

# **RECOMENDACIONES METODOLÓGICAS PARA DISEÑAR EL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS**

**Dr. C Rolando Durand Rill**  
**Dr. C Iván Hernández Alberti**  
**Dr. C Enio Robas Díaz**  
**MS. c Dagmaris Llamas Martínez**  
**MS. c Bárbara Quintero Castro**  
**Lic. Alexis Socias Iglesias**  
**MS. c Arnaldo Fernández Basulto**  
Universidad de Guantánamo  
Cuba

## **Resumen**

Se parte de un modelo didáctico con enfoque andragógico para desarrollar la comunicación organizacional, apoyados de un conjunto de habilidades rectoras necesarias (escuchar, observar, preguntar y expresar), que coadyuven al desarrollo de la competencia comunicativa (metacomunicación) en los decisores.

Se reconoce la necesidad de una metodología altamente participativa apoyado en una didáctica que incluye procedimientos sistémicos de acción - reflexión. Este programa se aborda en cinco fases: la propedéutica, la de presentación, la de aprendizaje, la de evaluación/retroalimentación y la complementaria.

El programa de “Comunicación organizacional para los decisores” propuesto, se incluye en: talleres, cursos y diplomados- de manera que se contribuya a la toma de decisiones acertadas en un clima de confianza, de colaboración y de consenso.

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

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.

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.

Precisamente, 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 actual programa de comunicación organizacional para la preparación de los decisores del territorio.

El programa vigente dedicado a la temática de la comunicación organizacional se imparte desde 1995. Se ha confeccionado teniendo en consideración los requisitos planteados a la preparación y superación de los decisores.

Este programa se valida a partir del diagnóstico realizado a los capacitandos en las diferentes actividades realizadas y, se tuvieron en cuenta los principales aspectos recogidos en la medición del impacto de la capacitación y en las inspecciones realizadas a las diferentes organizaciones del territorio.

Los principales logros obtenidos en la preparación y superación de los decisores con el programa antes señalado se pueden sintetizar en los siguientes aspectos:

- Preparación teórica del personal en aspectos relacionados con los vectores de la comunicación organizacional el ciclo directivo
- Reconocimiento de los decisores de la necesidad de la comunicación idónea como soporte sociopsicológico en el proceso de dirección.

El programa trabajado consta de 40 horas y sólo dedica el 15% a actividades prácticas,

tales como: las discusiones, las situaciones, la representación de papeles, la simulación, etc.

Esta limitación de la concepción curricular del actual afecta la preparación de los decisores en la implementación de una estrategia general de comunicación organizacional en las entidades.

No obstante se puede afirmar que existe comprensión en relación con la necesidad del perfeccionamiento del programa abordado que centra la atención en las temáticas que a continuación se relacionan:

1. Las comunicaciones en la dirección: concepto, proceso e importancia.

La comunicación interpersonal y organizacional. Redes de las comunicaciones.

Direcciones de la comunicación organizacional. Barreras de la comunicación.

Técnicas para superar las barreras. Principios para una comunicación efectiva.

2. Las comunicaciones: el estilo de dirección y su influencia.

El clima de trabajo en la organización. La persuasión. Métodos para recoger información de los sujetos. La comunicación y los grupos informales. La comunicación oral. La comunicación no verbal.

3. Las comunicaciones y los cambios.

Papel del líder en el ciclo directivo. Papel del líder en la solución de problemas.

4. Las comunicaciones en la evaluación del desempeño. Eficiencia de las reuniones: experiencias y recomendaciones. La interacción entre sujetos en el proceso de evaluación.

5. Papel de las comunicaciones en la gerencia de conflictos.

Conflictos funcionales y disfuncionales. Técnicas para estimular los conflictos.

Técnicas para resolver los conflictos.

Por otro lado, para enriquecer la recomendación se presenta una comparación didáctica con enfoque de sistema en el tratamiento de la comunicación organizacional entre el actual programa (fuerte componente tradicional) y la nueva propuesta (fuerte componente andragógica).

### Comparación didáctica entre los programas actuales y el propuesto.

No.	Componentes.	Programa actual.	Programa propuesto.
1	Docente.	Sabe y enseña. Estimula el trabajo individual.	Sabe y enseña a aprender. Estimula el trabajo en equipo.
2	Relación docente-alumno.	En docente se ubica en plano superior por disposición.  En docente activo y los alumnos con frecuencia son sujetos pasivos.	El facilitador y los cursistas se ubican en plano de igualdad.  La superioridad del facilitador radica en sus conocimientos y favorece la dinámica de los cursistas.
3	Vinculación con la vida.	Enfoque adaptativo y poco crítico.  Trabajo poco proactivo.	Enfoque transformador y crítico. Trabajo proactivo.
4	Objetivos.	Fijados centralmente por las autoridades docentes.  Principalmente se trazan objetivos de naturaleza teórica.	Fijados en el aula por el consenso entre el facilitador y cursistas. Principalmente se trazan objetivos de naturaleza práctica apoyados en la teoría.
5	Contenido.	Estructurado y formalizado.  Implicación con programas generales abstractos.  No se precisan los niveles de asimilación y se aborda principalmente hasta el nivel productivo.	Poco estructurados y flexible.  Implicación con las necesidades reales y las posibilidades concretas de los cursistas.  Se precisan los niveles de asimilación y se abordan los niveles productivos y creativos.
6	Métodos.	Centrados en la transmisión de conocimiento.  Dirección del proceso por el docente. Prevalece la verticalidad	Centrado en el autoaprendizaje crítico y creativo.  Codirección activa del proceso

		en la participación de los estudiantes.	por el facilitador y los cursistas que implica la colaboración y la horizontalidad.
7	Evaluación.	Fuertemente discriminatoria y realizada por el docente.  Centrada en la evaluación realizada por el docente.	Formativa y poco discriminatoria.  Centrada en la autoevaluación, la coevaluación, y la heteroevaluación.
8	Investigación.	Los cursistas investigan y el docente recibe los resultados.  Los resultados ayudan poco a la solución de problemas reales.	Los cursistas y el facilitador investigan de conjunto como actividad profesional.  Los resultados se incorporan rápida y coherentemente a la práctica transformadora.
9	Innovación.	Respeto lo establecido y evita los riesgos.  Los cambios deben ser autorizados por los niveles superiores.	Riesgos razonables con innovación constante.  Se producen cambios pertinentes con la implicación de todos.
10	Satisfacción del docente.	Dar buenas clases a partir de su propio criterio y de los evaluadores oficiales.	Éxito personal de los cursistas como criterio esencial de evaluación favorable del desempeño del facilitador.
11	Satisfacción del alumno.	Aprobar las evaluaciones y recibir reconocimientos por ello.	Aplicación creativo-innovadora de lo aprendido en la solución de nuevos problemas planteados por la sociedad.

12	Formas organizativas.	Se centran en los conocimientos y en las habilidades.	Se centran en los conocimientos, en las habilidades y en los valores.
13	Medios.	Contribuyen al cumplimiento de los objetivos.	Contribuyen al cumplimiento de los objetivos/meta.

**Propuesta de diseño del programa de comunicación organizacional para capacitación a directivos.**

**Fundamentación del Programa.**

La comunicación organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos; a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y con el entorno, fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las personas y las organizaciones.

En la gestión organizacional la comunicación es una necesidad teórico, metodológica y práctica, por cuanto deviene en soporte socio-psicológico del proceso de toma de decisiones acertadas en un clima de confianza, de colaboración y de consenso.

Un análisis de la enseñanza de la comunicación organizacional en la historia de la preparación y superación en el territorio guatemalteco, se revela que existe conocimiento en relación con la necesidad de la preparación y superación de los decisores y una tendencia al perfeccionamiento de los programas.

El curso recomendado es fundamental en el perfeccionamiento del componente de dirección por cuanto capacita a los decisores para un desempeño idóneo en la toma de decisiones, indispensable para su labor profesional competente. Se apoya en los diferentes saberes que intervienen en el proceso comunicativo y lingüístico: el elocuencial, el idiomático y el expresivo, así como la relación de éstos con las múltiples variables que actúan en este proceso.

## **DATOS PRELIMINARES**

El programa de “Comunicación organizacional” está destinado a formar parte de los talleres, cursos y diplomados impartidos a los decisores y reservas de este nivel educacional.

El programa se ubica dentro del “Diplomado de la Reserva Estratégica” del territorio, consta de 100 horas de clase. De ellas se dedican 38 horas a las miniconferencias informativas, debates, consultorías y paneles y 62 horas al desarrollo de actividades prácticas de autoaprendizaje (discusiones, situaciones, representación de papeles, la simulación, etc.) que persiguen como objetivo que los estudiantes dominen y operen con esta rama del saber y que valoren, analicen, generalicen y discutan los contenidos de comunicación.

## Programa: Comunicación organizacional

		Fondo de tiempo	
Unidad	Plan temático	Conferencias	Actividades Prácticas
I	La comunicación organizacional en el proceso de dirección educacional.	8	12
II	La competencia comunicativa de los decisores.	8	12
III	Técnicas de participación para la toma de decisiones acertadas.	6	14
IV	Manejo de las tecnologías de la informática y las comunicaciones (TIC) en la comunicación organizacional.	6	14
V	Retos de la comunicación organizacional en un mundo globalizado.	10	10
<b>Total de horas</b>		<b>38</b>	<b>62</b>

Unidad I. La comunicación organizacional en el proceso de Dirección Educacional.

### A. Objetivo general.

1. Valorar el papel de la comunicación organizacional el proceso de toma de decisiones acertadas en la dirección de la Escuela Media en la realidad cubana actual.

### B. Objetivos específicos.

1. Analizar los fundamentos de la comunicación organizacional de acuerdo con las necesidades de las personas y la organización.
2. Conocer las tendencias y enfoques actuales de la comunicación organizacional.
3. Conocer y valorar los aspectos axiológicos, los psicológicos, los pedagógicos y epistemológicos de la comunicación organizacional.
4. Aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones comunicativas nuevas.

## **C. Contenidos.**

### 1. Fundamentos de la comunicación organizacional las organizaciones.

Proceso de comunicación interpersonal. Tipos de comunicación: verbal y extraverbal. Redes de la comunicación. Direcciones de la comunicacional: horizontal, vertical y transversal. Barreras individuales y organizacionales.

Comunicación asertiva transaccional. Comunicación formal e informal.

### 2. Tendencias y enfoques actuales de la comunicación organizacional.

La dirección educacional en Cuba: retos y perspectivas. Teorías fundamentales de la comunicación organizacional. Enfoques principales de la comunicación organizacional. Perspectivas sobre el concepto de la comunicación organizacional: mecánica, psicológica, interacción de sistemas, control estratégico y simbólica-interpretativa.

### 3. Aspectos axiológicos, psicológicos, pedagógicos y epistemológicos de la comunicación organizacional.

Comunicación y ética. Comunicación y personalidad. Comunicación y andragogía.

Comunicación y actividad.

## **Unidad II. La competencia comunicativa de los decisores educacionales.**

### **A. Objetivo general.**

#### 1. Desarrollar actividades rectoras de la comunicación organizacional: observar, escuchar, preguntar y expresar en el contexto de las transformaciones de la educación en Cuba.

### **B. Objetivos específicos.**

1. Evaluar la capacidad de observar, de escuchar, de preguntar y de expresar en los sujetos.
2. Poner en práctica habilidades rectoras de la comunicación organizacional.
3. Diseñar momentos de integración de las habilidades comunicativas.

4. Conocer y aplicar las cualidades de comunicador competente en la solución de problemas.

### **C. Contenidos.**

1. Habilidades de la comunicación organizacional.

Estructura interna de las habilidades rectoras. Acciones invariantes de las habilidades específicas.

2. Planeación de la comunicación organizacional.

Diagnóstico. Pronóstico. Diseño e implementación. Evaluación y validación.

3. Cualidades del comunicador competente.

Integración en la práctica de las habilidades interpretativas. Sistemas de influencias morales.

## **Unidad III. Técnicas de participación para la toma de decisiones acertadas.**

### **A. Objetivo general.**

1. Desarrollar habilidades para el trabajo colaborativo aprovechando las potencialidades éticas del trabajo en condiciones de grupo.

### **B. Objetivos específicos.**

1. Analizar los fundamentos del grupo y su dinámica.
2. Definir las cualidades de las técnicas según su objetivo principal.
3. Analizar técnicas centradas en generar ideas con creatividad.
4. Analizar técnicas centradas en alcanzar consenso.
5. Analizar técnicas centradas en organizar las ideas.

### **C. Contenidos.**

1. Fundamentos del trabajo en grupo y la dinámica de grupo en el aprendizaje colaborativo.

Simetría de los conocimientos del grupo. Metas compartidas como punto de partida de la acción del grupo. Grado de división y personalización de las acciones de aprendizaje. El grupo como expresión del saber, el saber hacer y el ser.

## 2. Las técnicas según su objetivo central.

Técnicas centradas en generar ideas y estimular la creatividad: tormenta de ideas, trituración de ideas, acordeón y pensamiento lateral. Técnicas centradas en alcanzar consenso: reducción de listado.

Técnicas centradas en organizar las ideas: hoja de balance, análisis de campo de fuerza y diagrama de causas y efecto. Técnicas para mejorar la comunicación interpersonal: laberinto de acción, conformación de la conducta, estudio de caso, incidentes, coloquio, crítica, debate, diálogo, panel ampliado, forum, entrevista, minidisertación, panel, preguntas y respuestas, seminarios, simulación y talleres.

Técnicas para solucionar y estimular conflictos.

## **Unidad IV. Manejo de las tecnologías de la Informática y las Comunicaciones (TIC) en la comunicación organizacional.**

### **A. Objetivo general.**

1. Valorar la importancia de las tecnologías de la informática y las comunicaciones en la dirección institucional en un mundo globalizado.

### **B. Objetivos específicos.**

1. Conocer y aplicar las tecnologías de la informática y las comunicaciones en el aprendizaje colaborativo.
2. Conocer y aplicar los beneficios de la Intranet e Internet en los diseños de dirección.
3. Aplicar conocimientos para el trabajo con los medios audiovisuales de la institución.

### **C. Contenidos.**

Tecnologías de la informática y las comunicaciones en el trabajo en redes.

1. Comunicación escrita y tecnología.

Computación como instrumento de la comunicación. Procesamiento de textos.

2. Comunicación oral y tecnología.

Correo electrónico oral. Asistente electrónico: aplicación de la telemática. Reuniones electrónicas: teleconferencias y videoconferencias. El teletrabajo.

3. Medios audiovisuales para las actividades de la organización.

Propósitos en su uso. Manejo de los medios audiovisuales. Experiencias y recomendaciones.

## **Unidad V. Retos de la comunicación organizacional en un mundo globalizado.**

### **A. Objetivo general.**

1. Valorar el papel de la comunicación organizacional en un mundo globalizado.

### **B. Objetivos específicos.**

1. Analizar las transacciones comunicativas en un mundo globalizado.
2. Valorar la relación entre comunicación y cultura.
3. Diseñar propuestas para una exitosa comunicación entre personas de diferentes culturas.
4. Evaluar el contenido de la comunicación entre personas con diferentes culturas.
5. Aplicar los fundamentos sobre género y comunicación.

### **B. Contenidos.**

1. Transacciones comunicativas en un mundo globalizado: retos y perspectivas.
2. Comunicación y cultura.

Crítica al etnocentrismo. Limitaciones en el dominio del lenguaje ampliado.  
Relaciones y contradicciones entre diferentes culturas.

3. Contenido de la comunicación entre personas de diferentes culturas.

Relaciones interpersonales. Tiempo como recurso. Lo personal y lo impersonal.  
Lenguaje corporal: contacto visual, gestos, espacio y vestuario.

4. Cualidades del comunicador competente en la actualidad.
5. Género y comunicación. Estilos. Relación generacional. Relación con personas discapacitadas.

## **Evaluación.**

### **A. Participación.**

Se tendrán en consideración los resultados obtenidos por la colaboración, frecuencia y calidad de las actividades desarrolladas por los cursistas desde un óptica cualitativa e integradora.

Se medirá en los cursistas el grado de colaboración (implicación mental, emocional y ética en condiciones de grupo), así como su capacidad para el logro de consenso (todos los participantes están involucrados, comprometidos y motivados con el trabajo y sus resultados) y la confianza (testimonio que un sujeto da a los demás como resultado del hombre dialógico) en la toma de decisiones acertadas.

Se registrará el trabajo individual y la operación con las habilidades rectoras.

### **B. Criterios.**

Todas las actividades serán evaluadas a través de la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación, a partir de un enfoque dialéctico y personológico.

Los criterios de evaluación se ofrecen a partir de la participación sistemática de los capacitandos y la realización de los trabajos orientados.

## **METODOLOGÍA.**

En el desarrollo de este programa se empleará una metodología con enfoque andragógico donde prevalezca la colaboración y la horizontalidad en la solución de problemas y en la búsqueda del aprendizaje.

En este proceso los facilitadores deben tener en cuenta los siguientes requerimientos:

- Los adultos traen consigo una cuantiosa experiencia y actividad. Por lo tanto, desean participar y contribuir a los fundamentos. No les gustan las conferencias largas y unilaterales.
- Los adultos sienten la necesidad de mantener su autoestima. Por lo tanto, deberán ser escuchados y el curso debe ser diseñado de manera que logren éxitos en él.
- Los adultos desean cursos que se basen en problemas de la vida real. Hay una alta demanda de “cómo enfocar los problemas”. Se ponen inquietos si se desperdicia su tiempo.

- Los adultos aprecian el aprendizaje como un medio hacia un fin y no un fin por sí sólo. Tienen que saber lo que van a lograr y tienen que ver cómo se programa.
- Los adultos tienen puntos de vista actuales e inmediatos y desean aplicar enfoques pertinentes en temas cotidianos. Por lo tanto, debe brindárseles la oportunidad de participar.
- Los adultos tienen el hábito de orientarse. Poseen expectativas y necesidades que desean satisfacer. Por lo tanto, los facilitadores deberán diseñar formas organizativas que estimulen este proceso.

### **OBSERVACIONES GENERALES.**

Se realizará el estudio de situaciones simples y complejas, y de textos relacionados con la comunicación organizacional. Se organizarán ciclos de presentaciones con expertos invitados. Se hará uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Se grabarán las principales actividades. Se utilizará como texto básico la monografía elaborada por el autor: "Modelo y metodología para la estructuración de la comunicación organizacional en el proceso de dirección educacional".

### **INDICACIONES METODOLÓGICAS.**

En la apertura del curso se realiza una dinámica de presentación de los cursistas y facilitadores, y se recogerán las expectativas de los asistentes con relación al curso. Se precisarán las disfunciones más comunes que se presentan en las comunicaciones interpersonales y en la organizacional.

En cada unidad de aprendizaje el facilitador debe:

- Orientar los objetivos y realizar el comentario bibliográfico de la literatura básica y los materiales complementarios.
- Plantear las invariantes de habilidades a desarrollar y el sistema de conocimientos.
- Precisar las técnicas a emplear en cada forma organizativa.
- Desarrollar el tema explotando los métodos activos y la dinámica de grupo.
- Registrar y atender el aprovechamiento del grupo y las diferencias individuales.

- Desarrollar la evaluación del aprendizaje en correspondencia con los objetivos convenidos.
- Orientar y controlar el trabajo independiente a partir del problema presentado.

En la conclusión del curso se realizará una dinámica para evaluar el cumplimiento de los objetivos y sus expectativas. Igualmente se discutirá con cada cursista su comportamiento individual tomando en consideración los siguientes indicadores:

- Habilidades rectoras (observar, escuchar, preguntar y expresar).
- Habilidad para no atacar en un clima de confianza.
- Colaboración: frecuencia, calidad y el nivel de aceptación del sujeto por el grupo.
- Desempeño de los papeles en equipo para el logro de consenso.
- Otros aspectos positivos, negativos e interesantes.

## **CONCLUSIONES.**

Las propuestas ofrecidas en este trabajo permiten concluir con lo siguiente:

- El diseño del programa se distingue por el tránsito del nivel de actuación 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.
- Se reconoce la necesidad de un modelo didáctico con enfoque andragógico -centrado en el adulto- que descansa en una metodología que incluye cinco fases: propedéutica, presentación, aprendizaje, evaluación/retroalimentación y la de complementación.
- La propuesta del programa del curso de comunicación organizacional contribuye al desarrollo de la competencia comunicativa de los decisores: en los niveles, conceptual, de ejecución y de aplicación, tanto en las relaciones interpersonales como en las condiciones de trabajo en grupo.

## RECOMENDACIONES GENERALES.

Divulgar los resultados de esta investigación con el propósito de contribuir al perfeccionamiento de la preparación y superación de los decisores, y que se convierta, además, en un material de consulta para la preparación y superación de los profesores/facilitadores.

## Bibliografía.

1. ALEJANDRO, Martha / María Isabel Romero. Comunicación de grupos. -Una mirada múltiple-. (pp. 26-57). Colección Educación Popular. Ed. Caminos. La Habana, 2003.
2. ÁLVAREZ VALIENTE, Ilsa Bernardina /Homero Calixto Fuentes González. Didáctica del proceso de formación de profesionales asistido por las tecnologías de la información y la comunicación. (pp. 3-67). Centro de Estudio "Manuel F. Gran" Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, 2003.
3. BLANCO, Alvaro. Dirección de la comunicación organizacional.--Costa Rica, 2001. Citado de recurso electrónico. Ver <http://www.ccss.sa.cr>.
4. BURGOON, Michael / Michael D. Miller. Comunicación persuasiva en la comunicación humana. Ciencia Social. (Pág. 1-168). Ed. McGraw Hill.-- México. D.F, 1997.
5. CABRERA RODRÍGUEZ, Julio. Andragogía ¿Disciplina necesaria para la formación de directivos?--Cuba. Citado de recurso electrónico. Ver <<http://www.gestiopolis.com>>.
6. CALVIÑO, Manuel. Actos de comunicación. Desde el compromiso y la esperanza. (Libro en soporte magnético).--U.H. (Pág. 20-37 y 79-84).

7. DURAND RILL, Rolando. Modelo para el desarrollo de la competencia comunicativa en el proceso de dirección educacional. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. (Tesis de Maestría).--Santiago de Cuba, 2000.
8. DURAND RILL, Rolando. Metodología para la enseñanza de la comunicación organizacional directivos. Guantánamo, 2010. (Monografía)
9. ESCOBAR FERNÁNDEZ, Jorge. "La Comunicación corporativa" 2010 Citado de recurso electrónico, (ver) <http://www.monografias.com/trabajos5/comcor/comcorhtml>. (Consultado: 22 enero de 2011).
10. GONZÁLEZ DEL REY, Fernando. Comunicación, personalidad y desarrollo. Ed. Pueblo y Educación.--La Habana, 1995.
11. HABERMAS, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa. Tomo I y II. Ed. Taurus.--Madrid, 1987.
12. IMBERT ROMERO, Julio / Rolando Durand Rill. La dirección participativa. Una vía para elevar la calidad del proceso de dirección educacional. Instituto Superior Pedagógico "Raúl Gómez García".--Guantánamo, 1999.
13. KOONTZ, Harold / Weihrich, Heinz. Administración: una perspectiva Global. (Pág. 536-561).-- 10 Ed. S.n.--España, 1996.
14. LOZANO DIÉGUEZ, Manuel. / Rolando Durand Rill. Didáctica y comunicación en la dirección. Reflexiones. -Folleto en soporte magnético-. Instituto Superior Pedagógico "Raúl Gómez García". (Consultado: julio de 2000).

15. LUCAS MARÍN, Antonio. La comunicación en las empresas y en las organizaciones. Ed. Colección Bosch Comunicación.--España Barcelona, 1997.
16. OCAMPO, Noel/Silvia Vázquez. Introducción al método comunicación asertiva. (Pág. 9-49).--Sn.--México, 2002.
17. PÉREZ BETANCOURT, Armando / Carlos Días LLorca. Lo que todo empresario cubano debe conocer. Los caminos del perfeccionamiento. Ed. Ciencias Sociales.--La Habana, 1999.
18. QUEVEDO, Miguel Ángel. Especialidad y comunicación.--México, 2002. Citado de recurso electrónico. (En línea). Ver <<http://www.cadec.educ.mx> >
19. SANTOS PÉREZ, Guillermo. Comunicación Organizacional.--México, 2001. Citado de recurso electrónico. (En línea). Ver <http://www.gsanos.com> (Consultado el 23 octubre del 2010)
20. P. ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Séptima edición. Capítulo 10 "Comunicación". San Diego State University.
21. STONER, James; Freeman, R. y Gilbert Jr. Administración 6ta edición. Ed. Pearson. México, 1996.
22. TRELLES RODRÍGUEZ, Irene. Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Compilación. (Pág. 1-17). Universidad de La Habana. Ed. Félix Varela.--Ciudad de La Habana, 2001.