesidad el perfeccionamiento de la comunicación pedagógica del director escolar como manifestación del valor que la comunicación tiene dentro del proceso educativo; por eso la institución educativa debe ser siempre un escenario cotidiano desde donde se deberá plantear el desarrollo de la asertividad, ya sea mediante la investigación o mediante el ejercicio profesional pedagógico. El método de carácter socio interactivo que permite argumentar la prevalencia de lo afectivo y lo asertivo en el proceso comunicativo del director permite guiar el accionar metodológico en la actividad de dirección escolar, con un carácter planificado y organizado, de manera que, bajo la orientación del director, se estimule la formación de los componentes sociopsicológicos de la comunicación en relación con un estilo comunicativo asertivo, como rasgo de la personalidad.

Referencias

- Albujanova, K. (1987) Personalidad y actividad. En *Psicología del Socialismo*. Ciencias Sociales.
- Alonso-Quecuty, M. (1993) Ironía y comunicación: quién es el irónico, quién es la víctima y cuál es la situación. *Revista Cognitiva*, 5(1), 113-125.
- Alva Olivo, M. (2005). Importancia de la comunicación en la educación. *Revista Avances en Salud*, (1). <http://manuelalvaolivoblog.es/importancia-comunicacion-educacion-60698>
- Andréieva, G. M. (2004). Barreras de la comunicación. En *Conocimientos básicos de Psicología Social: Selección de Lecturas*. Casals.
- Arguentova, T. E. (1984). El estilo de comunicación como factor para valorar la efectividad de la actividad conjunta. *Revista de Psicología*, (6), pp. 130-133.
- Berges Díaz, J. M. (2003). *Modelo de superación profesional para el perfeccionamiento de habilidades comunicativas en docentes de la Secundaria Básica*. [Tesis doctoral, Instituto Superior Pedagógico Félix Varela].
- Chiavenato, I. (2017). *Administración recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Caballero Velázquez, E. (2010). *La estimulación de los componentes sociopsicológicos de la comunicación en los estudiantes de preuniversitario*. [Tesis doctoral, Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero].
- Cruzata R. (2012). *La Comunicación Pedagógica en la Formación Inicial del Profesional de la Educación Primaria*. [Tesis doctoral, Universidad de Holguín].

- Fuentes, C. (2008). *Metodología para la estimulación de la comunicación oral a través de la incorporación del léxico especializado en la Educación Preuniversitaria*. [Tesis de maestría Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero].
- González, F. y Mitjans, A. (1989). *La personalidad, su educación y desarrollo*. Pueblo y Educación.
- González, J. (s.f). *Curso No. 2 para la reserva especial pedagógica. Aspectos socio-psicológicos de la dirección*. ISP José de la Luz y Caballero. Holguín
- González, R, F. (1995). *Comunicación, personalidad y desarrollo*. Pueblo y Educación.
- Kaplún, M. (2002). *Del educando oyente al educando hablante: perspectivas de la comunicación educativa en tiempos de eclipse*.
http://www.dialogosfelafacs.net/dialogos_epoca/pdf/37.02mariokaplun.pdf
- Leontiev, A. N. (1979). *La actividad en la psicología*. Pueblo y Educación.
- López, Y. (2016). *El desarrollo de la habilidad comunicativa de comprensión lectora en los estudiantes de la carrera de Educación Primaria de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí en la República de Ecuador*. [Tesis doctoral, Universidad de Holguín].
- Lomov, B. (1989). *El problema de la comunicación en psicología*. Ciencias Sociales.
- Moragas Freixa, M. (2010) *Comunicación y motivación de directivo; un modelo antropológico*. [Tesis doctoral Universidad internacional de Catalunya]. Recuperado de:
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjAicGu0tmnAhXHtlkKHW1ACf4QFjAEegQIAhAB&url=https%3A%2F%2Fwww.tdx.cat%2Fbitstream%2Fhandle%2F10803%2F9332%2FMoragas_Freixa.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&usq=AOvVaw1elqEOlNuppBkCZhEQXOr1
- Morales Pupo, B. (2019). *El desarrollo de las habilidades del plano sociopsicológico de la comunicación pedagógica en estudiantes de la carrera licenciatura en educación primaria*. [Tesis doctoral, Universidad de Holguín].
- Pérez, D. (2000). *Psicología para educadores*. Pueblo y Educación.
- Ojalvo, V. (1995). *Comunicación Pedagógica. Curso No 42 Pedagogía 95*. La Habana.
- Ortiz, E. (2000). *La comunicación Pedagógica*. Universidad de Holguín. Holguín.
- Ortiz, E. y Mariño, M. (2003). *Problemas contemporáneos de la didáctica de la educación superior*. Universidad de Holguín. (Material digitalizado). <https://www.researchgate.net/profile/Emilio->

[Ortiz-2/publication/28202959_El_proceso_de_enseñanza-aprendizaje_para_adultos_en_la_educacion_posgraduada/links/58922798a6fdcc1b4146bf61/El-proceso-de-enseñanza-aprendizaje-para-adultos-en-la-educacion-posgraduada.pdf](#)

Ortiz Torres, E. (2005). *Comunicarse y Aprender en el Aula Universitaria*. Editorial Universitaria

Rodríguez, J. C. (2014). *La Competencia Comunicativa Oral Profesional Pedagógica en inglés de los estudiantes de la carrera Licenciatura en Educación especialidad Lenguas Extranjeras Inglés*. [Tesis doctoral, Universidad de Holguín].

Saladrigas, H. (2005). *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico-metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional*. [Tesis doctoral, Universidad de La Habana].

Soler, I. (2006). *La comunicación y los procesos que influyen en la reflexión lógica y la génesis de la comprensión y la construcción textual*. La Habana.CD ROM. Maestría en Ciencias de la Educación.

Trelles, I. (2002). *Bases teórico - metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. [Tesis doctoral, Universidad de La Habana].

Valiente, P. (2001). *Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica*. [Tesis doctoral, Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero].

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses

Declaración de contribución de autoría:

Anderson Endryck Ochoa-Cruz: Conceptualización, Investigación, Metodología, Administración del proyecto, Validación, Redacción de original.

Yurima Otero-Góngora: Curación de datos, Análisis formal, Supervisión, Redacción y edición.

Elizabeth Caballero-Velázquez: Adquisición de fondos, Recursos, Visualización.