



ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN COMO UNA COMPETENCIA GENERAL DE DIRECCIÓN PARA EL FUTURO DESEMPEÑO PROFESIONAL

ANALYSIS OF COMMUNICATION AS A GENERAL COMPETENCE OF MANAGEMENT FOR THE FUTURE PROFESSIONAL PERFORMANCE

Máryuri García González
Universidad de la Habana. Cuba
maryurigarciagonzalez@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2734-6541>

Tania Ortiz Cárdenas
Universidad de la Habana. Cuba
69taniaortiz@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5292-6185>

Adelín García Hernández
Universidad de la Habana, Cuba
garciahernandezadelin41@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-2139-577X>

Linett Palacios
Universidad de Panamá
linette.palacios@up.sc.pa
<https://orcid.org/0000-0001-5785-6502>

María Elena López León
Universidad de la Habana. Cuba
malena160658@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3900-5680>

*Autor para la correspondencia: maryuri@cepes.uh.cu

Contribuciones de los autores: se representa al final del documento

Recibido: 27 de octubre de 2023

Revisado: 14 de septiembre de 2024

Aprobado: 20 de noviembre de 2024

Cómo citar: García González, M; Ortiz Cárdenas, T; García Hernández, A. Palacios, L; López León, M. E. (2024). Análisis de la comunicación como una competencia general de dirección para el futuro desempeño profesional. *Bibliotecas. Anales de Investigación*;20(3), 1-13
<http://revistas.bnjm.sld.cu/index.php/BAI/article/view/938>

RESUMEN

Se realiza un análisis de la comunicación como una de las competencias generales de dirección a formar en los estudiantes universitarios y las características de la misma para el desempeño exitoso de los profesionales desde sus modos de actuación. **Objetivo:** Explicar la importancia y necesidad de la comunicación como una de las competencias de dirección a formarse desde la universidad. **Diseño/Metodología/Enfoque.** Desde un análisis teórico, basado en la experiencia en la dirección de procesos y con análisis documental y empírico. **Resultados/Discusión.** Se parte de la formación comunicativa desde las competencias de dirección, viéndola desde diferentes aristas, **Conclusiones.** para explicitar su importancia en la dirección, desde una visión integral. **Originalidad/Valor.** El estudio es valioso para los directivos, estudiantes que en un futuro serán directivos o subordinados, pero de algún modo vinculados a los efectos de la comunicación en la dirección. **PALABRAS CLAVE:** Comunicación; dirección; competencias; desempeño profesional.

ABSTRACT

An analysis of communication is carried out as one of the general management skills to be trained in university students and its characteristics for the successful performance of professionals from their modes of action. **Objective.** Explain the importance and necessity of communication as one of the management skills to be trained from the university. **Design/Methodology/Approach.** From a theoretical analysis, based on experience in managing processes and with documentary and empirical analysis. **Results/Discussion.** Communicative training is based on management skills, looking at it from different angles. **Conclusions.** to explain its importance in management, from an integral vision. **Originality/Value.** The study is valuable for managers, students who in the future will be managers or subordinates, but in some way linked to the effects of communication in management.

KEYWORDS: Communication; competence; professional performance.

INTRODUCCIÓN

El ser humano necesitó de la vida colectiva y de la comunicación con sus semejantes para poder adaptarse al medio y transformarlo mediante el trabajo, lo que propició su propio desarrollo como especie. Castro et al. (2021). Por lo que su capacidad de comunicación y de compartir ideas con sus semejantes, incide en su entorno, social y laboral. De este modo la comunicación resulta imprescindible en el desarrollo grupal, crecimiento social, desarrollo organizacional, laboral y por supuesto, directivo. Por tanto, su desarrollo supone prepararse, en función de ello y por consiguiente aprender y enseñar desde la universidad para estimular la comunicación efectiva, participativa y enfocada hacia la dirección como competencia.

La calidad de los graduados en la Educación Superior debe verse con un enfoque integrador, siendo las competencias una fusión de actitudes, valores, conocimientos y habilidades en un entorno, socio – económico, laboral específico para cada estudiante. Es menester lograr graduados comprometidos, con elevado nivel de creatividad al solucionar problemas y enfrentarse a situaciones concretas, autónomos, flexibles, versátiles, concientes de su entorno, país y profesión, logrando entonces una actuación consecuente con ello.

Por tanto, se reconoce en el ser humano la necesidad de buscar, de saber, de obtener información creada, expresada y transmitida por otros. La creación, búsqueda y obtención de información son acciones esenciales a la naturaleza humana, y es justamente mediante la comunicación que el proceso de dirección se desarrolla en toda su magnitud, en, desde y para las organizaciones.

En la comunicación se produce una interrelación sujeto-sujeto, que constituye una propiedad básica esencial y un momento necesario de la interconexión entre los participantes, la que transcurre a través de un intercambio cognoscitivo-afectivo, que toma en cuenta los objetivos a los que se dirige sobre la base de las motivaciones iniciales que le originaron. Castro et al. (2021).

La necesidad de talento creador, es vital en las organizaciones modernas, donde la innovación es clave para responder al entorno. No es suficiente con aprender la cultura acumulada por la humanidad en una determinada ciencia, es menester aportar nuevas soluciones a los problemas surgidos del desarrollo científico y tecnológico, de las transformaciones para adaptarse a los cambios, entre otros factores; para ello los directivos de las empresas deben desplegar todas sus potencialidades en aras de lograr fomentar el talento creador del personal a su alrededor.

La Competencia de Dirección, por tanto, es entendida como los sentidos subjetivos que articulan saberes competentes configurados continuamente, que autogestionados en la esfera laboral regulan la actuación del individuo sobre la base de su encargo social PICDE, (2017).

En tanto proceso social, cooperativo e interactivo en el que se inserta el directivo, requiere de un conocimiento común entre los sujetos implicados y está vinculado a la vida de manera general. Implica, según Castro y Calzadilla, (2017), una intencionalidad, una mediación de códigos y, como proceso de intercambio a través de signos y sentidos subjetivos, involucra la personalidad de los sujetos en su integridad, de manera que manifiesta la unidad de lo cognitivo y lo afectivo, de lo inductor y lo ejecutor.

Por consiguiente, en este proceso la enseñanza superior, juega un papel preponderante en la formación de los futuros profesionales que en un momento dado serán subordinados o directivos, pero insertados en la búsqueda de soluciones innovadoras y creativas para beneficio de todos.

Es por ello que la formación comunicativa dentro de las Competencias de Dirección en los estudiantes universitarios constituye un escalón al que debemos llegar, tributando al objetivo del presente artículo: Explicar la importancia y necesidad de la comunicación como una de las competencias de dirección a formarse desde la universidad.

METODOLOGÍA

Se realiza una propuesta desde una parada conceptual de las competencias, las competencias de dirección y como ellas impactan en el desempeño profesional. Para esta finalidad se establece un marco referencial que resalta los aspectos distintivos de las competencias, particularizando en la comunicación y su énfasis en la dirección.

Fueron necesarios métodos teóricos como el Sistémico –estructural-funcional e Histórico –lógico, los que permitieron hacer análisis e inferencias sobre el objeto de estudio, además se utilizaron la observación y análisis documental, como parte de los métodos empíricos. Todo ello sobre la base de la experticia, experiencia y percepción de las autoras.

En la selección de los métodos se tuvo en cuenta la naturaleza de la investigación, la revisión de materiales desde el Google Académico y los principales autores del tema en la última década, con énfasis en los autores cubanos y resultados de proyectos asociados a la comunicación en procesos de dirección desarrollados en universidades cubanas.

Fueron revisados materiales del tema, apoyados en una revisión documental y sistemática en los últimos años, enmarcado específicamente en el contexto cubano y sus particularidades desde el proceso de formación profesional en la Universidad. Lo que permitió establecer el marco conceptual, contextual y teórico, así como la determinación de las principales manifestaciones, características y reflexiones del objeto de estudio, otorgándole significación e identidad al estudio.

RESULTADOS Y/O DISCUSIÓN

Para este acápite fue necesario subdividirlo en función de los aspectos más generales y así ganar en comprensión.

Papel de las Competencias de Dirección dentro del proceso formativo en la Universidad

Existen criterios que analizan la competencia solo en su acepción de competitividad por su uso actual en el mercado, pero es de gran importancia el análisis y la visión integradora de este término que además se considera impulsor por el alcance que ha tenido en la sociedad actual y que incluye, coincidiendo con Pompa y Pérez (2015) que no es solo la capacidad para hacer, sino el saber hacer en situaciones dadas, lo cual implica el uso correcto del conocimiento y las habilidades para la solución de problemas en la vida práctica.

En el contexto educativo, las competencias emergen como elementos integradores capaces de seleccionar entre una amplia gama de posibilidades, los conocimientos acertados para determinados fines.

Pompa y Pérez (2015) plantean que los cambios en la estructura del mercado, las innovaciones tecnológicas y las formas de organización del trabajo actual requieren nuevos saberes y el desarrollo de nuevas competencias que hasta el momento no solían estar contempladas en los sistemas de formación profesional; con lo cual se coincide y se asume para esta propuesta.

Para enfrentar con eficiencia y eficacia los desafíos que demanda la actualidad es necesario asumir y desarrollar un grupo de competencias generales de dirección, en este sentido la UNESCO las clasifica en competencias centrales, de gestión y gerenciales, dentro de ellas tenemos: El profesionalismo, dominio de materias y cumplimiento de resultados.

Las comunicaciones, verbal, no verbal y escrita.

Trabajo en grupo, en equipos de colaboración.

Planificación, organización y monitoreo eficiente de las actividades.

Responsabilidad y compromiso con las tareas.

Creatividad, búsqueda de alternativas, propuesta de soluciones.

Dominio de la tecnología e interés por aprender las nuevas.

Aprendizaje continuo, retroalimentación y desarrollo propio y del equipo de trabajo.

Liderazgo, visión, negociación, solución de conflictos y capacidad de juicio.

Valorar resultados, delegar responsabilidad, inspirar y construir confianza y tomar decisiones

Sin embargo, Stoner, (2007) considera que dentro de las competencias necesarias para la dirección de cualquier proceso se encuentran:

- 1- El liderazgo.
- 2- La resolución de conflictos.
- 3- El cambio organizacional.
- 4- La comunicación.
- 5- El comportamiento en las relaciones humanas.
- 6- La visión y el pensamiento estratégico.
- 7- El trabajo en grupos multidisciplinarios.
- 8- La creatividad.
- 9- La toma de decisiones, la confianza al delegar responsabilidades.
- 10- El dominio profesional del área donde se desempeña.

Entre las competencias básicas que se deben desarrollar, se encuentran la competencia para el aprendizaje permanente, para el manejo de información, para el manejo de situaciones, para la convivencia, y para la vida en sociedad. Logrando que se pueda adquirir un desarrollo integral para la sociedad, la información, el conocimiento, el aprendizaje y por supuesto para la comunicación.

Se puede apreciar que existen puntos comunes en ellas, destacándose el énfasis realizado en el liderazgo y su papel en la toma de decisiones, la comunicación desde sus diferentes aristas y el trabajo colaborativo en grupos; sin embargo, se obvia el proceso formativo asociado a estas competencias, así como la motivación, la ética y el sentido de pertenencia, teniendo un papel vital en el desempeño posterior de la persona formada.

El sello futurista de este proceso, como mencionará Lorenzo (2008) está en los planes de estudio adaptables, donde la asistencia a clases tendrá por finalidad, más que el estudio de los contenidos curriculares, el aprendizaje del sentido de equipo, la conformación de roles y el desempeño de funciones.

Para formar competencias generales de dirección en la carrera, los estudiantes estarán vinculados a una empresa productiva o de servicios de su especialidad, en la cual tendrán que realizar su componente laboral – investigativo, además de vincularse a la vida de la misma, participando en sus actividades como un trabajador más.

Partiendo de las teorías de la administración, Stoner (2007), donde se plantea que para llegar a ser un directivo efectivo es necesario trabajar con otros directivos y observarlos, lo que significa en primer lugar, ser un buen subordinado.

Por lo que al formar a los estudiantes en la responsabilidad, integración a la esfera productiva y creatividad en la solución de problemáticas reales vinculadas a su profesión estamos formando buenos profesionales, capaces de dirigir procesos llegado el momento.

Los estudiantes en este período de práctica laboral – investigativa en la producción deben ser capaces de adquirir 3 tipos de destrezas fundamentales, según planteara Robert L. Katz, citado por Stoner (2007); las destrezas técnicas, humanas y conceptuales.

Donde las destrezas técnicas serán: La capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina o especialidad (Obtener conocimientos y aplicarlos).

Las destrezas humanas serán: La capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos y entenderlos y motivarlos (Actitudes y valores)

Las destrezas conceptuales serán: La capacidad mental de coordinar e integrar todas las actividades e intereses de la empresa. Incluye la habilidad de ver la empresa como un todo y entender como sus partes se relacionan entre sí, asumiendo que un cambio en una parte puede afectarla en su totalidad (habilidades).

Todo lo anterior tributa a la formación secuenciada, paulatina y constante de competencias generales de dirección

El directivo, como buen comunicador, asumiendo criterios de Cordero, (2018), cuenta entre sus saberes el hecho de que no se comunica en abstracto, que existen determinaciones históricas y procesos culturales que contextualizan a los sujetos y median los modos de producción, los usos y las apropiaciones que hacen de los procesos comunicativos. Debe conocer a los individuos con los que interactúa, así como los contextos culturales e históricos en los que estos están insertos.

Es de suma importancia insistir en la idea de que la comunicación es esencial para el desarrollo de las relaciones sociales y con ella la realización de las necesidades de cada individuo. forma una parte importante en el desarrollo de la personalidad pues supone su integralidad, la carencia de esta puede condicionar su desempeño dentro de la sociedad.

La competencia, según Pompa y Pérez (2015), se refiere no solo a la competitividad sino a lo competente, dígame eficiente, productivo, con calidad; lo que señala que la competencia comunicativa no solo se refiere a la excelencia en este proceso sino a su adecuación a cada contexto o situación de comunicación pues esta incluye, no solo la capacidad para hacer, sino el saber hacer en situaciones dadas, lo cual implica el uso correcto del conocimiento y las habilidades para la solución de problemas en la vida práctica.

Es necesario formar personas capaces de establecer relaciones con sus semejantes y desarrollarse en la sociedad, apreciar y valorar justamente tanto el medio en que vive como el trabajo creador del ser humano, conforme resulta indiscutible el valor que toma el proceso de comunicación en el logro de este empeño, por lo que cada persona debe prepararse para el dominio de las aptitudes necesarias con el objetivo de convertirse en un comunicador competente.

Papel de la comunicación dentro de las competencias generales de dirección.

La comunicación es el mecanismo por medio del cual existen y se desarrollan las relaciones humanas, es decir todos los símbolos de la mente junto con los medios para transmitirlos, a través del espacio y preservarlos en el

tiempo, fenómeno transaccional en que se influyen o afectan recíproca o mutuamente los miembros integrantes; Molina Gómez et al. (2015).

La comunicación, como plantea Cordero, (2018), es una actividad cotidiana inherente a los seres humanos y tan antigua como la vida en sociedad, de ahí que resulte cercana al conocimiento común. Incluso antes de desarrollar el lenguaje oral, nuestros antepasados primitivos ya se comunicaban de forma extraverbal.

Asimismo, la comunicación se configura en lo social y es un espacio de configuración, en los propios procesos comunicativos la sociedad toma sentido a partir de la interacción entre los individuos y los entes que la forman.

Para Castro et al. (2021), los rasgos de la comunicación como Competencia de Dirección movilizan recursos y establecen reconocimientos del otro desde los sentidos subjetivos: escucha atenta, que implica una percepción de lo que dice y hacen; percepción de los estados de ánimo y sentimientos entre dirigentes y dirigidos en la esfera laboral.

Tratándose de la comunicación en la esfera de la dirección, según Ochoa; Otero y Caballero (2023), están implícitos ambos procesos: el de carácter unidireccional, donde el directivo transmite información a sus colaboradores, y el de carácter bidireccional, donde comparte información con estos, pero que, además, trasciende a la institución y llega hasta los actores sociales del entorno, como un proceso interactivo de constante retroalimentación.

Codina (2014), plantea que de todas las habilidades que debe tener un directivo, probablemente la más importante sea la de las comunicaciones interpersonales” (p. 183); y es que la comunicación, ya sea dentro de la organización como fuera de ella, conlleva necesariamente la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados de carácter colectivo, que enriquecen las relaciones sociales de la institución con su entorno.

La actividad de dirección, es una actividad social por excelencia, en ella se orienta el trabajo a realizar en colectivo y se influye sobre él de manera consciente, premeditada, sistemática y estable, a fin de lograr los objetivos educacionales propuestos, aspecto que no es posible de ejecutar sin que medie la comunicación, por eso es considerada la esencia de la actividad de dirección.

Para Ochoa et al. (2023), nunca será capaz de dirigir quien no haya desarrollado la capacidad de comunicarse... sin comunicación es imposible cumplir las clásicas funciones de dirección.

Es importante que estos directivos conozcan que en el proceso de comunicación existen obstáculos que están centrados en factores como las diferencias de percepción, diferencias de lenguaje, elementos emocionales, incongruencias entre la comunicación verbal y la no verbal y desconfianza, muchos de los cuales se pueden superar empleando un lenguaje sencillo y directo, tratando de establecer empatía con el receptor, evitando las distracciones, teniendo conciencia de las emociones y la conducta no verbal, y siendo confiable. Ochoa et al. (2023),

Otros de los aspectos claves de la comunicación como competencia de dirección se enmarcan en la necesidad de establecer relaciones interpersonales entre directivo – subordinado y viceversa; la participación en el intercambio de información, con claridad, coherencia, fluidez en el lenguaje, argumentación y síntesis, contacto visual; establecimiento de relación empática durante la comunicación verbal y extraverbal que ocurre entre dirigentes y dirigidos, uso de recursos gestuales, acercamiento afectivo, complementariedad de necesidades, disposición y apertura al diálogo asertivo, respeto a las ideas y criterios del otro, receptividad a los señalamientos entre dirigentes y dirigidos en la esfera laboral, entre otros.

Coincidiendo con Ochoa et al. (2023), para que la escucha sea efectiva tiene que ser necesariamente activa, ya que es la más completa e importante de los tipos de escucha, porque representa un esfuerzo físico y mental para entender la totalidad del mensaje, para interpretar su significado correcto a través del comunicado verbal, el tono de voz y el lenguaje corporal.

Para Lazo et al. (2022), se concede especial importancia al carácter interaccional de la comunicación directa, donde que se condiciona al desarrollo individual de los demás individuos, y se comunica directa o indirectamente, expresando, además, el vínculo intergeneracional.

Estas consideraciones definen y caracterizan la comunicación como una interacción que se realiza cuando se entra en contacto con otro y espera de él una activa reciprocidad e intercambio de información. La competencia comunicativa no solo está dirigida a crear un clima agradable y asertivo, sino que incide de manera directa en la preparación para la vida, por lo que se hace necesaria su formación de manera intencionada.

De manera que no solo dominen el uso de la lengua en diferentes contextos y en situaciones comunicativas diversas, y como instrumento de comunicación oral, escrita, de aprendizaje y socialización, según Pompa y Pérez (2015), sino que posea destrezas básicas referidas a la comprensión, la expresión y el contexto, que domine el uso del lenguaje no discriminatorio y respetuoso con las diferencias, que comprenda y produzca una infinita cantidad de mensajes con el conocimiento acerca de la adecuación de un enunciado al contexto de situación en que se produce y con una marcada intencionalidad de manera que permita influir en la personalidad de los demás.

En correspondencia con los avances en las ciencias de la comunicación, los modelos más recientes conciben la comunicación como herramienta de cambio social, desarrollo y participación ciudadana, por lo que relación comunicación-sociedad es fundamental para la consecución de los objetivos sociales que determinan el tipo de comunicación que se requiere. Hernández et al. (2021).

Por tanto, la necesidad de formar competencias comunicativas es clave para los directivos.

Coincidiendo con Ascón, *et.al* (2019), cuando expresa que el contexto actual demanda directivos para un mundo en constante evolución donde las iniciativas, el conocimiento y las interacciones humanas con disímiles conocimientos son unos de sus pilares fundamentales. El desarrollo de la comunicación y habilidades interpersonales en estos directivos están ligadas a un conocimiento básico más inherentemente conectados a la interacción con otros individuos, para su potencial de mejorar a través de la práctica.

Las Competencias Generales de Dirección, que se proponen entonces, estarán dirigidas fundamentalmente al liderazgo, toma de decisiones, pensamiento analítico, negociación, comunicación, motivación, sentido de pertenencia y preparación profesional. Haciendo un análisis desde el proceso comunicativo, se deben desarrollar habilidades de comunicación verbal y extra verbal, así como aptitudes personales; esto se puede lograr en la dimensión extracurricular a través de talleres de formación. La comunicación es un proceso complejo, de carácter material y espiritual, social e interpersonal, que posibilita el intercambio de información, la interacción y la influencia mutua en el comportamiento humano, a partir de la capacidad simbólica.

Como manifestara Mintzberg, (1975), es imprescindible en una institución recibir y comunicar información, tanto en lenguaje verbal como no verbal. Es necesaria esta información para tomar decisiones inteligentes donde muchas personas además dependen de la información recibida o tramitada. Justamente es la información el insumo básico para la toma de decisiones y su modo de comunicarlo es clave.

Asimismo, a la competencia oral, mayoritariamente no se le asigna tanta importancia, no se evalúa internacionalmente y basta que el estudiante exponga, se exprese frente a su grupo para que no se haga un seguimiento. Por cuanto el desarrollo de las habilidades de expresión oral se entremezcla con las habilidades cognitivas básicas como memorización de discursos, textos; lo que convierte a las personas en pasivas, sin espíritu crítico y toma de posición frente a determinados hechos. Mego y Saldaña (2021).

Lo cual puede reflejarse más adelante en la comunicación organizacional, siendo entendida como toda la información que se trasmite desde una empresa, organización o institución y dentro de la misma, contribuye a la motivación y generar identidad.

La comunicación organizacional, o de dirección constituye la herramienta esencial a través de la cual se establecen las acciones de las personas en una organización y que agregan valor al proyecto de vida profesional y al plan de negocios de una empresa.

La comunicación, según García, E (2022), se entiende como herramienta gerencial que apoya a la estrategia de la institución, motiva a los empleados y los mantiene al tanto de los éxitos y fracasos de la organización, garantiza que los objetivos y las metas de la entidad sean comprendidos por sus miembros y también repercute sobre la percepción que el entorno tiene de la misma.

En la comunicación organizacional, o directiva la percepción que tengan los públicos es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

En este sentido es importante delimitar e identificar el tipo de comunicación utilizada en la organización en cada momento, en ella confluyen varios tipos y en momentos diferentes predomina alguna de ellas, de cierto modo todas son importantes y mueven la dinámica de la organización o empresa.

Para Hernández et al. (2021) la comunicación es un factor decisivo en el funcionamiento de los territorios, organizaciones, empresas, procesos, en tanto posibilita las sinergias entre el estado, la sociedad y la universidad, como centro sociocultural más importante en este contexto para el empoderamiento de los actores como agentes del desarrollo.

Es así que las transformaciones sociales, culturales, políticas, económicas confieren especial protagonismo a la gestión de la comunicación. Ello provoca que la supervivencia de las organizaciones sociales esté condicionada hoy, en gran parte, por el desarrollo de la imagen y la confianza que logren generar ante la sociedad.

Los actores organizacionales no tienen una actitud acrítica frente a las comunicaciones en las cuales están inmersos, no admiten irreflexivamente lo que les comunican aunque estas comunicaciones tengan “sellos” de autoridad y a veces de legitimidad, y no leen ningún documento sin preguntarse si no estarán perdiendo el tiempo haciéndolo.

Por tanto, es imprescindible concientizar a nuestros directivos de la importancia de la comunicación, la que en múltiples ocasiones puede ganar o perder una actividad dentro de la organización. En nuestro caso como formadores de las nuevas generaciones de profesionales tenemos el deber de fomentar en ellos habilidades comunicativas que les permitan un mejor desempeño en sus puestos de trabajo.

Actualmente las personas son mucho más críticas y se informan cada vez más, no le basta con recibir una información, quieren saber los detalles y para asumir posiciones en diferentes momentos es menester estar preparado no solo desde el punto de vista de la ciencia, sino desde las habilidades de desarrollo humano, donde la comunicación verbal y no verbal es básica.

Es el medio por excelencia para realizar en la actividad profesional de dirección, pues posibilita que el perfeccionamiento educacional sea una tarea permanente, y en ello juega un papel fundamental el directivo y el estar preparado de manera conveniente permite incorporar en su acción el modo de actuación que exige la sociedad como muestra del desarrollo científico social alcanzado.

La competencia comunicativa se basa en comunicar bien, ser entendido y entender a los demás, saber establecer las relaciones sociales con sus semejantes, donde se integran la correcta escucha, lectura, y expresión oral y escrita. Esta supone la formación integral de la personalidad y es un aspecto de suma importancia para el perfeccionamiento de la actividad directiva. Por tanto, las comunicaciones, constituyen la trama que sostiene y da vida a la dinámica organizacional.

La competencia comunicativa, una mirada desde la formación para la dirección

Adquirir competencias comunicacionales constituye un aprendizaje necesario para cualquier miembro de la organización y constituye además una prioridad para las personas que dirigen cualquier proceso, independientemente del proceso en sí.

Justamente desde la Universidad, desde la educación, desde la clase, desde el proceso formativo propiamente dicho es donde se pueden procurar las herramientas para fortalecer y desarrollar estas competencias comunicativas tan necesarias en la vida y en la profesión.

Se parte de la experiencia vivida, de las formas de vida, de los códigos que asume cada cual para comunicarse, y es ahí donde el educador tiene elementos suficientes para apoyarse como punto de partida o como centro de la actividad docente o extra-docente.

Las personas se educan en el diálogo, compartiendo y discutiendo sobre el saber, socializando sus conocimientos y aprendiendo por medio de la crítica. La interacción humana y la comunicación son experiencias de primer orden que toda educación debe procurar. Esta tendencia democratizadora ha llegado a la enseñanza como un ideal a alcanzar.

Se asume la comunicación como Competencia de Dirección, como un proceso social cooperativo e interactivo en el que se inserta el directivo. Como proceso, requiere de un conocimiento común entre los sujetos implicados y está vinculado a la vida de manera general. Implica, a su vez, una intencionalidad, una mediación de códigos y, como proceso de intercambio a través de signos y sentidos subjetivos, involucra la personalidad de los sujetos en su integridad, de manera que manifiesta la unidad de lo cognitivo y lo afectivo, de lo inductor y lo ejecutor. Castro y Calzadilla, (2017).

Ser competente, coincidiendo con Pompa y Pérez (2015), es manifestar en la práctica los diferentes aprendizajes, satisfaciendo de esta manera las necesidades y los retos que se tienen que afrontar en los diferentes contextos donde se interactúa con los demás.

No se puede descuidar la formación comunicativa como competencia general de dirección ni el lenguaje oral, ni el lenguaje escrito, cada uno es complemento del otro. En el lenguaje oral prima la espontaneidad, hay mayor riqueza de matices y mayor economía de recursos (gracias a los elementos extralingüísticos y al contexto). El lenguaje escrito por su parte es más elaborado, más perdurable, es más relevante como medio de acumulación de información cultural.

Sin embargo no se puede obviar la comunicación no verbal, siempre útil para manejar una situación social inmediata, para sustituir a la comunicación verbal o para servirle de apoyo.

La competencia comunicativa es parte de un escenario particular en la formación y desarrollo de la personalidad, por cuanto esta se convierte en una fuerte herramienta para el trabajo y en una exigencia profesional.

Aumenta además la comunicación significativa, pues es más factible el descubrimiento de las intenciones de los interlocutores o ejerciendo una función de “fascinación”, es decir, disminuyendo las resistencias a la aceptación del mensaje.

En la enseñanza, como en todo proceso de dirección, el profesor constituye el líder que dirige el proceso de aprendizaje, y de cuyo estilo, depende, en gran medida, las características de la actividad docente, el avance de los estudiantes, así como el sistema de interacción que se produce en dicho proceso.

El profesor instruye con lo que sabe, pero educa con lo que es, es por ello que para fomentar competencias comunicativas en los estudiantes en aras de su formación como futuros dirigentes, el facilitador o profesor debe ser sensible a los sentimientos de su grupo, empático con sus intereses y temores, atento a solucionar sus dudas e inspirar confianza por encima de todo, poseer convicción de lo que dice, utilizar el lenguaje adecuado y demostrar una personalidad congruente con lo que dice, para que pensamiento, palabra y proyección vayan unidos en una misma dirección.

Si el estudiante se forma bajo estos principios y paradigmas no solo desde los modos de actuación de su carrera, sino desde los procesos comunicativos asociados a la vida profesional y cotidiana, es posible desarrollar en ellos competencias para que puedan interactuar con grupos sociales de diferentes estatus, para que puedan hacer análisis de informaciones antes de tomar decisiones, para intercambiar criterios, trabajar en grupo, tomar en cuenta la opinión de los demás, escuchar y ser escuchados, porque la buena comunicación es bilateral.

La comunicación humana, desde la perspectiva de Cordero (2018) se produce en un marco cultural que habilita a los sujetos para poder ser partícipes de ella pero, además, en este proceso de interacción surgen nuevos aportes a la interpretación y construcción de la vida social, para ser más explícitos; se crea cultura.

¿Es importante entonces formar competencias comunicativas como una de las competencias generales de dirección?

Es una reflexión desde nuestras posiciones de directivos o subordinados, pero siempre insertados en procesos comunicativos desde lo verbal y no verbal, desde la vida, desde la profesión y desde la educación como la clave para el desarrollo de los pueblos.

Asumiendo la formación comunicativa como una de las competencias generales de dirección los estudiantes serán capaces de proyectarse como seres humanos, siendo auténticos, sin copiar estilos comunicativos, atendiendo su proyección, apariencia personal, presencia, dinamismo, pulcritud y atractivo.

Actuarán en correspondencia con las tres etapas que siempre están presentes en la comunicación: definición de la intención comunicativa, realización de esa intención, y su análisis y valoración posterior. Deben además mostrar una disposición psicológica favorable que estimule el trabajo, buen carácter y disposición solidaria y consciente.

La influencia de la comunicación en el desarrollo de la personalidad resulta indiscutible, Castro et al. (2021) plantean que refleja la necesidad objetiva del ser humano de asociación y de cooperación mutua; es también una condición para el desarrollo de la individualidad, originalidad e integridad de este.

Entre las cuestiones vitales que se les enseñan entorno a la comunicación, para que asuman una vez graduados es que:

- Sea empleado siempre un lenguaje claro, asequible organizado, tomando en consideración los intereses y necesidades del auditorio.
- Utilización de resortes verbales y no verbales de interacción.
- No organizar la comunicación “verticalmente”, de “arriba a abajo”. La posición real del comunicador en el colectivo no se determina tanto por su status oficial como por su “formidable personalidad”.
- Tratar de verse a sí mismo como lo ven los subordinados o sus iguales.

Por tanto, implementar y mantener sistemas de gestión para la mejora continua, la calidad de la gestión universitaria, la comunicación organizacional, según Corahua y Garcia, (2022), es una necesidad impostergable con el fin de alcanzar estándares de calidad y excelencia en la dirección.

La adquisición de competencias comunicativas, están obviamente alimentada por la experiencia social, las necesidades y las motivaciones, y la acción, que es a su vez es una fuente renovada de motivaciones, necesidades y experiencias. Castro et al. (2021).

Al partir de la premisa de que las tecnologías han introducido cambios en los modos de comunicación entre los seres humanos y por ende en su vida social, se debe tener en cuenta también que, la apropiabilidad de las tecnologías no es intrínseco, o endógeno de ellas, es una condición determinada por el hombre, de ahí la necesidad de valorar un grupo de factores a la hora de llevarla a la práctica, se convierte en una necesidad incluir el factor social para saber qué hacer con una tecnología, es el desarrollo tecnológico acorde con las necesidades de la sociedad específica. Molina et al. (2015)

El carácter de interactividad que poseen las tecnologías rompe el modelo lineal de comunicación, ya que no solo se consumen el contenido de los medios, sino que lo comparten con otros, lo reproducen, lo redistribuyen y lo comentan.

Las tecnologías, apoyando lo planteado por Molina et al. (2015), son un hecho real, existen y son necesarias, por tanto, hay que aprender a convivir con ellas y aprovechar las ventajas que ofrecen, a la vez que tratar de evitar o reducir los riesgos que implica su introducción y aplicación en la sociedad.

Ofrecen una gama importantísima de posibilidades de comunicación entre los seres humanos. La utilidad de la tecnología depende de quién la desarrolla, la maneja y la controla y al servicio de qué intereses está. Es la forma cómo se usen lo que determina las consecuencias en el plano social e individual, formas que están culturalmente determinadas, pues dependen de cómo se concibe el mundo, las relaciones humanas, las relaciones de producción, la dirección de los procesos, los valores y presunciones que orientan y regulan la actividad.

La comunicación mediada por las tecnologías puede ser más amplia, más abarcadora, muy útil en procesos sociales, profesionales, educativos, directivos, pero necesariamente debe intencionarse su formación.

Si somos capaces de formar en los estudiantes universitarios competencias comunicativas como una de las competencias generales de dirección, tendremos cada vez mejores directivos, mejores subordinados, mejores hábitos de convivencia y mejor formación profesional, comunitaria y familiar, lo que genera a su vez un desarrollo superior.

Por consiguiente, la formación de la comunicación, como competencia general de dirección, debe entenderse y asumirse con una visión holística, inherente, imprescindible, integral, clave para la gestión de procesos y el desempeño exitoso, independientemente de la actividad que se realice.

CONCLUSIONES

La comunicación en la dirección es fundamental para el éxito de cualquier organización, permite transmitir información, establecer metas y objetivos claros, motivar a los empleados, resolver conflictos y tomar decisiones informadas, desde la participación y relaciones empáticas entre directivo – subordinado.

Una comunicación efectiva fomenta la colaboración, la confianza, el compromiso entre los miembros del equipo, lo que influye en un ambiente de trabajo productivo y positivo para una gestión eficaz de la organización.

La formación de la comunicación, como competencia de dirección desde la universidad, constituye una necesidad y una prioridad en la enseñanza superior, la cual debe intencionarse desde las carreras y hacia el mundo del trabajo como parte de su formación profesional.

Se continúa profundizando la investigación en función de reforzar la formación comunicativa en los directivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ascón Villa, J.E; García González, M y Lajara Cruz, A, (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior* (38), 3. sept.-dic 2019. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300005

- Castro Miranda, G; Calzadilla Vega, G y Parra Rodríguez, J.F. (2021). Procedimiento para la comunicación como competencia de dirección en educación. *Revista Didáctica y Educación XII*, 4, Octubre-Diciembre. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8164215>
- Codina, A. (2014). Habilidades directivas. La Habana, Cuba: *Academia*, pp. 183-189. <https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/603>
- Corahua Salcedo, L.F y García González, M (2022). Formación de los directivos académicos en gestión y gobernabilidad de la institución universitaria. *Revista EduSol* 22, (81) <https://www.redalyc.org/journal/4757/475773282013/475773282013.pdf>
- Cordero Durán, L. (2018). La comunicación como proceso cultural. Pistas para el análisis. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina* 6,. 3, Septiembre-Diciembre, 2018. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322018000300013
- Flores DJ. (2015). La comunicación humana. Universidad Autónoma de San Luís Potosí. <http://ingenieria.uaslp.mx/web2010/Esluiantes/apuntes/HUMANIDADES&20B.pdf>
- Garcia Romero, E. (2022). Comunicación Organizacional. Conferencia impartía en el Banco Central de Cuba. Grupo de Consultores Asociados (CONAS). <https://www.bc.gob.cu/noticia/importancia-de-laa-comunicacion-en-las-organizaciones/1447>
- Hernández Guerra, U. M.; Márquez Marrero, J. L.; Pérez Viña, V. M.; Rojas Valdés, A. (2021). Estrategia para la gestión de la comunicación institucional en función del desarrollo local. *Revista COODES*, 9, 1 (enero-abril) p. 155-178. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/332>
- Lazo Fernández, Y; García González, M y Márquez Marrero, J.L (2022). Las competencias comunicativas en la gestión del trabajo educativo. Especificidades en el contexto universitario. *Revista San Gregorio*. 49. 123-136. <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1708>
- Mego Cervera, H. R. y Saldaña Arévalo, J. (2021). Las habilidades cognitivas y desarrollo de competencias oral y comprensiva: una revisión bibliográfica. *Revista Conrado*, 17(78), 189-193. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1663>
- Mintzberg, H. (1975). The manager's Job: Folklore and fact. *Harvard Business Review* 53 4. Julio – Agosto. Nueva York: Harvard University. <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>
- Molina Gómez, A.M; Roque Roque, L; Garcés Garcés, B.R; Rojas Mesa, Y; Dulzaides Iglesias, M.E y Selín Ganén, M. (2015). El proceso de comunicación mediado por las tecnologías de la información. Ventajas y desventajas en diferentes esferas de la vida social. *Medisur*, 13, 4 jul.-ago. 2015 http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000400004
- Ochoa Cruz; A.E; Otero Góngora, Y, y Caballero Velázquez, E. (2023). La comunicación en la actividad profesional de dirección. *ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación* 12, -127- 131. <https://revistas.uh.cu/alcance/article/view/7611/6469>
- Pompa Montes de Oca, Y.C y Pérez López, I.A. (2015). La competencia comunicativa en la labor pedagógica. *Revista Universidad y Sociedad*, 7, 2 http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000200023
- Stoner, J. (2007). Administración de Empresas. 5ta. edición. Tomo I y II. https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf

Contribuciones de los autores:

Máryuri García González – Fundamentación teórica – 30 %

Tania Ortiz Cárdenas – análisis metodológico – 20 %

Adelín García Hernández – Validación de datos – 15 %

Linett Palacios - Validación de datos- 15 %

María Elena López León - redacción y maquetación – 20%