

Modelo didáctico para la capacitación en materia de comunicación organizacional

Dr.C Rolando Durand Rill, Profesor Titular

e-mail: durand@cug.co.cu

M.Sc Alexis Socias Iglesias, Profesor Auxiliar

e-mail: socias@cug.co.cu

Dr.C Felipe Enio Robas Díaz, Profesor Titular

e-mail: enio@cug.co.cu

Institución: Universidad de Guantánamo

Provincia: Guantánamo

País: Cuba

Fecha de recepción: enero de 2014

Fecha de aprobación: febrero de 2014

RESUMEN

En este trabajo se realiza un estudio de los niveles de actuación de la propuesta: el cuasicomunicativo y el metacomunicativo, destacándose los elementos que caracterizan cada nivel, las contradicciones entre ambos y el camino para la solución de las mismas, teniendo en cuenta las insuficiencias que se manifiestan en los decisores educacionales que limitan su desempeño profesional. Se argumenta el modelo didáctico con enfoque andragógico para el desarrollo de la comunicación organizacional, con lo que se sistematizan un conjunto de habilidades rectoras necesarias (escuchar, observar, preguntar y expresar), coadyuvando al desarrollo de la competencia comunicativa de los decisores.

Palabras Clave: Comunicación Organizacional; Meta-comunicación; Cuasi comunicación; Andragogía

Didactic Model for the training in matter of Organizational Communication

ABSTRACT

In this paper an analysis is made on the levels of performance of the proposal: the nearly-communicative and the meta-communicative, highlighting the elements that characterize each level, the contradictions between both and the way for the solution of them, taking into account the insufficiencies of the educational decision makers that limit their professional

development. The didactic model is analyzed using an Andragogical point of view for the development of organizational communication, which allows a set of main skills to be systematized (listening, observing, asking, expressing) that help the development of communicative competence in the decision makers.

Keywords: Organizational communication; Meta- communication; Nearly- communication; Andragogy

INTRODUCCIÓN

El modelo presentado es una abstracción de la realidad - teórica, metodológica y práctica- y parte de considerar las capacidades de gestión -sistema de conocimientos, habilidades y hábitos- en las acciones comunicativas y de sus fundamentos epistemológicos, psicológicos y pedagógicos.

El modelo sugerido encuentra su dinámica en la sinergia de los siguientes elementos con sus atributos correspondientes: el capacitando, el facilitador, el grupo de participantes y el medio ambiente.

- El **capacitando:** (participante adulto). Es el centro en la situación de aprendizaje. Se apoya en sus conocimientos y en las experiencias anteriores.
- El **profesor/facilitador:** (andragogo). Es una persona/referencia de reconocida competencia en el campo del aprendizaje. Dinamiza las interacciones interpersonales y organiza la actividad educativa. Es un participante permanente en el proceso de aprendizaje.
- El **grupo:** Los adultos constituyen un conjunto de sujetos con una rica experiencia anterior y con voluntad para el aprendizaje. Cada uno de los miembros del grupo se convierte en agente de cambio en el terreno del estudio, tanto en lo referente al contenido como al proceso. En la actividad grupal los participantes, hábilmente asistidos, pueden integrar los esfuerzos y lograr una relación heurística en la construcción del conocimiento.
- El **medio ambiente:** Comprende todo aquello que se relaciona con el sistema objeto de estudio pero no forma parte de él. Es posible distinguir tres tipos fundamentales de medio ambiente. El primero comprende el creado para realizar el aprendizaje, el segundo se relaciona con la organización proveedora de la logística y el tercero comprende a las instituciones y a las agrupaciones sociales del macroentorno.

La propuesta se sustenta en la asunción del proceso de formación en los profesionales de un sistema de habilidades -acciones dominadas- de naturaleza dialéctica, que se configuran en su propio movimiento.

De ahí que un elemento esencial en la formación de los profesionales sea elevar el escaso nivel de hábitos -operacionalización consciente- de las diferentes funciones de la comunicación y la motivación de su espíritu creador e investigativo. Este último aspecto estrechamente ligado a los problemas reales de la comunicación en el proceso de dirección y de la sociedad en su conjunto.

El actual nivel cuasicomunicativo de los decisores en el manejo de la tecnología de la comunicación organizacional, constituye una causa fundamental de las insuficiencias que se manifiestan en el proceso de dirección educacional.

Ello impone un proceso de aprendizaje participativo y creador, en el cual el estudiante sea el centro del proceso y sujeto activo en el mismo y, por tanto, el empleo de una metodología, con un enfoque andragógico y que tenga en consideración la contradicción entre los niveles cuasicomunicativo y metacomunicativo.

DESARROLLO

El proceso de preparación y superación de los decisores tiene que dejar de ser informador y convertirse en formador (instructivo, educativo y desarrollador), para ello, se reconoce el papel de la categoría actividad como elemento mediador entre los sujetos, así como la categoría personalidad vista dialécticamente como el sujeto autorregulado, socialmente condicionado e individualmente expresado por su calidad social.

Tomando en consideración lo planteado y con el propósito de precisar el desempeño de los decisores, se aplicaron un grupo de instrumentos de investigación pedagógica, dirigidos a los decisores que laboran en diferentes niveles de la organización. Ello permitió caracterizar el desempeño de estos sujetos y sus modos de actuación.

En la etapa factible perceptible de la investigación se aplicaron métodos teóricos y métodos empíricos de investigación que al ser procesados ofrecieron la información necesaria para la propuesta científica.

En la etapa de elaboración del modelo didáctico y sobre la base de contradicción dialéctica entre los niveles cuasicomunicativo y el metacomunicativo se modelaron las invariantes de habilidades para el desarrollo de la competencia comunicativa de los sujetos.

Como se aprecia en la dirección participativa, la acción de las personas, los grupos y la organización requiere de un sistema de comunicación tendente a la cooperación y la labor de cada sujeto como un auténtico líder, en función de la colaboración para alcanzar los objetivos/metas previstos.

Es criterio de los autores que la competencia comunicativa de los decisores es aquella "técnica dominada" que posibilita integrar en la práctica las habilidades comunicativas en el marco de la actividad, que contribuya a promover el cambio mediante un sistema de influencias morales pertinentes encaminadas al desarrollo progresivo del control interpretativo y de conducta sobre la organización y su entorno.

De esta forma, la competencia comunicativa de los decisores asegura que cada miembro de la organización conozca lo que necesita de forma oportuna, posibilita que los sujetos se comporten como gestores y promotores del conocimiento, donde se incentive su transmisión al resto del equipo de trabajo.

Igualmente, los comunicadores competentes logran que los colaboradores interioricen que la organización está integrada por personas que cumplen funciones que se esfuerzan para ser reconocidas por sus resultados, no como una suma mecánica de individuos que ocupan puestos.

Para lograr competencia comunicativa en la dirección es imprescindible una concepción personológica de la comunicación, así como el dominio de las particularidades psicológicas de la personalidad de los mismos (temperamento, carácter, capacidades, etc.), en función de la actividad en la organización.

Ello exige del decisor un conjunto de habilidades rectoras necesarias (escuchar, observar, preguntar y expresar), de forma que se coadyuve al cumplimiento eficiente de la misión institucional.

En el dominio de las habilidades comunicativas por los sujetos se distinguen dos etapas: la de formación y la de desarrollo.

- La etapa de formación comprende la asimilación consciente de los modos de actuación, cuando bajo la dirección del facilitador/profesor el capacitando recibe la orientación adecuada de cómo proceder, es decir, el algoritmo lógico de las acciones y operaciones a ejecutar.

- La etapa de desarrollo se inicia el proceso de ejercitación, es decir, del uso de la habilidad recién formada en la adquisición de determinados conocimientos.

En correspondencia con lo anterior, los autores consideran oportuno puntualizar que el sistema de habilidades comunicativas rectoras es perfectible mediante el autoperfeccionamiento permanente de la capacidad de comunicación del personal, a partir de su diagnóstico y caracterización y, al asumir modelos de actuación cuya esencia sea el estilo receptivo/comprendivo de comunicación y la generación de una conducta de balance/armonía en la organización.

La competencia comunicativa se logra cuando el decisor está en condiciones de operar con un pensamiento científico que le permita guiarse con un conjunto de aplicaciones comunicativas o esquemas lógicos, tales como:

- Determinar el objetivo, el objeto y los medios para comunicarse con los demás.
- Poder comprender lo que otros tratan de significar, intentando la comprensión como un acto individual y creador.
- Organizar el lenguaje interior (mensaje) con precisión, reacción de adhesión y empatía.
- Transformar de manera consciente el objeto de dirección mediante el dominio y aplicación de un sistema de operaciones comunicativas pertinentes.
- Tener en consideración las invariantes que cualifica cada habilidad rectora.
- Mantener la visualización sobre el tema, lo que significa tener presente el tema de discusión, sus matices y las diferentes preocupaciones de los participantes.

En tal sentido, cada componente (habilidad rectora) presenta su estructura interna que la cualifica y está vinculada sistémicamente con el resto de los componentes. Y precisamente la acción conjunta de los componentes condiciona una cualidad resultante: la metacomunicación.

Habilidad de observar:

Para captar la esencia de la conducta de los subordinados es esencial dominar la observación directa a las personas y grupos en el marco de la actividad. Naturalmente, para lograr su efectividad es indispensable partir de los conocimientos previos acerca de los sujetos observados (diagnóstico y caracterización), de la capacidad de formular correctamente los propósitos de la observación, de su constancia en el alcance de los

objetivos, así como, de su preparación para descubrir con exactitud la multiplicidad de factores condicionantes del desempeño de las personas.

El dominio de la observación permite que el decisor pueda recopilar y registrar información sobre el desempeño real de los sujetos a partir de variables e indicadores de eficiencia, así como de la inducción de generalizaciones que contribuyan a enriquecer la toma de decisiones acertadas.

Es provechoso considerar que la observación exige una cuidadosa preparación del decisor hasta convertirla en "técnica dominada". Para ello es imprescindible determinar el objeto, definir los propósitos y fijar las características del objeto observado en relación con los objetivos previstos.

Los decisores deben aprovechar esta vía en la comunicación interpersonal, en las relaciones con grupos y en sus actuaciones con toda la organización.

El registro sistemático del desempeño de los sujetos puede complementarse objetivamente mediante la adecuación de los tipos de observación conocidos y luego, con la ayuda de otras técnicas, se podrá triangular la información recogida, de modo que contribuya a la toma de decisiones pertinentes.

Las habilidades específicas principales que participan en la habilidad rectora de observar son las siguientes: identificar, definir, describir, generalizar, valorar, abstraer, caracterizar y retroalimentar.

Habilidad de escuchar:

Algunos investigadores afirman - con probada razón - que "se oye con el oído, pero se escucha con la mente", por cuanto la escucha activa permite a los receptores comprender con exactitud la idea que el emisor le pretende transmitir y lograr un significado cercano a la intención del emisor.

De tal manera, el arte de escuchar posibilita que los decisores asimilen adecuadamente el contenido de los mensajes y obtengan nuevos elementos, permite un mejor aprovechamiento del tiempo e indica la presencia de normas de cortesía y cultura de trato, lo cual evidencia empatía y asertividad con los demás.

Para escuchar con efectividad es esencial partir de la audición como fenómeno fisiológico y adoptar una conducta de apoyo/sostén respecto a ese proceso, en el que se evidencie el equilibrio dinámico en las transacciones interpersonales. Por consiguiente, para la escucha

activa es imprescindible partir de los siguientes elementos:

- Dispóngase psicológicamente para callarse tanto verbal como extraverbal y asimile completamente los mensajes recibidos.
- Cree un clima de confianza donde el respeto sea un elemento consubstancial del proceso de toma de decisiones.
- Evidencie interés real, calma, respeto y flexibilidad hacia los interlocutores.
- Refleje mente abierta (libre de prejuicios) y lleve los sentimientos a la superficie.
- Ofrezca retroalimentación observable a los subordinados.
- Mantenga el contacto visual con los interlocutores cuando se establezca la comunicación interpersonal.
- Estimule la colaboración del personal para que expresen con libertad los sentimientos propios.
- Realice la evaluación diferida de los comentarios y sugerencias de los subordinados.
- Resuma mentalmente lo abordado desde un ángulo receptivo/comprendivo.
- Deje de hablar.

Las habilidades específicas principales que participan en la habilidad rectora de escuchar son las siguientes: atender, interpretar, analizar, valorar y retroalimentar.

Habilidad de preguntar:

Por otro lado, en el ciclo directivo es provechoso que los decisores establezcan un diálogo real y permanente con los subordinados en el marco de la actividad.

Estos últimos deben ser escuchados (abierto y sinceramente), y podrán expresar sus propias impresiones y sentimientos, dispondrán del espacio propicio para aclarar los mensajes, y conocer los límites para su desempeño individual y grupal.

Lo anterior presupone que los decisores planifiquen las preguntas afirmativas/alentadoras a partir de objetivos predeterminados, el tiempo disponible para la actividad, el espacio en que se realiza la misma, el estado de ánimo individual y el ambiente organizacional como condiciones necesarias para lograr balance/armonía en la comunicación interpersonal, dirigente-grupo y dirigente-organización.

En tal dirección, las preguntas a formular deben caracterizarse por ser sencillas, concisas, contentivas de una sola idea, interesantes e importantes, de manera que promuevan el pensamiento creador y estén expresadas en un lenguaje familiar; sean abiertas, exijan el

razonamiento de los sujetos, estimulen la participación y un reto para los receptores.

A partir del diagnóstico y caracterización del personal las preguntas pueden orientarse en las siguientes direcciones fundamentales:

- **Directa.** Para un subordinado específico o para pequeños grupos que se conocen bien y es recomendable evitar en los demás casos.
- **General.** Dirigida al personal en general.
- **Rebote.** Cuando un subordinado formula una pregunta al dirigente y éste la pasa a otro o al propio sujeto que la formula.
- **Aclaratoria.** Cuando el moderador solicita la ampliación o la precisión respecto a una propuesta presentada.

En correspondencia con las direcciones propuestas se pueden realizar los siguientes tipos preguntas:

- Preguntas informativas: con el propósito de averiguar hechos y obtener informaciones de manera concreta y personalizada.
- Preguntas exploratorias: con el interés de sondear el estado de opinión y la interpretación de las personas en relación a problemas concretos.
- Preguntas afirmativas: con el objetivo de comprometer a las personas sobre un problema y ofrecer argumentos convincentes acerca del mismo.
- Preguntas aclaratorias o de comprensión: con el fin de esclarecer cómo se ha penetrado en la esencia de la cuestión y establecer los nexos entre los aspectos discutidos.

Las habilidades específicas principales que participan en la habilidad rectora de preguntar son las siguientes: identificar, abstraer, clasificar, convenir, diseñar, ejecutar y retroalimentar. Para mejorar la comunicación verbal es vital que los decisores dispongan y consulten reconocidos materiales didácticos sobre el tema donde se aborden las invariantes funcionales de ejemplificar, valorar, criticar, relacionar, razonar, interpretar, argumentar, explicar, demostrar, etc.

Ello posibilita una mejor preparación y actuación de los decisores y sus reservas en los comentarios, discusiones, exposiciones, charlas, discursos, debates, etc.

Precisamente las experiencias recogidas a comunicadores destacados en el sector educacional permiten ofrecer las siguientes recomendaciones para contribuir a perfeccionar las actuaciones orales:

- Prepárese para enfrentar las barreras comunicativas (personales, fisiológicas, físicas, semánticas y administrativas) antes, durante y al concluir su intervención.
- Recoja información acerca del objeto de comunicación.
- Conozca profundamente el problema.
- Presente el tema, los objetivos, las tesis fundamentales y la demostración para cada caso.
- Prepare un boceto y léalo varias veces en voz alta.
- Apóyese en gráficos, cifras, entrevistas, etc.
- Planifique el tiempo.
- Cuide la dicción y evite sus vicios (solecismo, anfibología, cacofonía, circunloquios, etc).
- Desarrolle las tesis en orden lógico, claro e interactiva.
- Utilice la redundancia sobre los aspectos esenciales y precise la entonación.
- Muestre naturalidad en sus actuaciones.
- Evalúe la actuación y resuma con comentarios inductivos los aspectos nodales.

Es conveniente agregar que la habilidad de expresar con eficacia un mensaje puede mejorar mediante la siguiente propuesta de ejercicios:

- Lea en voz alta los materiales y documentos escritos.
- Observe a otros oradores, destacando sus aspectos fuertes y débiles.
- Tome en consideración las recomendaciones que los asesores le ofrezcan.
- Trate de crear imágenes, cierre los ojos y visualícese hablando correctamente.
- Siempre que pueda hable delante del grupo.
- Mírese en el espejo y practique la actuación del siguiente día.
- Cuando revise el material no olvide las funciones de la comunicación.

Es importante destacar que para valorar la exposición oral se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- Actitud general caracterizada por un comportamiento natural, pero que mantenga el interés de los participantes en la acción comunicativa.
- Introducción presentada con precisión y claridad.
- Estructuración de los contenidos con lógica y originalidad.
- El tema abordado ofrece información útil y significativa.

- Empleo de la gestualidad de forma moderada para acentuar o enriquecer la exposición.
- Terminar adecuadamente.

Por otra parte, en relación con la comunicación escrita, es prudente emplear palabras sencillas, frases cortas y familiares, usar los pronombres siempre que resulte útil, así como ofrecer ilustraciones y ejemplos (gráficos, tablas, etc.).

En el cuerpo de las informaciones escritas es conveniente respetar y usar las clásicas preguntas "llaves" de la comunicación social: (qué, quién, dónde, cuándo, por qué, para qué y cómo), que tienen apreciable utilidad práctica en el plano de la comunicación organizacional y ser celosos con la presentación de las mismas, cumplir con el formato acordado y la profundidad de análisis, no tener errores de datos, llegar a inferencias, cuidar la redacción y la ortografía.

En la comunicación escrita es esencial considerar:

- La estructura interna del material elaborado, no dejar ideas inconclusas y evitar reiterar innecesariamente datos e ideas
- La lógica interna desde la introducción hasta las conclusiones.
- La originalidad, claridad y limpieza al escribir son premisas para establecer empatía.
- La comparación con diferentes puntos de vistas u opiniones de otros autores.
- El uso de modos adverbiales locales le concede brillo a su presentación.
- El empleo de verbos comodines, gerundios y frases complementarias le resta lustre al material.
- La revisión del material por expertos contribuye a garantizar el uso correcto de la ortografía, los signos de puntuación, corregir vicios y fallas al redactar.

Por último, hay que insistir en el dominio de la comunicación extraverbal, pues esta requiere del esfuerzo y entrenamiento del personal para poder actuar en correspondencia con los propósitos del discurso oral.

La percepción del estado emocional de los sujetos por la expresión del rostro y el movimiento corporal, exige a los dirigentes un conocimiento profundo de sus subordinados a fin de poder interpretar esquemas-patrones (estandarizados) indicativos de una misma expresión de su rostro contiene objetivamente rasgos de diferentes estados emocionales.

Por ello, podría afirmarse que la percepción del estado emocional del hombre por la expresión facial tiene mayor éxito en la lectura de las llamadas emociones básicas (miedo,

asombro, alegría, tristeza, repulsión e ira) y de menos éxito, las emociones combinadas (repulsión y asombro, ira y miedo, etc).

Igualmente en la gestualidad no se perciben de manera aislada los mensajes, sino como combinación de características, particularidades, elementos y zonas del cuerpo, y de un rostro humano específico.

Debe destacarse que el lenguaje extraverbal incluye, además, el uso de la voz del sujeto (ritmo, volumen, pausa, tono, énfasis, articulación, palabras de relleno, finales, entusiasmo, variación, etc.) y constituye una necesidad para lograr la efectividad del mensaje.

Por su parte, la comunicación no verbal es distinguida como un sistema paralingüístico - atributos que acompaña a la palabra- y otro extralingüístico que comprende toda la expresión corporal y los fenómenos espaciales. Puede entenderse en términos de varias dimensiones básicas: inmediatez, poder, espacio físico, concepto de territorio y arreglo del espacio.

Inmediatez: Generalmente las personas se acercan o alejan de otras en correspondencia con la percepción que se tenga mutuamente.

Poder: En ocasiones la jerarquía del individuo puede inferirse por la forma en se relaciona no verbalmente (activa, pasiva, evasiva, etc) con otras personas.

Espacio físico: Tendencia a mantenerse a una distancia determinada de otra persona según el papel específico en un marco de referencia estudiado.

Concepto de territorio: Se refiere a los escenarios de desempeño de los sujetos en un contexto donde se explicitan conductualmente las jerarquías.

Arreglo del espacio: Existen áreas (diapasón de oficinas, decoración de locales y dependencias de trabajo) que acercan y otras que separan a la gente.

Es esencial reconocer que la comunicación no verbal es penetrante y de hecho desempeña diversas funciones entre las que se pueden destacar: la repetición, sustitución de patrones lingüísticos, complementación del mensaje emitido o recibido, afirmación acerca de la temática que se discute, así como la expresión de contradicción acerca del problema en cuestión.

La comunicación no verbal revela actitudes y sentimientos a diferencia de la comunicación verbal, la cual incluye múltiples canales, es continua, usualmente es ambigua e incluso, inconsciente.

Es criterio de los autores que no existe un ideal de competencia comunicativa efectiva, por tanto, la personalidad y el estilo de liderazgo del decisor, así como los diversos contextos (ambiente organizacional, espacio, tiempo y estado de ánimo individual de las personas) condicionan el papel regulador de la comunicación en las relaciones humanas.

A continuación se destacan algunas consideraciones metodológicas sobre las principales habilidades comunicativas específicas dentro de la habilidad rectora de expresar. Estas ideas pueden ser enriquecidas en la práctica diaria por otras investigaciones que se realicen en esta dirección.

- La habilidad de describir

Se expresa en el conocimiento de los implicados acerca del problema organizacional analizado en forma detallada como si se tratara de una copia fotográfica. Se dirige generalmente a las cualidades fenoménicas del objeto de presentación.

- La habilidad de caracterizar

Se mencionan los rasgos esenciales del objeto de estudio que permita diferenciarlo de los demás. Se logra precisión en la distinción de las características fundamentales del problema abordado y por un mayor grado de generalización. Puede hacerse al concluir una etapa de trabajo en la organización.

- La habilidad de identificar

Se logra declarar la identidad de un problema abordado sobre la base de sus rasgos característicos y se determina su presencia o no en el objeto de estudio. Puede realizarse al analizar los aspectos del estilo de dirección y los rasgos esenciales que caracterizan a un decisor.

- La habilidad de explicar

Se permite formular los aspectos esenciales del fenómeno, los nexos entre los aspectos acometidos de manera que se pueda llegar a la causalidad. Puede lograrse un mayor conocimiento y comprensión con la estrategia de trabajo.

- La habilidad de valorar

Se alcanza a considerar una forma superior de análisis dialéctico del fenómeno, tanto en sus aspectos esenciales como en la crítica comparativa en un marco espacial específico. Se logran conclusiones pertinentes mediante juicios valorativos.

- La habilidad de comparar

Se logra enumerar los rasgos peculiares de dos o más fenómenos o proceso. Ello implica expresar su relación, contraponer los rasgos de los elementos para determinar sus similitudes y diferencias. En las intervenciones es prudente ofrecer a priori los criterios de medida, de manera que se logre comprensión de las diferencias y las semejanzas que posibiliten ofrecer juicios conclusivos. Puede implementarse como elemento de evaluación de las personas y de la propia organización.

- La habilidad de ejemplificar

Permite concretar en una intervención pública o privada aspectos que reúnan las características de los expresados en la definición. En la ejemplificación puede emplearse diferentes medios de apoyo, tales como: videos, cartas, fotos, etc.

- La habilidad de argumentar

Se expone un juicio sobre cuya base se fundamenta el nivel de adhesión con lo presentado. Se parte necesariamente de la existencia del conocimiento sobre el problema objeto de análisis.

- La habilidad de modelar

Supone representar de diferentes maneras las relaciones esenciales que los colaboradores deben conocer acerca de la dinámica organizacional. Pueden utilizarse esquemas, gráficos, maquetas, etc. Es enriquecedor utilizarse con enfoque prospectivo o anticipatorio, de manera que prepare a los miembros de la organización en conformidad con la visión de la organización.

Por otra parte, dentro de los actos lingüísticos básicos de la expresión es esencial que los decisores manejen éticamente las afirmaciones, las declaraciones y las promesas.

Las afirmaciones constituyen elementos nodales en el tránsito de la interpretación descriptiva a la llamada interpretación generativa o creadora de nuevas imágenes.

Las declaraciones realizadas desde una posición ética, permiten que se genere la realidad en un clima de confianza. Ello exige el manejo preciso de las siguientes declaraciones: aceptar la promesa (sí), no aceptar el estado de cosas y las declaraciones que otros pueden hacer (no) y la ignorancia que constituye un marco crucial para el aprendizaje.

Las promesas permiten exteriorizar una dinámica de peticiones y ofertas tanto en el plano de las relaciones interpersonales como en los vínculos del decisor con su organización.

La correcta expresión constituye un presupuesto inmanente del decisor, por cuanto, el estilo de comunicación deviene en un instrumento regulador en las organizaciones y las personas, tanto en nivel actuante y como en el proyectivo.

CONCLUSIONES

Los fundamentos de la propuesta para la integración de la comunicación organizacional al proceso de dirección educacional descansan en la esencia social del hombre como el valor supremo dentro de la actividad como escenario idóneo para validar las acciones comunicativas.

La estructuración del modelo se distingue por el tránsito del nivel cuasicomunicativo al metacomunicativo, donde se constata el papel dinamizador de la contradicción entre la capacidad de gestión de los conocimientos y el grado de colaboración, de confianza y de consenso logrado en la toma de decisiones acertadas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Blanco Alvaro. Dirección de la comunicación organizacional. Costa Rica, Citado de recurso electrónico. [En línea]. Ver <http://www.ccss.sa.cr>, Consultado: octubre de 2001.
2. Courtland L. Bovee. Business Communication Today/Bovee L. Courtland, John V. Thill. 5, USA, Ed. McGraw-Hill, Inc., 2001.
3. Domínguez García, Ileana. Comunicación y discurso. La Habana, Pueblo y Educación, 2003.
4. Douglas Mc Gregor "The Human Side of Enterprises." Mac Graw-Hill, Nueva York, 1960.
5. Durand Rill, Rolando. Modelo para el desarrollo de la competencia comunicativa en el proceso de dirección educacional. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. Santiago de Cuba, Tesis de Maestría, 2000.
6. Kaplún, Mario. "Comunicación, educación y cambio". Colección Educación Popular del Mundo. No.14, La Habana, Caminos, 2002.
7. López Viera, Luís. Comunicación Social. Selección de Textos. La Habana, Félix Varela, 2003.
8. Lucas Marín, Antonio. La comunicación en las empresas y en las organizaciones. España, Colección Bosch Comunicación, 1997.

- 9.** Orozco, Guillermo. La investigación en comunicación desde una perspectiva cualitativa. Guadalajara, IMDC, 1997.
- 10.** Rivero Hernández, Magda. Comunicación Empresarial. La Habana, (Folleto). Instituto de Comercio Exterior, 2000.
- 11.** Santos Pérez, Guillermo. Comunicación Organizacional. México, Citado de recurso electrónico. [En línea]. Ver <http://www.gsantos.com> , Consultado: 23 octubre de 2010.