



## METODOLOGÍA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA COMPETENCIA COMUNICATIVA DE LOS DIRECTIVOS EN LA EMPRESA PUERTO MOA

### **<sup>1</sup>M.Sc Idalmis Vargas Tamayo**

Profesora Asistente “Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa”

[ivargas@ismm.edu.cu](mailto:ivargas@ismm.edu.cu)

### **<sup>2</sup>Lic. Yordanis Torres Batista.**

Profesor Instructor “Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa”

[ybatista@ismm.edu.cu](mailto:ybatista@ismm.edu.cu)

### **<sup>3</sup> Roberto Raymond Ruiz Vargas.**

Estudiante “Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa”

[rui@electrica.ismm.edu.cu](mailto:rui@electrica.ismm.edu.cu)

### **<sup>4</sup> Mariolis Rodríguez Cabrera**

Profesora Asistente “Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa”

[mrodriguez@ismm.edu.cu](mailto:mrodriguez@ismm.edu.cu)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Idalmis Vargas Tamayo, Yordanis Torres Batista, Roberto Raymond Ruiz Vargas y Mariolis Rodríguez Cabrera (2017): “Metodología para el perfeccionamiento de la competencia comunicativa de los directivos en la Empresa Puerto Moa”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (agosto 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/08/metodologia-empresa-puertomoa.html>

### **Resumen**

La presente investigación surge debido a la necesidad de resolver las insuficiencias que evidencian los directivos de la Empresa Puerto Moa en su desempeño profesional relacionada con la competencia comunicativa, lo cual limita el cumplimiento de las exigencias del contexto empresarial.

Como vía de solución a esta problemática se propone una metodología para favorecer el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos. La metodología se sustenta en la concepción dialéctico – materialista, la teoría histórico – cultural y las concepciones teóricas que sustentan al proceso de superación posgraduada en el contexto empresarial.

La experiencia en la aplicación de la metodología permitió comprobar su factibilidad en el mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de la Empresa Puerto Moa, relacionada con la formación de la competencia comunicativa.

Palabra claves: Metodología, competencia comunicativa, desempeño profesional, perfeccionamiento.

#### Summary

The present research arises because of the need to solve the shortcomings evidenced by the directors of the Puerto Moa Company in their professional performance related to the communicative competence, which limits the fulfillment of the demands of the business context.

As a way to solve this problem, a methodology is proposed to favor the development of communicative competence of managers. The methodology is based on the dialectical - materialist conception, the historical - cultural theory and the theoretical conceptions that underpin the process of postgraduate improvement in the business context.

The experience in the application of the methodology allowed to verify its feasibility in the improvement of the professional performance of the executives of the Company Puerto Moa, related to the formation of the communicative competence.

Key words: Methodology, communicative competence, professional performance, improvement.

#### **Introducción**

Los cambios en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo empresarial; así como las nuevas exigencias en el desempeño competente de los directivos, han delatado la necesidad de renovar la dirección empresarial. La tradicional diferenciación entre quien hace y quien decide se diluye en las nuevas formas de organización de equipos de trabajo funcionales y en la disminución de los niveles intermedios, típica de las estrategias de simplificación estructural desarrollada en el MINBAS. La dinámica en la que se ha asentado la relación director-subordinado debe cambiar.

Estas transformaciones repercuten sobre la figura del directivo, quien debe reflexionar sobre su eficacia directiva a la luz de los nuevos desafíos e identificar las zonas de interés para el mejoramiento de su gestión, de manera que pueda redimensionar la vía autodidacta que ha venido utilizando para mejorar la comunicación directiva.

Constituye una preocupación la búsqueda de soluciones a la necesaria urgencia de modernizar la dirección de los escenarios productivos y de servicios. Ello se enmarca en la preocupación por lograr métodos y estilos de dirección, cuya esencia sea la utilización efectiva de la comunicación en las diferentes situaciones y contextos a los que se enfrentan los directivos, lo que demanda del diálogo, la horizontalidad, la discusión, el debate, la reflexión, la persuasión y la demostración con un carácter personalógico.

La comunicación eficaz es un factor dinamizador de los procesos de dirección. Constituye la fuente, la condición, modo e importante estímulo en el proceso de dirección de personas que trabajan en grupos organizados y con metas comunes.

Cuando se reflexiona con los directivos del contexto empresarial, sobre los problemas que hoy se deducen del análisis de la eficacia productiva o de servicio, señalan a los otros (subordinados) como causantes del fracaso en determinadas tareas o en el alcance de algún objetivo previamente acordado, si es así ¿cuáles son las causas?.

Partiendo de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados se infiere, que los criterios emitidos por los cuadros superiores a los jefes de departamentos, el reconocimiento de los propios directores y las carencias afectivas que los trabajadores están planteando, conducen a reconocer una necesaria tendencia a la solución de un problema relacionado con la comunicación, pero que se enmarca, dentro de las áreas básicas que integran la competencia comunicativa.

Es la competencia comunicativa un elemento dinamizador en la interacción que se produce entre los factores que inciden en la calidad del proceso de dirección de la empresa, que se constituye en un proceso de comunicación por excelencia.

Elevar la calidad del proceso de dirección en el contexto empresarial, es esencial y, ello no es posible de perfeccionar si no se mejoran la motivación, la empatía, las vivencias afectivas, las interacciones, las cualidades de los procesos comunicativos y los elementos metacognitivos.

Esta compleja tarea eleva de modo particular la necesidad de dotar a los directivos de una preparación sólida y eficiente que les permita resultar competentes, comprender y asumir los cambios que tienen lugar en el mundo actual, así como potenciar la preparación y actuación de sus subordinados en función de la misión de la institución.

La persona que dirige en cualquier centro laboral y no posea o haya desarrollado habilidades psicosociales de liderazgo, de trabajo en equipo, de manejo y resolución de conflictos y comunicativas, en correspondencia con la actividad que realiza, le será muy difícil, dirigir un proceso productivo o de los servicios, delegar autoridad, ser creativo e innovador, compartir información y conocimientos, participar en el establecimiento de objetivos y alcanzar metas comunes, concebir y desarrollar una reunión, expresarse con claridad oralmente y por escrito en situaciones formales e informales, convencer y escuchar a los demás y motivar hacia el cambio necesario, por lo tanto es preciso desarrollar acciones que permitan el desarrollo de estas habilidades.

Para todos los miembros de una empresa, la preparación para la comunicación constituye un elemento de vital importancia, en el propósito de encausar la institución hacia el logro de sus objetivos a través de la búsqueda y utilización de nuevas formas de actuar; especial importancia se concede al papel del dirigente como centro y elemento articulador y aglutinador del proceso.

En resumen, se puede presentar como móviles de la investigación las siguientes razones:

Con la aprobación de las Normas Cubanas 3000 del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y en particular el módulo de Comunicación como forma de acreditar los recursos humanos, así como la inclusión del Sistema de Comunicación en el Perfeccionamiento Empresarial, se demanda de los directivos una formación básica en el tema.

Necesidad de adecuar la determinación de las necesidades de capacitación de los directivos del centro en correspondencia a lo establecido en el acuerdo del Consejo de Estado del 22 de julio de 2010 sobre la Estrategia Nacional de Preparación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas.

Los diagnósticos realizados por la autora a los trabajadores y directivos de la Empresa, indican la insuficiente preparación en la comunicación de estos últimos; existen dificultades en el flujo de información, no son consideradas las opiniones de los subordinados en algunos casos, aspectos que repercuten en el desarrollo de la competencia comunicativa de los sujetos, objeto de estudio de la investigación.

Insuficiencia de medios que garanticen una eficiente comunicación en el proceso organizacional.

Necesidad de una vía de capacitación que contribuya a la competencia comunicativa contextualizada a los roles de los directivos en el proceso organizacional de la empresa.

Son los directivos los máximos responsables de la comunicación en la empresa.

Teniendo en cuenta que los directivos son uno de los pilares fundamentales para enfrentar los nuevos retos de la recuperación económica nacional, se hace necesario en ellos pleno dominio de las particularidades y mecanismos que distinguen a la comunicación como un proceso social. La autora es del criterio de que la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de una organización, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre los trabajadores, entre estos y su directivo, y que se refleja en el trato con los clientes.

A través de estudios realizados mediante la observación e intercambio con directivos y subordinados se pudo constatar que existen dificultades en cuanto a la preparación de los directivos para la comunicación, tales como:

Pobre desarrollo de las habilidades comunicativas: escuchar y hablar durante los procesos básicos de la dirección.

Presencia de estilos autoritarios para el desempeño de sus funciones, así como el empleo de un vocabulario que no se ajusta al contexto donde se da la comunicación.

Pobre fluidez en su expresión durante la ejecución de las tareas y funciones que deben cumplir en la diversidad de contexto donde se desempeña.

Lo anteriormente abordado permitió encontrar una situación problemática la cual se expresa en la contradicción existente entre las limitaciones que evidencian los directivos del contexto empresarial relacionada con la comunicación para la conducción del proceso productivo y de servicios y las exigencias que establece el nuevo modelo económico cubano al contexto empresarial

Sobre la comunicación en el contexto empresarial, ha sido abordada por investigadores como: Kreps, (1995); Fernández, (1999); Trelles, (2001, 2004) y Abad Domínguez, (2006), entre otros.

Las evidencias empíricas, así como las transformaciones que experimenta el contexto empresarial cubano y la relevancia concedida a la comunicación de los directivos, permiten reconocer el

siguiente Problema Científico: ¿Cómo favorecer el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos de la Empresa Puerto Moa?

En la medida que la investigadora profundizó en la situación actual de la preparación de los directivos de la Empresa Puerto Moa, reveló que la problemática relacionada con la comunicación, está dada por las siguientes causas:

Son limitados los conocimientos teóricos acerca de los mecanismos que intervienen en la comunicación en el contexto empresarial. Los directivos no han sido capacitados de forma especializada en comunicación organizacional.

La dinámica de trabajo a la que están sometidos los directivos les impide, en muchos casos, asistir a cursos o adquirir estos conocimientos por métodos presenciales.

Es bajo el nivel de desarrollo de las habilidades comunicativas en el acto de dirección en las condiciones concretas, como por ejemplo expresarse con claridad oralmente y por escrito, observar, preguntar, escuchar, analizar y discutir.

Presentan dificultades para trabajar en equipo, resolver conflictos así como adaptarse a situaciones nuevas.

Teniendo en cuenta el rol que desempeña la comunicación, para la conducción del proceso directivo en el contexto empresarial, y los elementos expuestos hasta el momento permiten asumir que existen dificultades respecto a la comunicación de los directivos de la Empresa Puerto Moa, por lo que en esta investigación se toma como objeto el proceso de comunicación en el contexto empresarial.

Se es del criterio que los directivos demandan preparación para la comunicación, con énfasis en su competencia comunicativa, por lo que la investigadora pretende como objetivo la elaboración de una metodología para favorecer el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos en la Empresa Puerto Moa.

Como se puede apreciar la necesidad de establecer una metodología que sustente los fundamentos para el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos de la Empresa Puerto Moa, como vía para contribuir al perfeccionamiento del proceso directivo de la empresa, precisa como campo de acción el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos en la Empresa Puerto Moa.

El alcance del objetivo planteado presupone las siguientes Preguntas Científicas:

¿Cuáles han sido los antecedentes históricos que han caracterizado la atención y tratamiento al desarrollo de la competencia comunicativa profesional de los directivos en la Empresa Puerto Moa?

¿Qué presupuestos teóricos sustentan el proceso de comunicación y desarrollo de la competencia comunicativa en el contexto empresarial?

¿En qué estado se encuentra el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos en la Empresa Puerto Moa?

¿Qué exigencias debe reunir una metodología para favorecer el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos en la Empresa Puerto Moa?

¿Cuáles son los niveles de factibilidad de la metodología propuesta para favorecer el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos en la Empresa Puerto Moa?

En correspondencia con las interrogantes anteriores, se ejecutaron las siguientes Tareas Científicas:

Determinar los antecedentes históricos que han caracterizado la atención y tratamiento al desarrollo de la competencia comunicativa profesional de los directivos en la Empresa Puerto Moa.

Diagnosticar el estado actual del desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos en la Empresa Puerto Moa

Determinar los presupuestos teóricos que sustentan el proceso de comunicación y desarrollo de la competencia comunicativa en el contexto empresarial

Elaborar la metodología para favorecer el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos en la Empresa Puerto Moa.

Valorar el nivel de factibilidad de la metodología para favorecer el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos en la Empresa Puerto Moa.

Para el desarrollo de esta investigación se hizo necesario sustentarse en la utilizaron de los siguientes métodos:

Del nivel teórico:

Histórico y lógico: que propició revelar las tendencias del desarrollo que han caracterizado la atención y tratamiento al desarrollo de la competencia comunicativa profesional de los directivos en la Empresa Puerto Moa, lo que posibilitó la fundamentación del problema, revelando su estado actual en la ciencia.

Análisis y síntesis: permitió determinar los elementos principales de la competencia comunicativa en los que existe congruencia entre teoría y práctica, donde se produce la ruptura y cuáles son sus causas, lo que permitió la caracterización del objeto de estudio y el establecimiento de sus elementos esenciales, así como la identificación de la lógica seguida para plantear la alternativa de solución.

Modelación: propició la elaboración de la metodología para el perfeccionamiento de la competencia comunicativa de los directivos de la Empresa Puerto Moa.

Del nivel empírico:

La observación: de actividades de dirección o participación en las que pudieron percibirse las manifestaciones que revelan las posiciones asumidas por los directivos de la Empresa Puerto Moa ante determinadas situaciones comunicativas y que conforman la información necesaria para constatar el estado actual del objeto de estudio en la práctica investigativa.

La encuesta: a los directivos seleccionados con el propósito de recopilar información en relación con el nivel conceptual acerca del problema; así como su autodiagnóstico en situaciones comunicativas, en función de actualizar el estado actual del objeto de investigación.

La entrevista: a la muestra seleccionada que toma en cuenta el criterio de los directores para definir el lugar que estos le conceden a la competencia comunicativa en su labor de dirección, aportando elementos de comprensión del estado actual del problema.

Del nivel matemático estadístico:

El análisis porcentual: permitió, en correspondencia con el nivel actual de la muestra, revelar los elementos para la determinación del nivel de factibilidad de la metodología para el perfeccionamiento de la competencia comunicativa de los directivos de la Empresa Puerto Moa.

El aporte de la tesis radica en una metodología para el perfeccionamiento de la competencia comunicativa de los directivos de la Empresa Puerto Moa, que le confiere significación práctica al favorecer un cambio en la actuación de estos, en función del mejoramiento de la eficacia de la comunicación, partiendo de la integración del enfoque de competencia comunicativa al proceso de dirección empresarial, como parte de su formación permanente, lo cual responde a la solución de los problemas comunicativos presentes en estos, en relación con los factores participantes en el proceso de dirección.

### **Desarrollo**

En el desarrollo de este capítulo se establecen los fundamentos que se asumen referidos a las particularidades de las metodologías como resultados científicos para la elaboración del aporte que se propone para el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos de la Empresa Puerto Moa. En un segundo momento se presenta la metodológica la cual se sustenta en las leyes, principios y categorías de la pedagogía. Finalmente se presentan los resultados obtenidos producto del desarrollo del taller de socialización realizado con los especialistas de recursos humanos.

### **Fundamentos asumidos para la elaboración de la metodología**

Proyectar el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos de la Empresa Puerto Moa, presupone considerar las condiciones concretas del proceso de superación en el contexto empresarial que permitan su seguimiento y perfeccionamiento.

En tal sentido, se tiene en cuenta las leyes, principios y categorías de la pedagogía, elementos que han sido tratados por diferentes autores, se puede citar al colectivo de autores del MINED (1984), Klinberg (1985), Guillermina Labarrere (1988), Carlos Álvarez de Zayas (1996) y Fátima Addine y colaboradores (2002). Álvarez de Zayas integra las relaciones existentes entre instituciones docentes y la sociedad para resolver la necesidad de formación integral de los ciudadanos de esa sociedad, las nuevas generaciones a través de dos leyes pedagógicas que son asumidas y contextualizadas a la metodología propuesta:

La relación de la escuela con la vida, con el medio social.

Relaciones internas entre los componentes del proceso docente-educativo: la educación a través de la instrucción.

Lo anterior se justifica a partir de considerar que en los momentos actuales el vínculo de las empresas con las instituciones educativas es primordial para garantizar la superación de los recursos humanos.

Los autores N. De Armas; J. Lorences y J.M. Perdomo (1985) del Centro de Estudio de Ciencias Pedagógicas del ISP "Félix Varela" señalan que en la ciencia pedagógica el término "metodología" ha tenido múltiples interpretaciones y definiciones tanto desde el ángulo de la actividad científica, como desde el ángulo de la actividad propiamente educativa. Así, es abundante la utilización del término metodología con distintas acepciones. Entre las más comunes se encuentran:

- Sinónimo de didáctica especial
- Vía para dirigir el proceso de enseñanza de determinados conocimientos
- Manera de organizar determinada actividad o proceso educacional
- Vía para dirigir la formación de determinadas orientaciones, cualidades, componentes o rasgos de la personalidad
- Asignatura para enseñar a investigar (metodología de la investigación)
- Forma específica de estructurar y aplicar uno o varios métodos de una investigación
- Objetivo y resultado de la investigación

En el contexto de esta tesis resulta pertinente el abordaje realizado por R Bermúdez y M Rodríguez, (1996), los cuales consideran que una metodología es: "Conjunto de métodos, procedimientos, técnicas, regulados por determinados requerimientos o exigencias que permiten ordenar el pensamiento y modo de actuación para la obtención o descubrimiento de nuevos conocimientos en el estudio de un problema teórico o en la solución de un problema en la práctica."

La metodología, comprende características que le dan singularidad en el contexto de actuación y revelan la esencia del proceso que se sigue para el perfeccionamiento de la competencia comunicativa en su lógica interna, lo que confirma la posibilidad de conducirse, en concordancia con los propósitos de mejoramiento que demanda el desarrollo de la dirección de la Empresa Puerto Moa.

Esta metodología se sustenta en tres ejes fundamentales:

Aprendizaje en la práctica como valor añadido a la eficacia de la comunicación.

La equidad en el proceso de dirección de la empresa.

El mejoramiento del clima socioafectivo de la empresa.

La misma constituye la materialización del modelo en la actuación del director, con el interés de resolver la contradicción que se presenta en la práctica de la dirección empresarial. Para ello, se debe partir de un profundo conocimiento teórico, lo que se constituye en los precedentes básicos para instrumentar esta metodología de acuerdo con sus etapas.

Con el propósito de adecuar los elementos planteados en los precedentes a la dinámica del proceso de dirección, se tienen en cuenta los siguientes aspectos esenciales:

Autoconcientizar, desde los fundamentos teóricos, las categorías que intervienen en el funcionamiento de la empresa, componente interactivo, componente lingüístico, componente socioafectivo, el papel del diálogo y la negociación en la interacción del director y los subordinados.

Dominar los componentes del perfeccionamiento, donde intervienen los recursos psicológicos movilizados conscientemente, que generan la necesidad de nuevos conocimientos, el fortalecimiento de las habilidades y el cambio de las actitudes en relación con la comunicación.

Promover un ambiente, donde el proceso de comunicación en la dirección se enfoque al aprendizaje situacional, autodirigido y cooperado, a partir de la exigencia que entraña el aprendizaje desde la práctica, logrando:

Reconocer la necesidad de mejorar la eficacia de la comunicación en su desempeño y de la implicación de los subordinados del proceso directivo, para interactuar en función del aprendizaje en las situaciones comunicativas.

Facilitar el ejercicio del derecho y el deber de participar en el mejoramiento del clima socioafectivo de la empresa y el proceso de dirección.

Estimular la cooperación en el proceso de perfeccionamiento.

Centrar la práctica de la dirección empresarial en el aprendizaje, en correspondencia con las características propias.

La autora ofrece en correspondencia con las categorías didácticas (Álvarez, 1998), un orden sistémico a todos los elementos que se proponen tener en cuenta en el proceso de superación de los directivos de la Empresa Puerto Moa en aras de perfeccionar la competencia comunicativa de los mismos (Ver anexo 14).

### **Presentación de la metodología**

Objetivo general: Preparar a los directivos con las competencias comunicativas necesarias para contribuir a un desempeño más efectivo en correspondencia con exigencias actuales a las empresas cubanas.

La metodología está formada por cuatro etapas, estrechamente relacionadas que reflejan cómo proceder en la práctica para lograr la formación de las competencias directivas.

Las mismas fueron diseñadas teniendo en cuenta los criterios de R. Bermúdez, y L.M. Pérez (2005) y contextualizadas por la autora de la tesis al proceso de capacitación en la Empresa Puerto Moa.

Las etapas son las siguientes:

Primera etapa: diagnóstico del desarrollo potencial y actual de los directivos.

Segunda etapa: proyección del proceso.

Tercera etapa: ejecución de lo planificado.

Cuarta etapa: evaluación de la aplicación.

En estas etapas se reflejan de manera explícita los momentos por la que debe transitar el proceso de superación profesional de los recursos humanos en el contexto empresarial: orientación, ejecución, control y evaluación.

La primera etapa se propone diagnosticar el desarrollo potencial y actual de la competencia comunicativa de los directivos en la Empresa Puerto Moa. En ella se tendrá en cuenta:

- ♦ Partir de las exigencias que se le plantean al directivo, sus retos y desafíos teniendo en cuenta el análisis interno y externo de la empresa.
- ♦ Constatar el dominio de los conocimientos, habilidades y valores que se exigen y el desarrollo alcanzado por cada uno de ellos.
- ♦ Aplicar un sistema de métodos y técnicas de procesamiento sencillo, adecuado con las necesidades del sector empresarial. Entre ellos: observación, tormenta de ideas, DAFO, Técnica de Grupo Nominal, entrevistas, encuestas, análisis de documentos y técnicas de dinámica grupal.

Esta etapa comprende los siguientes procedimientos y acciones:

Procedimiento I: Análisis de la estrategia de superación empresarial

Acciones:

- Relación entre la estrategia, objetivos empresariales y valores organizacionales.
- Análisis de la estructura organizacional.
- Estilos de dirección predominantes.
- Estado actual de la comunicación organizacional haciendo énfasis en la comunicación interna.
- Predecir las necesidades de la organización y el nuevo talento requerido.

Procedimiento II: análisis del estado actual del sistema de gestión de recursos humanos

Acciones:

- Determinación de sus objetivos estratégicos.
- Evaluación del capital humano.
- Determinación de disfunciones existentes.
- Exigencia planteada por la tecnología, las formas de trabajo, las personas.
- Determinar los recursos que se disponen, cuál es su potencial y capacidad.

Procedimiento III: Determinación del perfil de competencia de los directivos.

Acciones:

- Determinación de conocimientos, habilidades, valores y actitudes.
- Definición de comportamientos, conductas de éxito y fracaso.
- Resultados de la evaluación del desempeño.

Procedimiento IV: Determinación de las necesidades de superación de los directivos.

Acciones:

- Su impacto en el puesto de trabajo.
- Objetivos individuales y globales.
- Estado actual.
- Competencias esperadas.
- Insuficiencias que se presentan respecto al nuevo perfil de éxito donde es necesario emprender acciones de superación.

Segunda etapa: proyección del proceso.

Constituye un requerimiento la participación de los directivos y todos aquellos implicados (consejo empresarial, personal de recursos humanos y especialistas de reconocido prestigio). Esta

proyección se realiza a partir de las categorías y componentes del proceso de superación y el sistema de condiciones psicopedagógicas para la concepción didáctica del mismo; incluye la reelaboración y el perfeccionamiento del programa, la proyección inicial del sistema de componentes didácticos y la proyección sistémica del proceso.

Se inicia con el encuadre, el grupo determina sus propias metas, vías y procedimientos para alcanzarlos y lograr que los directivos bajo la oportuna dirección del especialista designado tomen decisiones.

Procedimiento V: diseño del programa de superación.

Acciones:

- Definición de los objetivos y contenidos del programa. (anexo 15)
- Temas esenciales a tratar, maneras pedagógicas de enfocarlos.
- Métodos pedagógicos a utilizar.
- Disponibilidad de los equipamientos pedagógicos.
- Disponibilidad de los destinatarios (horario, tiempo para asistir).

Tercera etapa: Ejecución de lo planificado

Lo esencial es facilitar de manera eficiente la formación de la competencia comunicativa en los directivos mediante su aprendizaje. Para esto se requiere cumplir una serie de exigencias:

Que los directivos participen en la toma de decisiones de los procesos de aprendizaje y desarrollo, a partir de la conciliación de las metas individuales, grupales y sociales: implica garantizar el protagonismo y la responsabilidad de los directivos.

Que se incorporen aspectos personológicos en el tratamiento didáctico, a partir del carácter vivencial-experiencial del proceso, en función del autodesarrollo.

La formación de una base orientadora de la acción completa, general e independiente.

Tareas productivas que impliquen la transformación de la realidad profesional y personal.

La facilitación del aprendizaje en espacios de intersubjetividad y cooperación: supone un clima de confianza y apertura.

Procedimiento VI: Ejecución del programa de superación

Acciones:

Comprometer a los directivos a lo largo del programa, como responsables de su propia formación.

Garantizar la cultura de la empresa hacia el cambio y la formación.

Realización efectiva de la acción formativa, para asegurar las competencias previstas.

Garantizar el alcance de los objetivos, utilizando los contenidos, métodos, procedimientos, medios de formación adecuados y aplicando criterios evaluativos que caractericen el éxito de los programas (competencias previstas)

Es importante señalar que el éxito en el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos, el peso específico está en la fase de ejecución, la cual depende de las características individuales del directivo, las condiciones del contexto de actuación en las que se desarrolla y si se tiene en cuenta el nivel de partida y los objetivos socializados. Este elemento es de gran

significación para mantener el nivel de interacción adecuado y propiciar la atracción y la retención necesarias para la búsqueda del mejoramiento del escenario para favorecer el perfeccionamiento.

Es importante señalar que en la fase de ejecución en la preparación del directivo para lograr el perfeccionamiento de la competencia comunicativa, actuando en el plano personal y con los factores participantes la Dirección de Recursos Humanos de la empresa debe saber que esta debe transcurrir a través de tres elementos básicos:

Concepción de dirección de acuerdo con el modelo económico actual.

Las interacciones.

Desarrollo de las habilidades comunicativas.

En relación con la concepción de dirección se establecen las siguientes acciones:

Dominar las funciones de la empresa como sistema del MINBAS. Explicarlas a los factores colectivos de la empresa, estableciendo la política a seguir en cada nivel.

Diagnosticar las ideas principales con las que opera el directivo, mediante los conceptos básicos que expresa en teoría y práctica, en correspondencia con el tipo de empresa, por autodiagnóstico y el criterio de facilitadores y observadores de cada nivel.

Escuchar criterios y opiniones de los factores participantes en relación con la concepción de dirección que aplica el director en la empresa, especialmente, de los trabajadores y directivos intermedios.

Determinar la tendencia principal de su estilo de dirección y las contradicciones más relevantes en relación con el fin de la empresa.

Reflexionar sobre cómo facilita y asegura la participación de los factores (individuales y colectivos, con énfasis en los trabajadores) a través de las actividades de dirección, principalmente en la toma de decisiones, mediante el contacto directo con los distintos factores y los elementos relevantes del grupo empresarial.

Recoger información sobre las personas y colectivos con los que interactuará de acuerdo con propósitos definidos. Seleccionar vías para estimular y motivar atendiendo a las particularidades de los participantes.

Planificar los momentos más significativos de intervención, empleando facilitadores, y los posibles conflictos que en los mismos pueden darse, prever el curso de acción mediante el diálogo organizado y la negociación.

Brindar información a los participantes sobre los objetivos y exigencias del trabajo de acuerdo con los fines y el objeto social de la empresa. Generar expectativas.

Recoger criterios, sugerencias y recomendaciones de diferentes fuentes sobre los aspectos que se discutirán y compararlos con los objetivos y fines.

Emplear técnicas participativas (tormenta de ideas, considerar todos los factores, reducción de listados) para desarrollar las actividades de los Órganos Técnicos y de dirección.

Practicar formas nuevas de conducir grupos funcionales que caracterizan el escenario de trabajo (consejillos, consejos de dirección y reuniones sindicales).

Seleccionar observadores del estilo de dirección y la reacción ante la toma de decisiones.

Brindarles información y abrirles espacios para la crítica, la reflexión y la recomendación.

Registrar los hechos significativos y las recomendaciones. Autovaloración.

Para el cambio en las interacciones se proponen las acciones siguientes:

Discernir los principales momentos de interacción (individual y colectivo, especialmente con los trabajadores), en correspondencia con el sistema de trabajo y en relación con los contextos significativos de actuación.

Recoger expectativas de los participantes en relación con los espacios de interacción.

Preparar y desarrollar la negociación sobre las tareas que resulten de mayor complejidad, de acuerdo con la filosofía ganar-ganar. Utilizar vías para estimular la interacción y dejar huella positiva en los participantes, cooperando en la solución de conflictos y no compitiendo en ellos, donde se distingan propuestas de acercamiento y rechazar oportuna y adecuadamente conductas que no promuevan el afecto.

Mostrarse auténtico en todo y con todos. Ser abierto a la crítica. Pensar y actuar a partir de las potencialidades de los otros.

Criticar cuando sea necesario de manera oportuna y preferiblemente cara a cara y en lugar apropiado. Estimular lo mejor de cada cual, poniendo énfasis en su correspondencia con los objetivos y fines de la empresa. Respetar la dignidad ajena y la propia, pero con firmeza.

Ver siempre el lado positivo de los asuntos y personas, independientemente de su procedencia y aspecto. Ser empático.

Promover el optimismo, dando el ejemplo.

Distinguir y evaluar las interacciones más significativas y compararlas con los registros de la concepción de dirección.

Realizar reflexiones y discusiones con los observadores y facilitadores, partiendo de las constantes expectativas.

Para el desarrollo de las habilidades comunicativas se recomiendan las acciones siguientes:

Discutir colectivamente e identificar las habilidades que deben ser fortalecidas en la comunicación directiva.

Utilizar distintas vías para mejorar el conocimiento, las habilidades y actitudes en relación con la comunicación, distinguir las potencialidades propias y las de los factores participantes para resolverlas.

Establecer estrategia de superación que contemplen la autosuperación, el estudio colectivo con sus reservas del cargo, la asistencia a cursos y talleres.

Observar la práctica de otros directores en las situaciones y momentos donde más deba aprender.

Valorar la comunicación de los cuadros de la empresa con las personas que les resulten más difíciles para él en el contexto empresarial.

Preparar los objetivos del diálogo en correspondencia con las posibilidades de motivación que tenga su contenido, negociando la intencionalidad y los referentes, antes de avanzar en el proceso comunicativo.

Emplear adecuada, oportuna y éticamente la información sobre las personas y como base para la argumentación y la persuasión. Criticar en privado, sobre bases objetivas y oportunamente en el tiempo, destacando las potencialidades para el entendimiento y la cooperación.

Desarrollar el proceso comunicativo como un acto estimulador y enriquecedor.

Aplicar las recomendaciones para la buena escucha (Anexo # 15). Aplicar las recomendaciones para la buena emisión (Anexo # 16), partiendo de la dirección efectiva de los espacios metodológicos y de superación de cuadros y trabajadores en general.

Registrar los aprendizajes que se desarrollan en las situaciones comunicativas, de acuerdo con los contextos significativos de actuación.

Cuarta etapa: Evaluación de lo aplicado

Comprobación de cómo se ha logrado llevar a la práctica lo planificado y de cuán exitosa ha resultado la proyección y ejecución.

Procedimiento VII: Determinación de los criterios de éxito y fracaso

Acciones:

Evolución de la competencia comunicativa del personal a través de las evidencias demostradas en el tiempo, (generación de nuevos saberes).

Criterios de éxito vistos por los peticionarios.

Elaboración de las herramientas más adecuadas de seguimiento del programa.

Procedimiento VIII: verificación interna y externa

Acciones:

- Determinar pertinencia y calidad de la formación.
- Sugerencias de mejora continua como parte de la verificación interna y externa.

Recomendaciones para la instrumentación de la metodología:

Para instrumentar la metodología se debe analizar con los especialistas responsabilizados de llevar a cabo la superación de los directivos, el desarrollo de un curso sobre comunicación impartido por un especialista del ISMMM.

Coordinar con especialistas de recursos humanos la puesta en práctica de la metodología.

Para el proceso de intervención tener cuenta:

Diagnóstico del sistema de comunicación empresarial (Anexo 17)

El perfil de competencias directivas determinado (Anexo 18)

Propuesta de implementación del cronograma del sistema de gestión de comunicación empresarial (Anexo 19)

Registrar los aprendizajes que se desarrollan en las situaciones comunicativas, de acuerdo con los contextos significativos de actuación.

Identificar el modo de actuación de los directivos ante las situaciones comunicativas y contrastarlo con las opiniones de los subordinados.

Adaptar los temas de la metodología elaborada a las nuevas experiencias que vayan apareciendo durante su implementación.

También es importante que se tengan en cuenta los siguientes aspectos para la instrumentación de la estrategia:

Es importante partir del diagnóstico individual y grupal, para más que trabajar insuficiencias, trabajar potencialidades individuales y grupales lo cual posibilita adecuar la metodología a este y propiciar el logro de su efectividad.

Su implementación requiere garantizar condiciones ambientales y psicológicas propicias que favorezcan la autorreflexión, autoaprendizaje y el trabajo en grupos, en este último caso pueden utilizarse técnicas participativas o trabajo en equipos y sobre todo la creación de espacios y sistemas de actividad-comunicación que propicien la interacción de lo individual con lo grupal.

La preparación teórica y práctica del directivo sobre los presupuestos que sustentan la comunicación y la competencia comunicativa, para poder desenvolverse como un elemento dirigente y mediador activo de los procesos que se desarrollan en la empresa.

Para su instrumentación, mediante un curso o sesiones de superación, se sugiere la división en sesiones de 1 a 2 horas de duración cada una. El total de horas del curso estará en dependencia de las características particulares del problema seleccionado y del diagnóstico realizado.

La aplicación de la metodología propuesta requiere un seguimiento del orden o secuencia que se propone con el fin de garantizar que a pesar de su flexibilidad y transferibilidad esta no pierda su esencia.

No es preciso restringirse a los requerimientos y procedimientos didácticos propuestos, pero sí velar porque la unidad de las exigencias y condiciones a tener en cuenta en el diseño de la metodología promuevan el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos de la Empresa Puerto Moa.

Es necesario que el directivo se identifique con la problemática de manera que le permita determinar qué insuficiencias ha superado y cuáles debe continuar perfeccionando según su contexto y el tipo de actividad que realiza. En tal sentido se garantizará que los implicados pongan de manifiesto la autonomía, la responsabilidad y la motivación por transformar la práctica directiva.

## **2 Experiencia en la aplicación parcial de la metodología propuesta**

En este epígrafe se presentan los resultados de la metodología propuesta, para lo cual se parte de los resultados de la realización de un taller de socialización y posteriormente la aplicación de los instrumentos empíricos con vista a ampliar el conocimiento sobre la misma.

## **3 Valoración del nivel de pertinencia y relevancia de la metodología propuesta**

Este sub-epígrafe incluye los resultados obtenidos del Taller de Socialización realizado con especialistas de la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa Puerto Moa, especialistas invitados del grupo empresarial Cuba Níquel y especialistas de la temática investigada. Se valoró la

pertinencia de la metodología para favorecer la competencia de los directivos de la Empresa Puerto Moa, como expresión concreta de la lógica contextualizada que se propone.

El taller de socialización con los participantes y especialistas (Anexo 20), se convocó con el objetivo de valorar y enriquecer la metodología. Para ello, se convocaron a un investigador que desarrolla la temática como parte de su formación doctoral, tres de la Dirección de Recursos de la empresa, dos directivos del grupo Cubaniquel y tres profesores de la carrera de Comunicación Social del ISMMM, seleccionados por su experiencia profesional, experiencia y trayectoria científico- metodológica acorde a la temática que se investiga. Asimismo, se tuvo en cuenta el grado científico o académico y categoría docente e investigativa de cada uno. (3 másteres, 4 profesores asistentes y 2 instructores).

EL Taller estuvo dirigido específicamente a valorar y enriquecer la metodología propuesta en la investigación. Para ello se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

Búsqueda de puntos convergentes y divergentes en las principales visiones de las fases de la metodología propuesta.

Enriquecimiento de las acciones propuestas en cada una de las fases de la metodología, a partir de las recomendaciones, interpretaciones y sugerencias de los participantes.

Corroboración de la pertinencia de la metodología propuesta, y la contribución al desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos de la Empresa Puerto Moa.

La autora hizo una exposición sintetizada de la lógica de la investigación y explicó integralmente la metodología. Para ello partió de un grupo de acciones acometidas con anterioridad, como:

Elaboración y presentación de un resumen de la investigación a partir de su visión al ponerla en práctica.

Debates y presentación de experiencias en el trabajo con directivos, y vivencias de la investigadora en la implementación parcial en la preparación de cuadros.

Participación activa de todos los asistentes en la confrontación de la teoría con la experiencia para la implementación de la metodología.

Elaboración y aprobación unánime de un informe de relatoría.

El Taller permitió la precisión de los siguientes elementos de síntesis:

La claridad con que se han proyectado las etapas y procedimientos que la contemplan posibilita su puesta en práctica sin dificultades. Ello es posible dada la adaptabilidad de la concepción pedagógica con que ha sido concebida al proceso de superación y gestión de los recursos humanos en el contexto empresarial.

La metodología permite el crecimiento personal y profesional de los directivos en correspondencia a las exigencias actuales al sector empresarial.

Resulta factible la selección de los temas para llevar a cabo la superación de los directivos en relación con el desarrollo de la competencia comunicativa, las cuales tienen posibilidades reales de concreción en la práctica.

El objetivo que se plantea en la metodología es medible y puede ser coherentemente logrado a través de las etapas y procedimientos de la misma.

La metodología garantiza que puedan tomarse las decisiones más acertadas que conduzcan al mejoramiento de la comunicación de los directivos respecto a sus subordinados.

Los participantes en el taller de socialización expresaron que una de las limitaciones que presenta la metodología propuesta es el hecho de que no se tiene en cuenta, en toda la magnitud requerida, las particularidades del resto de los recursos humanos con que cuenta la empresa. Este elemento se convierte, precisamente, en uno de los sub-problemas que deja abierto la presente investigación, constituyendo una recomendación en la misma.

Los criterios positivos y críticos emitidos sobre la discusión de la teoría y las vivencias empíricas de los participantes con respecto a la metodología propuesta significan el valor de la misma para favorecer la competencia comunicativa de los directivos en la Empresa Puerto Moa.

### **Resultados de la aplicación parcial de la metodología propuesta**

Como resultado de la labor que desempeña la investigadora de la presente tesis, en la Empresa Puerto Moa, le permitió el trabajo con la metodología propuesta durante las sesiones de preparación dirigida a cuadros y directivos de la empresa.

Cada una de las sesiones trabajadas se realizó en estrecha coordinación y la asesoría de la Dirección de Recursos Humanos. Después del trabajo con las temáticas abordadas en la propuesta, se aplicaron diferentes instrumentos con similares intenciones a los del diagnóstico inicial y analizaron los resultados obtenidos, los cuales apuntan a la validez de la metodología.

La entrevista de salida a trabajadores (anexo 21) aplicada con el propósito de constatar las transformaciones ocurridas en el modo de comunicarse por parte de los directivos; así como la observación al desempeño de los directivos durante el proceso de la dirección revelan diferencias altamente significativas en cuanto a la forma de comunicarse con sus subordinados, a favor de los resultados alcanzados después de aplicada la metodología, lo cual afianza el criterio de que la competencia comunicativa de los directivos para llevar a cabo el proceso productivo y de servicio de la empresa evoluciona.

Evaluación cualitativa de los cambios ocurridos en los directivos de la muestra.

Se pudo observar que los directivos denotan una posición más flexible cuando le corresponde su rol de emisor, tratan de controlar la calma ante dificultades y conflictos con los subordinados, son capaces de reaccionar positivamente ante los errores y reconocer los logros alcanzados por estos. Similar actitud se observa en los subordinados.

Se muestra interés por la escucha de las preocupaciones de los interlocutores, por mantener la calma ante la excitación del otro, se evidencia también preocupación por mantener el cuidado de la entonación de las palabras y la utilización de un vocabulario adecuado en correspondencia con el contexto en que se da la comunicación. Son capaces de brindar un gesto de apoyo, y señalar los aciertos y logros alcanzados por los demás.

En las relaciones empáticas se observa una tendencia a su mejoramiento, también a la negociación y meditar ante las situaciones difíciles.

En resumen los resultados de la aplicación de las técnicas aplicadas antes y después, se pueden constatar cambios efectivos y positivos en la mayoría de los directivos. Se aprecia un perfeccionamiento de su desempeño para la labor de dirección. Esto influye de manera directa en la elevación de la calidad en el cumplimiento del objeto social de la empresa, lo que ofrece certeza científica al valor práctico de la metodología propuesta.

### **Conclusiones**

La evolución de la comunicación en la dirección empresarial responde a las características de la época y al contexto social concreto, estableciendo hoy, como un nuevo peldaño en su desarrollo, el perfeccionamiento, además de las habilidades comunicativas, de nuevos conocimientos, actitudes y valores que se corresponden con la competencia comunicativa.

El perfeccionamiento de la competencia comunicativa constituye un proceso de revisión y renovación del conocimiento y las habilidades previamente adquiridas por los directivos. Ello está determinado por la necesidad de cambio ante las nuevas exigencias en la labor directiva de la empresa, que se expresa en tres momentos de cambio: transformación de las representaciones de la relación directivo-subordinado, regulación de la conducta por la imagen transformada y su expresión en los modos de actuación profesional.

El diagnóstico realizado a la muestra de directivos con la que se trabajó en la investigación, confirma la existencia de afectaciones en la comunicación directiva, lo cual estableció la necesidad de resolver el problema planteado.

La metodología propuesta considera la superación teniendo en cuenta la relación práctica-teoría-práctica, que permite a los directivos, a través de la reflexión individual y grupal sobre su quehacer profesional, perfeccionar sus habilidades comunicativas a partir de la regulación que logran en su conducta en aras de un cambio personal y profesional de su desempeño.

### **Bibliografía:**

ACOSTA COUTÍN, GUILLERMO. Sistema de indicadores para evaluar la calidad de la dirección en la formación del profesor de Inglés. – Tesis en opción al Título Académico de Master en Educación Superior. – Santiago de Cuba : Universidad de Oriente. 2001.

ACHARYA, BINOY. Capacitación participativa para el fomento del desarrollo social. – p. 387-403. – En Educación de Adultos y Desarrollo. – no. 47. – Alemania, 1997.

ALONSO RODRÍGUEZ, Dirección estratégica y dirección por objetivos (folleto). – La Habana, 1977.

ÁLVAREZ ECHAVARRÍA, MARÍA ISABEL. El profesor como comunicador: un reto de la educación contemporánea. Tesis en opción al título académico de Master en Educación. ISP “Enrique José Varona”. Ciudad de La Habana, 1996.

ÁLVAREZ DE ZAYAS, CARLOS. Fundamentos teóricos de la dirección del proceso de formación del profesional de perfil amplio. – Santa Clara: Ed. Universidad Central de Villa Clara, 1998.

- AUSTIN, NANCY. Pasión por la Excelencia / Nancy Austin, Tom Peters. – La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 1988.
- BARABTERIO, ANITA. Aprender a desaprender. – México: Ed. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM.
- BENNIS, WARREN. Líderes, el arte de mandar / Warren Bennis, B. Nanus. – México: Merlin Libros, S.A., 1985.
- BETH, HANNO. Introducción a la ciencia de la comunicación. – La Habana: Ed. Pueblo 1982.
- BOLÍVAR, CRIS. Persona, Empresa y Sociedad: Hacia un nuevo modelo desde la inteligencia emocional. -- Pág. Web, 2001, 7 p.
- BRAZDRESCH PARADA, MIGUEL. Las competencias en la formación de docentes. – Pág. Web [s.f.e.].
- CARNOTA LAUZAN, ORLANDO. Curso de Administración para dirigentes. – La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 1981.
- COLECTIVO DE AUTORES. Temas sobre actividad y comunicación. – La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 1989.
- CONSEJO DE ESTADO. Lineamientos Generales e Indicaciones del CECM sobre Política de Cuadros. – La Habana, 1997.
- Decreto Ley 91/1981. Reglamento de las facilidades laborales a los trabajadores que estudian en la educación superior. La Habana, Cuba.
- DÍAZ LLORCA, CARLOS. La Solución de un conflicto: el desempeño de un equipo gerencial / Carlos Díaz Llorca, Esperanza Carballal del Río, Jorge Rodríguez López. – p 21-23. – En Folletos Gerenciales. – no. 3. – La Habana. – mar., 1999.
- DOLAN, SHIMON. La Dirección por Valores. / Shimon Dolan y Salvador García. –s.f.
- DURAN RILL, ROLANDO. Sistema de Comunicación Interna en el Proceso de Dirección Educacional. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Centro Universitario Guantánamo, 2001.
- ENGELS, FEDERICO. El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre. – t. 3. – En Obras Escogidas en tres tomos. – La Habana: Ed. Política, 1985.
- FERNÁNDEZ GONZÁLEZ, A. M. Comunicación Educativa. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1995.
- GALÁN GONZÁLEZ, MANUEL. Dirección y Factor Humano. – La Habana: MINBAS, oct. 1993.
- GARCÍA SEHWREERT PABLO. Las comunicaciones en la empresa. Sus aspectos psicológicos y sociales. – La Habana: Ed. Científico-Técnica, 1983.
- GONZÁLEZ CASTRO, VICENTE. Ese misterio llamado público: el arte de la comunicación. – La Habana: Ed. Abril, 1994.
- \_\_\_\_\_. Profesión comunicador. – La Habana: Ed. Pablo de la Torriente, 1989.

GONZÁLEZ-MANET, ENRIQUE. La Era de las Nuevas Tecnologías. – La Habana: Ed. Pablo de la Torriente, 1998.

GONZÁLEZ REY, FERNANDO. Comunicación, personalidad y desarrollo. – La Habana: Ed. Pueblo y educación, 1995.

\_\_\_\_\_. La personalidad, su educación y desarrollo / Fernando González Rey, A. Mitjans Martínez. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1989.

HERNÁNDEZ SAMPIERE, ROBERTO. Metodología de la Investigación Educativa. – México: Programa Educativo S. A. D. F., 1991.

KETS DE VRIES, F. R. La conducta del directivo. – En Harvard Business Review. – Estados Unidos, oct. 1996.

KOONTZ, HAROLD. Elements de Administration / Harold Koontz, Heinz Weihrich. – N. York : Ed. Mc Graw-Hill Book Co, 1990.

\_\_\_\_\_. Administración. Una perspectiva global. – México: Mc Graw-Hill, S. A., 1995.

LACASA, PILAR. Lenguaje integrado: ¿simple práctica, un método o una filosofía? / Pilar Lacasa, José Jerónimo Anula y Beatriz Martín. – Pág. Web [s.f.e.].

La Dirección estratégica de la empresa / Juan Manuel García Falda... [et. al.]. – España: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 1988.

LARS, M. F. La negociación de identidades en la comunicación. – En XI Seminario Internacional de Comunicación Social. – Santiago de Cuba: Ed. Oriente, 1999.

LEMES FERNÁNDEZ, LINO. Dirección por Objetivos. Gerencia de la efectividad. – La Habana: Ed. CITMA, 1997.

LOMOV, F. B. El problema de la comunicación en Psicología. – La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 1989.

MARTÍNEZ TERRERO, JOSÉ. Comunicación grupal para la promoción de valores. – p. 67-77. – En Tecnología y Comunicación Educativa. – Año 9. No. 23. – México, abr.-jun., 1994.

MARX, CARLOS. Manuscritos económicos y filosóficos de 1844. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1975.

MINBAS. La mejora del desempeño directivo, 1997. –(Material recopilado por el MINBAS).

\_\_\_\_\_. Cuando se trata de seleccionar altos directivos, 1997. --(Material recopilado por el MINBAS).

\_\_\_\_\_. Desarrollo de directivos en el marco actual de la gestión empresarial. – (Material recopilado por el MINBAS).

MORENZA PADILLA, LILIANA. Escuela Histórico-Cultural. Algunos aportes a la Educación Especial / Dra. Liliana Morenza Padilla y Orlando Torré Camacho. – La Habana: s. n., 1998.

NIETO SILVIA. Cómo superar conflictos en el trabajo / Silvia Nieto, Maribel González. -- La Habana. MINBAS, 2000.

ONN; (2007). Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, 3000, 3001 y 3002. La Habana.

OCAMPO, NOEL. Introducción al método de comunicación asertiva. – México: s.n. --, 1985.

OFICINA DEL CONSEJO DE ESTADO. Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano. – La Habana: Oficina del Consejo de Estado, 1996.

OJALVO, V. La comunicación pedagógica. – La Habana: Ed. CEPES, 1990.

PÉREZ RODRIGUEZ, GASTÓN. Metodología de la investigación educativa. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1996.

PÉREZ, JULIO. El desarrollo de las habilidades comunicativas en las facultades de Montaña. – Tesis en opción al grado académico de Master. – Santiago de Cuba, 1995.

PORTUONDO VÉLEZ, ANGEL L. Dirección por objetivos y dirección estratégica. – La Habana: CCDE-MES, 1998.

PORTUONDO VÉLEZ, ANGEL. Dirección y organización / A. Luis Portuondo Vélez, Arturo Rodríguez Pérez. – Madrid: Ed. CEDEPAE, 1992.

RIVERO HERNÁNDEZ, MAGDA. Comunicación Empresarial. – La Habana: Instituto del Comercio Exterior, 1995.

RIVERO PINO, RAMÓN. Comunicación-Representación social: un binomio por excelencia. – p. 22-25. – En Revista Isla. – no. 87. – Las Villas, 1987.

RODRÍGUEZ RUIZ, NOEL. La competencia comunicativa de los profesores de Agronomía de la Facultad de Sabaneta. – Tesis en opción al grado académico de Master. – Santiago de Cuba, 1998.

SÁNCHEZ GALLEGO, GUILLERMO. Dirección y liderazgo en la empresa. Abril, 1996. – (Material recopilado por el MINBAS).

SOROLLA, ILEANA. Elementos no verbales de la comunicación. –s.l.: s.n., s.a.

STONER, JAMES. Administración. – [s.p.i.], 1993.

TABALADA PÉREZ, CARLOS. El Pensamiento económico de Ernesto Che Guevara. – La Habana: Ed. Política, 1987.

TRISTÁ PÉREZ, BORIS. El enfoque de paradigmas en las organizaciones y la gestión del cambio. – p. 3-20. – En Revista Cubana de Educación Superior. – Vol. XVIII, no. 1 – La Habana, 1998.

UDAONDO DURÁN, MIGUEL. Gestión de la Calidad y Comunicación. – Madrid: Ed. Gestión 2000 S. A., 1994.

VIGOTSKY, L. S. Pensamiento y lenguaje. – La Habana: Ed. Revolucionaria, 1966.

WEIHRICH, H. Excelencia administrativa: productividad mediante la administración por objetivos. – México: Ed. Limusa, 1987.

WORCASTER, ROBERT M. ¿Cómo se construye y se destruye una imagen? – En Revista Mercado, oct. 1996. – (artículos recuperados por el MINBAS).

WEXLEY, KENETH M. Motivación. Conducta organizacional y Psicología del Personal. – México: Ed. Continental S. A., 1990.

YEATES, MAURICE. Evaluación y liderazgo institucional en la Educación Superior. – En IGLÜ. – No 11. –Canadá, 1996.

