

**INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO**  
**“DR: ANTONIO NÚÑEZ JIMÉNEZ”**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO  
ACADÉMICO DE MÁSTER EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN SUPERIOR**

**Estrategia Pedagógica para favorecer la  
competencia comunicativa de los directivos de la  
carrera de Licenciatura en Enfermería en Moa**

**Olga Raquel Perdomo Hernández**

**Año 2011**

**INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO**  
**“DR. ANTONIO NÚÑEZ JIMÉNEZ”**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO  
ACADÉMICO DE MÁSTER EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN SUPERIOR**

**Estrategia Pedagógica para favorecer la  
competencia comunicativa de los directivos de la  
carrera de Licenciatura en Enfermería en Moa**

**Autora: Lic. Olga Raquel Perdomo Hernández**

**Tutor: MSc. Rolando Gamboa Rodríguez**

**Año 2011**

## Dedicatoria:

- ♥ A la Revolución.
- ♥ A Fidel.
- ♥ A mis padres.
- ♥ A mi esposo.
- ♥ A mis hijos.
- ♥ A mis hermanos.

Por todo el amor y ayuda prestada.

## Agradecimientos:

- ♥ A mi tutor por la acertada conducción de esta investigación, su incondicionalidad, ejemplo y enseñanzas.
- ♥ A mis profesores por su contribución a mi desarrollo profesional, el optimismo y la confianza depositada en mí.
- ♥ A mis compañeras de Trabajo,
- ♥ A todos los que contribuyeron al éxito de esta tarea.

Gracias,

## RESUMEN

La presente investigación surge debido a la necesidad de resolver las insuficiencias que evidencian los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería en su desempeño profesional relacionada con la competencia comunicativa, lo cual limita el cumplimiento de los objetivos del modelo del profesional.

Como vía de solución a esta problemática se propone una estrategia pedagógica para el tratamiento a la competencia comunicativa de los directivos. La estrategia se sustenta en las concepciones dialéctico – materialista, la teoría histórico – cultural y las concepciones teóricas que sustentan al proceso de formación del profesional de salud en la Educación Superior cubana.

La experiencia en la aplicación de la estrategia permitió comprobar su factibilidad en el mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería, relacionado con la formación de la competencia comunicativa.

INDICE	
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. PRINCIPALES PRESUPUESTOS PSICOPEDAGOGICOS Y DESDE LA TEORÍA DE LA DIRECCIÓN REFERENTES A LA COMPETENCIA COMUNICATIVA. PAPEL EN LA FORMACIÓN DEL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA.	9
1.1 Principales antecedentes del proceso formativo del profesional de Enfermería en Cuba, papel de la competencia comunicativa.	9
1.2. El proceso de formación de la competencia. Una aproximación a su concepción general.	18
1.3 Comunicación como proceso. Competencia comunicativa.	23
1.3.1 Concepciones de la comunicación. Algunas reflexiones.	28
1.3.2 Competencia comunicativa.	31
1.3.3. Competencia comunicativa de los directivos del proceso de formación de la carrera de Licenciatura en Enfermería.	38
1.3.4. Diagnóstico del estado actual de la competencia comunicativa de los directivos del proceso formativo del Licenciado en Enfermería.	44
CAPITULO II ESTRATEGIA PEDAGOGICA PARA FAVORECER LA COMPETENCIA COMUNICATIVA DE LOS DIRECTIVOS DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA EN EL MUNICIPIO MOA.	51
2.1. Referentes teóricos que sustentan la estrategia pedagógica para favorecer la competencia comunicativa de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería.	51
2.2 Diseño de la estrategia de comunicación pedagógica para favorecer la competencia comunicativa de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería.	56
2.2.1. Diseño de la estrategia.	57
2.3. Experiencia en la concreción de la estrategia pedagógica para favorecer la competencia comunicativa de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería	73
2.3.1 Valoración del nivel de pertinencia y relevancia de la estrategia pedagógica a través de talleres de socialización.	73
2.3.2 Resultados de la aplicación práctica de la estrategia.	75
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

Los cambios en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo en el proceso formativo de los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Enfermería; así como las nuevas exigencias en el desempeño competente de los docentes, han revelado la necesidad de renovar los estilos de dirección. La tradicional diferenciación entre quién hace y quién decide se diluye en las nuevas formas de organización de equipos de trabajo funcionales y en la disminución de los niveles intermedios en aras de formar un profesional altamente competente.

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

Las tendencias más actualizadas de la Universidad Cubana conciben la dirección del proceso formativo de las nuevas generaciones a partir del uso de la comunicación dialógica, interactiva, participativa, democrática sustentado en el lenguaje culto, profesional, especializado, exigiendo de directivos eficientemente comunicativos, condición que, desde el enfoque marxista de la teoría de la comunicación, sus leyes, principios y funciones, constituyen presupuestos de la Competencia Comunicativa.

Constituye una preocupación la búsqueda de soluciones a la necesaria urgencia de modernizar la dirección de los sistemas educativos y “mejorar el desempeño técnico de los administradores [directores] educativos”, (Departamento de Asuntos Educativos de la O. E. A., 1996).

Elo 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.

En el Taller CEPENSAP 2009 sobre Política de Cuadros, organizado y celebrado en Holguín, se reconoce por los funcionarios de la provincia, la necesidad de favorecer la competencia comunicativa de los directivos, cuestión que hoy afecta el éxito de muchos de ellos.

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.

El interés de realizar una investigación en este sentido, sobre la competencia comunicativa de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería y desde aquí facilitar una mejor preparación de los estudiantes en formación, dado entre otras, por las razones siguientes:

1. Por constituir una creciente necesidad de la sociedad, la educación de los profesionales para enfrentar de forma óptima, dinámica, concreta y efectiva los problemas y la búsqueda de soluciones conjuntas que se correspondan con el impetuoso desarrollo de la ciencia y las demandas sociales.
2. Por la necesidad de proyectar el proceso de manera no solo desde lo cognitivo, sino que involucre el crecimiento humano de los estudiantes y de sus relaciones en el contexto de un clima psicológico favorable, de una atmósfera interactiva sana, desprovisto de tensiones.
3. Por constituir la comunicación un proceso que media entre los componentes personales del proceso pedagógico, lo que significa prestar especial atención a este, si la competencia comunicativa de quien dirige el proceso se ve afectada entonces no se podrá garantizar correctamente las relaciones entre los estudiantes durante el proceso de aprendizaje.
4. Con las nuevas transformaciones en el modelo formativo del profesional de Enfermería, se hace necesario la creación de espacios para la reflexión, el análisis crítico, etc., que contribuyan a la consolidación de un pensamiento reflexivo, garantizando enriquecer la competencia comunicativa de los directivos del proceso.
5. Dentro del banco de problemas de la Filial de Ciencias Médicas, figura como una de las problemáticas que ha sido poco atendida y que revela la necesidad de brindarle solución.

Cuando se reflexiona con los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería, sobre los problemas que hoy afectan la eficacia pedagógica, señalan a los otros (docentes y estudiantes) como causantes del fracaso en determinadas tareas o en el alcance de algún objetivo previamente acordado, asumiendo una postura absolutista al respecto.

Llama la atención como en la evaluación que realizan los estudiantes del proceso de gestión de los directivos de la Filial de Ciencias Médicas en el municipio Moa, sobre todo los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Enfermería, el 74% de 420 estudiantes encuestados no se sienten satisfechos con el ambiente psicológico creado en su sede y la propia Sede Central, esto es realmente preocupante pues estos contextos son significativos para la formación del profesional.

El establecimiento de relaciones armónicas en el proceso formativo de los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Enfermería es primordial. El diseño curricular se establece de manera que a medida en que el estudiante transita del ciclo básico al ciclo clínico desarrolle la independencia cognoscitiva y los directivos están en menores condiciones para establecer una adecuada comunicación con los mismos.

Con estos antecedentes y la práctica pedagógica se asume que existen dificultades respecto a la competencia comunicativa de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería en el municipio Moa. También en intercambio con cuadros superiores emitieron criterios al respecto, lo que corrobora estas insuficiencias.

Un análisis fáctico al desempeño de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería permitió constatar las siguientes dificultades:

- Falta de conocimiento de las características individuales de la personalidad de los subordinados.
- 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.
- Existe una tendencia en el directivo a ocuparse de los problemas pedagógicos de los profesores, descuidando el componente afectivo, tan importante en el proceso directivo.
- Pobre dominio de las habilidades para la comunicación por parte de los directivos.

El análisis de estas insuficiencias reveló la contradicción, en su manifestación externa, entre la insuficiente preparación de los directivos para la comunicación y las relaciones que establecen con los subordinados.

Como antecedentes se ubican los trabajos de J. Henry (1985), P. Freire (1985), F. Gutiérrez (1985), Victoria Ojalvo (1994), F. González (1995), H. Castro (1995), Emilio Ortiz (1996), Maricela Montero (1997), Georgina Amayuela y Nivia Álvarez (2003) estos autores han brindado interesantes aportes, desde el punto de vista teórico – práctico, a la teoría de la comunicación, sin embargo la práctica demuestra que se debe seguir investigando.

Lo anterior hace pertinente la necesidad de investigar el siguiente **problema científico**: ¿Cómo favorecer la competencia comunicativa de los directivos del proceso formativo en la carrera de Licenciatura en Enfermería en el Municipio Moa?

Al profundizar en las **causas** que condicionan el problema de investigación se pudo constatar que el mismo está provocado por los aspectos siguientes:

- Es limitado el conocimiento científico pedagógico que tienen los directivos responsabilizados con la formación del Licenciado en Enfermería, relacionado con la competencia comunicativa.
- Es insuficiente la organización, planificación, ejecución y evaluación de la competencia comunicativa del directivo durante su proceso de gestión.
- El tratamiento a la comunicación en el proceso directivo de la carrera de Licenciatura en Enfermería se realiza de manera espontánea, no se concibe de forma organizada y planificada, lo que demuestra que su materialización no se valora como prioritaria para el cumplimiento de los objetivos del modelo del profesional.
- Los directivos no siempre aprovechan las potencialidades del proceso de formación en la carrera de Licenciatura en Enfermería, para potenciar su competencia comunicativa.

El análisis de las causales que condicionan el problema de investigación ha permitido identificar que el problema se manifiesta en la comunicación en el proceso de formación en la carrera de Licenciatura en Enfermería como **objeto de la investigación**

Por lo que la presente investigación persigue como **objetivo** elaborar una Estrategia Pedagógica para favorecer el perfeccionamiento de la competencia comunicativa de los directivos del proceso de formación de la carrera de Licenciatura en Enfermería en el Municipio Moa.

El **campo de acción** esta dado en la competencia comunicativa de los directivos del proceso de formación en la carrera de Licenciatura en Enfermería.

Para orientar esta investigación se plantearon las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Qué papel ha jugado la competencia comunicativa de los directivos del proceso formativo del profesional de Enfermería en Cuba?
2. ¿Cuáles son los presupuestos psicopedagógicos y desde la teoría de la dirección referentes a la competencia comunicativa y su papel en la formación de los profesionales de Enfermería?
3. ¿Cuál es la situación que presenta la competencia comunicativa de los directivos del proceso de formación en la carrera de Licenciatura en Enfermería en el Municipio Moa?
4. ¿Qué estrategia pedagógica favorecerá la competencia comunicativa de los directivos del proceso de formación en la carrera de Licenciatura en Enfermería en el Municipio Moa?
5. ¿Qué transformación se logrará en la competencia comunicativa de los directivos del proceso de formación en la carrera de Licenciatura en Enfermería en el Municipio Moa a partir de la implementación práctica de la estrategia?

La respuesta a estas interrogantes involucró acometer las siguientes **tareas**:

1. Determinar los antecedentes históricos que han caracterizado a la competencia comunicativa de los directivos del proceso formativo del profesional de Enfermería en Cuba.
2. Determinar los presupuestos psicopedagógicos y desde la teoría de la dirección referentes a la competencia comunicativa y su papel en la formación de los profesionales de Enfermería.
3. Caracterizar la situación que presenta la competencia comunicativa de los directivos del proceso de formación en la carrera de Licenciatura en Enfermería en el Municipio Moa.
4. Diseñar una estrategia pedagógica para favorecer la competencia comunicativa de los directivos del proceso de formación en la carrera de Licenciatura en Enfermería en el Municipio Moa.

5. Realizar un análisis de la factibilidad de la estrategia pedagógica para favorecer la competencia comunicativa de los directivos del proceso de formación en la carrera de Licenciatura en Enfermería en el Municipio Moa.

En el trabajo se emplearon los siguientes **métodos teóricos** de investigación:

#### **Del nivel teórico:**

- ⇒ Histórico y Lógico: para revelar las tendencias del desarrollo de la comunicación en el proceso formativo de los profesionales de enfermería, los distintos enfoques abordados en particular y en la dirección, lo que posibilitará la fundamentación del problema, revelando su estado actual en la ciencia.
- ⇒ Análisis y síntesis: para determinar los elementos principales de la competencia comunicativa en los que existe congruencia entre teoría y práctica, la caracterización del objeto de estudio y el establecimiento de sus elementos esenciales, así como la determinación de los fundamentos teóricos sobre los cuales se proyectó la estrategia.
- ⇒ Enfoque sistémico: se utilizó para modelar el objeto, mediante la determinación de sus componentes esenciales; es decir, su estructura, así como sus funciones y las relaciones y nexos entre ellos, determinando su dinámica y los niveles de subordinación que se dan entre los mismos, lo que garantizará elaborar la estrategia pedagógica para el perfeccionamiento de la competencia comunicativa de los directivos del proceso de formación en la carrera de Licenciatura en Enfermería.

#### **Del nivel empírico:**

- ⇒ La observación: de actividades de dirección o participación en las que podrán percibirse las manifestaciones que muestran las posiciones asumidas por los directivos del proceso formativo ante determinadas situaciones comunicativas y que conformen la información necesaria para constatar el estado actual del objeto de estudio en la práctica social.
- ⇒ La encuesta: a los dirigentes 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 directivos para definir el lugar que estos le conceden a la competencia comunicativa en su labor de dirección, que aportarán elementos de comprensión del estado actual del problema.
- ⇨ Análisis documental: para establecer características, funciones o aportes de resultados de investigaciones sobre la dirección y la comunicación en el proceso de formación.

### **Del nivel matemático estadístico:**

- ⇨ El análisis porcentual para procesamiento de los datos.

Para la ejecución de esta investigación se trabajó con una población integrada por un total de cinco vicedirectoras de enfermería, una jefa de departamento docente, cinco metodólogos, nueve profesores principales que constituyen el 100% del universo del territorio, coincidiendo con la muestra la cual presenta las siguientes características:

- ☞ Todos poseen título en Educación Superior.
- ☞ El promedio de experiencia como docente es de diez años.
- ☞ El 70 % posee una experiencia promedio como directivo inferior a los cinco años y solo el 30% sobrepasa este tiempo en el cargo.
- ☞ La utilización de la reunión de Universalización no ha sido suficiente, por lo que no se ha logrado que se convierta en el método y estilo de dirección por excelencia con estos dirigentes y cuadros docentes; viéndose limitado, a su vez, el aprovechamiento de sus potencialidades en el área de la comunicación.
- ☞ El 90% declara que el nivel actual de comunicación ha sido adquirido empíricamente y sin una orientación o preparación adecuada a ese propósito.

Con la investigación se pretende brindar como **aporte práctico** una estrategia pedagógica para favorecer la competencia comunicativa de los directivos del proceso de formación en la carrera de

Licenciatura en Enfermería en el Municipio Moa, que le confiere significación práctica al establecer un cambio en el modo de actuación de estos en función del mejoramiento de la atención integral al proceso de formación del profesional de enfermería, a partir de las relaciones, que con carácter de regularidad, se da entre los directivos y los demás sujetos implicados en el proceso. Desde el enfoque sistémico estructural, favoreciendo la comprensión del objeto investigado con un marcado carácter formativo contextual.

La tesis consta de introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el **capítulo 1** se abordan los antecedentes, los fundamentos teóricos que permitieron conformar el marco teórico- metodológico de la investigación y finalmente se ofrece el resultado del diagnóstico que generó el problema de investigación.

En el **capítulo 2** se propone el aporte de la investigación y la constatación de los resultados. Se presenta, en primer lugar, la fundamentación teórica que se asume de estrategia y se presenta la estrategia pedagógica para el perfeccionamiento de la competencia comunicativa de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería, finalmente se valora la pertinencia de la estrategia pedagógica, mediante la realización de los talleres de socialización y la experiencia en la aplicación a la práctica pedagógica.

## **CAPITULO I. PRINCIPALES PRESUPUESTOS PSICOPEDAGÓGICOS Y DESDE LA TEORÍA DE LA DIRECCIÓN REFERENTES A LA COMPETENCIA COMUNICATIVA. PAPEL EN LA FORMACIÓN DEL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA**

En el presente capítulo se abordan los principales presupuestos epistemológicos recogidos en la literatura sobre el objeto de investigación. Consecuente con esto, se estimó pertinente analizar diferentes definiciones sobre las categorías Competencia, Comunicación, Competencia Comunicativa y Dirección : también se presentan los resultados del diagnóstico del estado actual de la competencia comunicativa de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería, como sustentos en las cuales descansa la plataforma conceptual que sirve de base a la estrategia pedagógica que se propone para concretar el cumplimiento del objetivo de la presente investigación.

### **1.1 Principales antecedentes del proceso formativo del profesional de Enfermería en Cuba. Papel de la competencia comunicativa**

Para el estudio histórico de la evolución del objeto de la investigación, es importante considerar períodos. Se emplean como pertinentes, las propuestas de quienes se han dedicado a indagar la historia de la formación en enfermería. (Ancheta .E 2006), (Amaro M. C. 2006)

En la tesis se consideran tres períodos de desarrollo de la formación de enfermería:

- ✚ Período colonial 1492 – 1898.
- ✚ Período de transición y republicano burgués 1999 -1958.
- ✚ Período de la Revolución triunfante desde 1959 hasta la actualidad.

En interés del análisis, se definen tres elementos básicos que permitirán concentrar el estudio en el sentido de la investigación:

**El tipo de escuela.** En correspondencia con el tipo de propiedad que caracteriza la época, lo cual permite establecer una relación con el tipo de dirección institucional y la tendencia del estilo comunicativo.

**Concepción educativa y comunicativa predominante.** La que destaca la práctica educativa y comunicativa en la institución, mediante la que se puede obtener una aproximación al estilo de dirección y comunicación que la caracterizó.

**Política educacional en función del mejoramiento de la dirección institucional y el estilo comunicativo.** Que demuestre una verdadera estrategia de formación y desarrollo de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería, como expresión del aseguramiento de la calidad educativa.

Para explicar la evolución histórica del objeto de investigación se parte de los períodos y los elementos básicos definidos anteriormente:

### **La formación de enfermería en el período colonial: 1492 – 1898**

Durante la dominación española en Cuba, A partir de 1492, las prácticas de enfermería eran realizadas al principio por los Vieques/ Hechiceros, curanderos de todos los males (uno de los más conocido en la región Oriental fue Guanaley, el cual consultaba en lo alto de lo que es hoy Cerro de Caisimú), con el único objetivo de aliviar o curar los sufrimientos del ser humano con plantas y resinas principalmente, destacándose las indígenas Mariana Nava y María Hinojosa, realizando la actividad de manera empírica.

En este período, la población enferma era atendida por comunidades religiosas, las masculinas correspondían a los hermanos de la Orden de San Juan de Dios y las féminas a las hijas de la Caridad esta situación se mantuvo durante los siglos XVI, XVII, XVIII y el primer Cuarto del Siglo XIX.

En 1868 Comenzó la Gesta Libertadora, las prácticas de enfermería fueron realizadas por muchas mujeres combatientes de manera empírica en los campos de Batalla donde se destacó, Mariana Grajales Coello, María Cabrales, Bernarda del Toro y Pelegrín, Rosa Castellano, más conocida como Rosa la Bayamesa, ninguna de estas mujeres habían practicado antes el arte de cuidar, esta labor la simultaneaban con otras como cocinera, forrajera entre otros. (Amaro MC. 2007)

En resumen, en este período no hubo formación de enfermeras en Cuba, pero se exigía preparación (conocimientos y saberes) y adiestramientos (habilidades prácticas) para ejercer su práctica, que la recibían de manera empírica.

### **La formación de enfermería en el período de transición y republicano burgués 1999 -1958**

La enseñanza de la enfermería de nivel técnico, se inicia a finales del siglo XIX durante la intervención americana en el año 1899, con la fundación de la Primera Escuela Práctica de Enfermería en el Hospital "Nuestra Señora de las Mercedes".

Durante los primeros años del siglo XX se establecieron escuelas de enfermería en algunas provincias del país, sumando un total de ocho. Esta fue una época caracterizada por importantes proclamas y reglamentaciones estatales a favor del progreso en esta profesión, aunque las condiciones económicas, políticas y sociales que caracterizaron a los gobiernos neocoloniales representaron obstáculo evidente para llevar a cabo las mismas, es meritorio destacar la creación de cursos post graduados a finales de la primera década.

En 1909 se fundó la Asociación Nacional de Enfermeros de la República de Cuba, en ese mismo año fue redactado el primer reglamento de las primeras Escuelas de Enfermeras Cubanas, en 1918 se organizó el negociado de Enfermería de la secretaría de santidad, demostrándose el desarrollo en organización y formación de los recursos humanos, solo en este período se contaba con 828 enfermeras formadas profesionalmente y más del 50 % estaban en la capital del país.

El modelo de formación se basaba en el modelo de Enfermería Nigthingaleano, con un currículo de estudios centrado en la práctica donde las estudiantes dependían solo de la enfermera jefa, la instrucción y evaluación corría a cargo de las monjas, médicos y la enfermera jefa, es necesario resaltar algunos rasgos del estilo comunicativo utilizado: Bello NL (2006), (Borrego .M.2007)

- ☞ El profesor, comunicador o emisor: es quién educa, quién habla, prescribe, norma, pone las reglas, escoge el contenido de los programas, es el que sabe, es el sujeto del proceso.

- ☞ El estudiante, educando o receptor: es el que es educado, quién escucha, obedece, sigue la prescripción, lo recibe en forma de depósito, es el que no sabe, es el objeto del proceso.

La dirección institucional y con ella la comunicación, analizadas de acuerdo con las características apuntadas, reflejan:

- ☞ El autoritarismo, estilo autocrático y mando único.
- ☞ Las escuelas eran privadas y religiosas.
- ☞ Una comunicación verticalista que no promueve la real participación de los profesores y estudiantes en la toma de decisiones.
- ☞ Una estructura rígida de dirección inadecuada a las características de la adolescencia y del aprovechamiento de todas las influencias pedagógicas.
- ☞ La inexistencia de organizaciones estudiantiles que representaran los intereses y aspiraciones más genuinos de los estudiantes y de los educadores.
- ☞ La comunicación no constituye una preocupación principal, pues la orden, el castigo o el premio no requerían de muchos esfuerzos en este sentido.
- ☞ Un modelo comunicativo con énfasis en los contenidos, donde la comunicación se utiliza como transmisión de conocimientos, sin importar los resultados, con una relación emisor-receptor, vertical, autoritaria y paternalista.

En el análisis realizado, no se evidencia una política de formación y superación de directivos de Escuelas de Enfermería, menos aún, vías y formas para mejorar la competencia comunicativa, ello no constituía interés de las autoridades de formación en Salud de la época, por tanto estas no fueron favorecidas bajo esas circunstancias.

En los dos períodos analizados, se denota una falta de prioridad oficial del sistema educativo en general, carente de las escuelas necesarias, por lo que el mejoramiento de la dirección institucional no constituía interés de las autoridades educativas. En tales circunstancias la que imperaba era verticalista y autoritaria, no tenía sentido el mejoramiento de las habilidades comunicativas; de ahí

que la falta de una concepción moderna en estos aspectos, no propiciaba proyectar una política de formación y superación de directivos en las instituciones docentes.

### **La formación de enfermería en el período de la Revolución triunfante desde 1959 hasta la actualidad**

En el histórico alegato de Fidel “La Historia me Absolverá” se denuncian las condiciones imperantes en la seudorepública y las precarias condiciones de salud en que vivía nuestro pueblo, solo existía en el país en el sector estatal el 1,4 % de enfermeras por 10 000 habitantes y ocho escuelas para la formación de nivel técnico y proyecciones para el cumplimiento de programa del Moncada.

Con el triunfo de la Revolución, comienzan a producirse cambios de gran trascendencia y profundidad en el ámbito económico, político y social. El desarrollo acelerado de la salud pública cubana determinó cambios en las instituciones docentes y programas de enfermería constituyendo la formación de recursos humanos de la profesión el objeto de atención prioritaria para asegurar el trabajo eficiente en todo el país.

A partir de este momento la enfermería cubana se caracterizó por la vertiginosa formación del recurso humano necesario, que se inició con la confección de planes de estudio de seis, nueve meses y un año de duración hasta el surgimiento de la Licenciatura en Enfermería en el año 1976, destinada a los enfermeros en ejercicio; para la formación de enfermería y demás técnicos de la salud se creó la dirección Nacional de Docencia Médica Media. Bello, N (2009).

En 1976 comenzaron a desarrollarse los planes de estudios de la enfermera universitaria, en 1982 se inauguró el (CENAPET) Centro Nacional de Perfeccionamiento Técnico y Profesional ubicándose en esta etapa los planes (A, B y C), que como modelo curricular se basaba en el Tyleriano, donde no se incluía en los planes de estudios contenidos que dieran salida al modo de actuación de dirigir.

Como consecuencia de las posibilidades de participación de estudiantes, docentes, trabajadores, familia y la comunidad a través de sus organizaciones y los órganos técnicos y de dirección colectiva en la escuela, no se logra que los directivos estén a tono con las nuevas demandas que plantea una escuela socializada distinguiéndose los siguientes rasgos caracterizadores:

- ☞ Insuficiente preparación para dirigir científicamente el proceso formativo en la institución docente con un basamento histórico-cultural, dado esencialmente por carecer de una clara concepción de la dirección.
- ☞ En el proceso de dirección es donde se denotan vestigios de autoritarismo, verticalismo, falta de horizontalidad y de diálogo.
- ☞ Insuficiente preparación para establecer un estilo democrático y participativo real, evidenciándose solo en momentos aislados y sin manifestarse plenamente a lo largo de todo el proceso de dirección en general, ni en la toma de decisiones, en particular.
- ☞ Deficiencias en las habilidades comunicativas directivas, para lo cual no existe una concepción clara de su papel en el proceso de dirección, además de que los resultados investigativos relacionados con las mismas en el campo de la dirección educacional, no se corresponden con las nuevas necesidades.
- ☞ El nivel de las habilidades comunicativas es alcanzado empíricamente, lo que hace el proceso más lento que el que demanda el modelo formativo actual.
- ☞ Utilización en la formación de enfermería el modelo comunicativo con énfasis en los efectos o en los resultados, donde la comunicación se tiene en cuenta como transmisión de información y reflexión utilizando la persuasión y la relación emisor - receptor es horizontal, pseudodialogada y persuasiva.

En este período se denota la falta de una formación adecuada de enfermería en aspectos de la comunicación en el contexto formativo y en la dirección, empleándose como regla general en la práctica el empirismo y el arrastre de un estilo directivo que no favorece el cambio necesario en los elementos esenciales de ambos aspectos, evidenciándose insuficiencias que afectan el diálogo y la horizontalidad en la interrelación de los directivos con los factores participantes en el proceso.

La formación y superación de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería carecía de una concepción coherente que diera respuesta a una institución educativa con una fuerte tendencia a la socialización, la participación y al estilo democrático de dirección.

Por otra parte la Enfermería Cubana no estaba contemplada en la vertiente desarrollada de formación académica de postgrado (especialidad, maestrías y doctorados) pero ha desarrollado un número importante de actividades de superación profesional; en la actualidad ha puesto en práctica un modelo de formación posgraduación (enfoque sistémico de la educación avanzada), que han permitido elevar el nivel de capacitación en la esfera de la gerencia, docencia, la investigación y los servicios. (Bello. NL2006)

Los últimos años de la década de los 80 y principios de los 90, estuvieron condicionados por dos factores de importancia capital que influyeron en las Escuelas de Enfermería, la profundización del proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, las medidas para afrontar las condiciones económicas creadas por el derrumbe del Sistema Socialista Mundial y el recrudecimiento del bloqueo imperialista, a las que se le denominó "Período Especial en tiempo de paz".

Lo anterior demanda la preparación de los cuadros y directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería para estos centros, capaces de conducir un proceso formativo cada vez más democrático, a tono con las exigencias que plantea el recrudecimiento de la lucha ideológica con el poderoso vecino del norte, que demanda de estilos participativos y de diálogo, donde la comunicación y el perfeccionamiento de la misma alcanza ribetes estratégicos. Así entra la escuela cubana a la última década del siglo XX.

### **La escuela de los años '90 hasta la actualidad**

Se ubica en esta etapa el plan de estudios C perfeccionado, con un diseño curricular flexible, de nivel universitario con cinco años de duración para estudiantes provenientes de preuniversitario extendiéndose al resto del país en el curso 1989..1990, en la primera década del siglo XXI, año 2003, se propone el plan D, para la formación de los recursos humanos en enfermería que integra el nivel técnico y el nivel universitario con tres niveles de formación y dos salidas intermedias, el cual se desarrolló en todos los centros docentes del país. ( Bello NL 2006).

Un año más tarde se realizó un perfeccionamiento parcial del mismo, que sirvió de base para las transformaciones ulteriores que han tenido como eje conductor los lineamientos de los Planes de

estudio "D", diferenciándose de los anteriores porque en el se resumen las siguientes características tendenciales:

- ☞ Pertinencia del currículo y del proceso enseñanza-aprendizaje. Integración de materias horizontal y vertical, flexibilidad curricular y materias electivas.
- ☞ Calidad en pos de la excelencia de los actores y del proceso.
- ☞ Flexibilización del modelo curricular e introducción de diferentes estrategias curriculares.
- ☞ Coherente coordinación multi - inter - transdisciplinario.
- ☞ Formación integral científico-humanista y ética, con enfoque bio - psico - social - ambientalista y énfasis en formación hacia la salud.
- ☞ Integración docente - asistencial - investigativa con educación en los servicios de salud y enseñanza en los escenarios reales.
- ☞ Orientación a la comunidad.
- ☞ Desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
- ☞ Escenarios formativos diversos.
- ☞ Competencias relevantes: comunicación, razonamiento crítico, habilidades clínicas aprendidas para toda la vida e Investigación-acción
- ☞ Proceso enseñanza-aprendizaje con énfasis en el aprendizaje, centrado en el alumno, el docente como facilitador y el aprendizaje basado en problemas.
- ☞ El modelo de comunicación que se utiliza es de acción participativa con énfasis en el proceso y un estilo comunicativo donde la relación emisor- receptor es horizontal y dialogada.

En esta etapa se avanza en el perfeccionamiento de la formación y dirección se manifiesta la misma como una ciencia en la que descansa el éxito de un dirigente, se introducen en los programas la formación en dirección desde el pregrado pero de manera muy general, además se pueden

encontrar en el sistema educativo de la carrera de Licenciatura en Enfermería algunos elementos que se destacan.

De acuerdo con la estrategia nacional, que contempla elementos básicos en cinco direcciones principales en la superación de los cuadros de todos los niveles y sectores de la sociedad, la formación de los directivos, alcanza una coherencia mayor y se adecua más a las características y necesidades de los cuadros de cada territorio.

El directivo tiene ante sí un reto, al cual no ha podido dar una respuesta adecuada, lo que exige de una institución docente que este en primera línea en la batalla de ideas que se lleva a cabo ante la aspiración de formar las nuevas generaciones con una cultura general e integral elevada para prestar servicios de excelencia y con la concepción como sistema social, que demanda la solución de los problemas de la comunicación que se dan en el proceso formativo de los directivos en la carrera de Licenciatura en Enfermería.

En el análisis histórico realizado se confirma que existió un predominio de la escuela privada y un abandono de la escuela pública durante las etapas que preceden al triunfo revolucionario, en las cuales las concepciones pedagógicas y educativas predominantes, signaron el estilo de dirección y comunicación, con un estilo comunicativo en la formación centrado en los contenidos manifestándose dogmatismo, esquematismo, ordeno, mando, una comunicación verticalista y autoritaria que no tiene en cuenta las potencialidades de los sujetos participantes, con las honrosas excepciones destacadas.

En ninguna de esos dos períodos se evidencia una política de formación y capacitación de los directivos que condujera a una estrategia de mejoramiento de la competencia comunicativa en la dirección del proceso formativo del profesional de enfermería.

En este último período se destaca un constante esfuerzo por la superación de los directivos de enfermería, destacándose una clara política de formación, que propicie un verdadero cambio en el estilo de dirección, acorde con las exigencias de el nuevo modelo pedagógico que se ha ido construyendo, se utiliza el estilo comunicativo de acción participativa con énfasis en el proceso, pero que no ha logrado los avances requeridos, destacándose aún falta de horizontalidad y diálogo en el

proceso de dirección, lo que afecta el clima socio afectivo de la institución docente que es una condición significativa en la dirección del proceso formativo.

Esto corrobora la necesidad de acometer la solución del problema del mejoramiento de la comunicación de los directivos del proceso formativo en la carrera de Licenciatura en Enfermería, pero desde una concepción que contemple el perfeccionamiento.

## **1.2. El proceso de formación de la competencia. Una aproximación a su concepción general**

Los términos “competencia” y “competente” tienen su génesis en las expresiones latinas “competentia” y “competens” respectivamente. Desde la antigüedad se usaba el calificativo de competente para diferenciar a las personas que eran “adecuadas para algo”, “idóneas para algo”, “apropiadas para algo” y cuando esto ocurría, se decía que esas personas tenían competencias en el ejercicio profesional, artesanal y de los oficios (Montero 2008)

En la contemporaneidad, se introduce el término competencia a inicios del siglo XX en los Estados Unidos, sin que existiera una conceptualización fundamentada, pero con toda intencionalidad, para superar las insuficiencias de la relación que se establecía entre educación y trabajo. Es así, como en las dos primeras décadas del pasado siglo se habla -en universidades, escuelas, institutos- de competencias en términos de cada una de las acciones -adecuadas, óptimas, apropiadas- que un profesional, técnico u obrero debía demostrar en el trabajo.

Es importante señalar que es el Conductismo quien se hace eco y protagonista en la formación del hombre para el trabajo, aunque esta formación, vista hoy desde una concepción marxista es explicada diametralmente diferente a las expuestas en la literatura occidental. Los ideólogos de esa época “conducen” la responsabilidad de la educación en armonía con sus intereses para “producir la mano de obra” que satisfaga las necesidades de trabajo que reclamaba el desarrollo del capital, que produjera cada vez más y con eficiencia, pero que a su vez, no resultara perjudicial a los intereses ideológicos del Capitalismo.

Para esto era imprescindible que las universidades, colegios y escuelas proporcionaran recursos laborales con poca capacidad de reflexión, pero eficientes y capaces de acelerar la acumulación del capital.

A su vez, para lograr estos marcados intereses de clases, los ideólogos devenidos pedagogos; Watson (1878-1958), Dewey (1859-1952), Skinner (1904-1990), Thorndike (1874- 1949), los principales representantes del conductismo de la época, apelan a lo que se conoce como el enfoque de Rasgos y Factores (Rodríguez, M. L., 1992:28), conducen los currículos escolares para la formación de profesionales, técnicos y obreros, esencialmente, en función de enseñar los rasgos identificables -saber hacer- del comportamiento laboral.

No es hasta después de finalizada la primera mitad del siglo XX que dicho término deviene categoría, asociado a la concepción conductista desarrollada por la Psicología Behaviorista (Montero 2008). En esta época Skinner, aún obviando la naturaleza creativa del hombre, era uno de los defensores más significativos de la relación emisor-receptor en el aprendizaje de la lengua (estímulo-respuesta). No obstante, con esa omisión cardinal, la competencia era considerada esencial para dicho aprendizaje.

En 1957 Chomsky define conceptualmente la competencia como: capacidades y disposiciones para la interpretación y la actuación (citado por Romeú, A., 2003). Desde esta perspectiva, la historia registra la teoría chomskiana sobre el aprendizaje de la lengua y dentro de ella, el sello personal en la definición de competencia, la que en su esencia se opone a la visión de Skinner sobre el aprendizaje de la lengua.

Los conductitas delimitaban la política, propósitos y reglas que las instituciones educativas elitistas debían cumplir al efecto, aspecto solapado que aún subyace en el capitalismo moderno, a partir de considerar la proyección de la formación de profesionales que piensen, proyecten y dirijan parte inseparable de esta filosofía.

Es importante señalar que el término competencia desde una perspectiva marxista, en sus inicios, estaba referido a las acciones externas -adecuadas, óptimas, apropiadas- que un profesional, técnico u obrero demostraba en el trabajo. Por lo que revelado así, este término resulta ineficaz para concebir un proceso educativo encausado hacia su formación.

En la sociedad socialista, se impone la formación de competencia como una responsabilidad de las instituciones docentes en función de lograr hombres y mujeres eficientes en las formas de pensar, sentir y actuar, confiriéndole un carácter dialéctico materialista a la misma.

Consecuente con lo anterior, la autora ha dirigido su investigación asumiendo el Enfoque Histórico Cultural (EHC) como plataforma teórica esencial de la concepción de la estrategia pedagógica que intencionalmente introduce en el proceso de superación de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería para conducir la dinámica de identificación, formación y concienzación de la competencia comunicativa.

Desde una visión holística, varios autores entre los que se encuentran Álvarez, L., (2000); Ghislain, T., (s.f); Fuente, H., (2004) Bello. NL (2006) identifican el carácter multidimensional de la competencia al destacar su valor para el desempeño profesional en el que se manifiestan conocimientos, habilidades, motivaciones, valores en múltiples y diferentes relaciones (Montero 2008)

Se comparte el criterio de (Peñaloza, W.2003) donde plantea que la competencia es una conducta, pero es una razón a medias e infundada, pues a pesar de manifestarse como acto externo; observable, que se puede evaluar y calificar, no es una conducta pura porque en la competencia coexisten la unidad y diferencia de lo cognitivo y lo afectivo, de lo interno y lo externo, ya que las actividades, cuando manifiestan su eficiencia y eficacia -externas-, es porque han sido guiadas por los conocimientos, habilidades, actitudes, valores, destrezas, decisiones, intenciones, reflexiones, razonamientos, -internas- todo lo cual confiere en su integridad el nivel de eficiencia y eficacia que le caracteriza.

Teniendo en cuenta el objeto que aborda esta investigación, el carácter integrador de la categoría competencia, vista como competencia comunicativa para el caso de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería, le confiere nuevos significados al proceso de dirección, los cuales, a juicio de la autora, rebasan los tradicionales y los declara en:

- 1- El desarrollo de la competencia comunicativa es componente esencial del directivo del proceso formativo del futuro profesional de Enfermería.
- 2- El desarrollo de la competencia comunicativa, como componente esencial del proceso de dirección, debe responder a los objetivos formativos que guían la educación de la personalidad del futuro profesional en Enfermería.

3- El desarrollo de la competencia comunicativa debe ser responsabilidad de todos los implicados en el proceso directivo durante la formación del profesional de Enfermería.

Es necesario señalar que la investigadora de este trabajo, en consonancia con (Montero 2008), considera importante asumir dos principios teóricos de la Psicología de la Personalidad por su estrecha relación con la problemática de la competencia.

El principio de la condicionalidad histórico- social (Rubinstein. 1977, citado por Cardamone, R., 1992), el hombre es influido por las circunstancias a la vez que incide activamente sobre ella, como resultado de este proceso surgen las características de su personalidad.

En otros términos, el EHC asevera el carácter bidireccional y mutuamente modificante del entorno cultural sobre la personalidad y no la unidireccionalidad sostenidos por otras escuelas psicológicas.

En el contexto de esta tesis se tiene presente el Enfoque Histórico Cultural y los estudios que, desde él, se han llevado a cabo, los cuales han demostrado que el proceso de formación de una acción mental sigue una dirección externa-interna.

Desde esta posición del EHC, la investigadora asume las competencias no como conductas mecánicas del sujeto, sino como actividades que se manifiestan externamente por las influencias del entorno histórico social y acuñadas con dicho sello, por cuanto de una forma u otra contienen, expresan y representan cualidades experimentadas, acumuladas y transmitidas por los hombres que le anteceden, impregnadas y guiadas por conocimientos, habilidades, actitudes, valores, destrezas, decisiones, intenciones, reflexiones, razonamientos, todo lo cual le confiere el nivel de eficiencia y eficacia.

El principio de la unidad y diferencia de lo afectivo y lo cognitivo (Rubinstein. 1977, citado por Montero, 2008) pone de manifiesto la naturaleza integral de todo acto de la personalidad, donde en plenitud y a la vez diferenciadamente se expresa, tanto el conocimiento que el hombre tiene acerca de una persona o suceso, como la reacción emocional que en él provoca.

Para el EHC el conocimiento y la emoción, el pensamiento y la vivencia coexisten, no se excluyen, sino que se modifican mutuamente y determinan el sistema de actitudes de la personalidad. Por eso toda actitud asumida por el hombre, por decirlo gráficamente, lleva siempre dos cuños distintivos,

uno que timbra lo cognitivo y otro lo afectivo, solo ambos y nunca excluidos, subrayan el modo específico, lo que hace característico y singular el actuar de cada hombre.

Estos dos principios teóricos de la Psicología constituyen pilares esenciales en el sustento de la categoría personalidad, al destacar su carácter activo, consciente, reflejo, dialéctico, todo lo cual posibilita, desde esta perspectiva, analizar las leyes y principios que fundamentan la comunicación y la competencia, categorías que poseen epistemologías diferentes y se unen en su análisis, lo que permite a la investigadora valorar la unidad y diferencia que existen entre ambas.

Las reflexiones anteriores permiten asumir en esta investigación, que las competencias humanas no son innatas, se forman. No son conductas puras, pues no pueden manifestarse como tal al margen del resultado de la complementación de las funciones psíquicas superiores del hombre, máxime cuando estas últimas son procesos socialmente desarrollados por el efecto de la mediación como acción instrumental del hombre sobre el entorno histórico-social.

Respecto al concepto de competencia es posible encontrarse diferentes concepciones; sin embargo en la mayoría de ellos coinciden en que los rasgos característicos de su acepción más general es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para un desempeño idóneo en un contexto histórico concreto, que para el logro de la competencia, son necesarios los conocimientos y habilidades que llevarán al sujeto a realizar una actividad en su profesión u oficio (Gallart, A., 1995; Beltran, B, 2001).

Si se tiene presente el objetivo de la Estrategia Pedagógica propuesta por la investigadora de esta tesis, resulta imprescindible reconocer la integración dialéctica que predomina entre saber, saber hacer y saber ser, resaltando, que competencia es hacer y hacer eficazmente.

A partir de lo anterior se asume la competencia como la configuración psicológica que integra diversos componentes cognitivos, metacognitivos, motivacionales, y cualidades, en estrecha unidad funcional, que autorregulan el desempeño real y eficiente en una esfera específica de la actividad, atendiendo al modelo de desempeño deseable socialmente en un contexto histórico concreto (Fernández, A. M., 2000).

En la literatura científica es posible encontrarse con diferentes posiciones respecto a la clasificación de competencia, en el contexto de esta tesis se considera importante asumir la presentada por (Montero, M 2008) por el propósito que persigue en la Estrategia Pedagógica propuesta.

1- Clasificación centrada en los procesos globales, dando entrada al calificativo correspondiente en el término competencia. En este plano los binomios competencias-adjetivos más utilizados son:

- ↳ Competencias laborales
- ↳ Competencias profesionales

2- Clasificación centrada en las exigencias del profesional (para el ejercicio de la profesión). Desde esta óptica se han adoptado diversas posiciones, las más frecuentes son:

- ↳ Competencias generales
- ↳ Competencias básicas
- ↳ Competencias específicas

3- Clasificación centrada en la dirección funcional de la competencia. Desde este punto de vista, la diversidad se impone y entre las denominaciones se pueden, relacionar las siguientes:

- ↳ Competencias comunicativas
- ↳ Competencias sociales
- ↳ Competencias metodológicas

Las particularidades del modelo formativo de los profesionales de Enfermería, demanda de competencias generales y básicas para el trabajo integral del profesional, pero a su vez, de competencias específicas para el desempeño de las funciones directivas, como la competencia comunicativa, tan importante para el desempeño eficaz del directivo.

### **1.3 Comunicación como proceso. Competencia comunicativa**

Relacionado con el fenómeno de la comunicación en la literatura científica existe una amplia gama de teorías, independientemente de la orientación filosófica, y existe un punto de contacto entre ellas relacionado con la existencia social del hombre y el papel de la comunicación en el desarrollo ontogenético de la personalidad.

Los estudiosos de la comunicación, preferentemente asumen el criterio de contacto entre los hombres cuando se refieren a la comunicación, ven la misma como intercambio en la actividad social, por lo que su estudio es bastante difícil debido a la complejidad con que se expresa la actividad humana.

En diferentes escritos de C. Marx y F. Engels entre 1857 y 1858, aparecen reflexiones referidas al hombre a quien como ser social le es inherente la comunicación. El sujeto al nacer está provisto de cualidades que le permiten desarrollarse como ser social, es la comunicación uno de los elementos que hace posible este desarrollo. Mediante la interacción e intercambio que ocurre entre el sujeto, con el mundo material (natural o el creado por él) y con otros miembros de una comunidad van a permitir que el mismo se pueda desarrollar como tal.

C. Marx escribió “el desarrollo del individuo se condiciona por el desarrollo de todos los demás individuos con quien se haya en comunicación”. La comunicación vista por Marx es concebida como la “elaboración de los hombres por otros hombres”, su formación bilateral como sujetos sociales.

Para muchos estudiosos del tema la comunicación es considerada una ciencia y para otras, como la Psicología, la consideran como el resultado de la integración de varias ciencias. Emilio Ortiz (1996) la aborda como categoría de las Ciencias Sociales, que permite sistematizar su estudio desde cualquier ciencia.

Trabajos como los de B. Lomov, (1989); J. Piñuel, (1986); M. Serrano; (1986); M. Roig y A Muñoz, (1986); I. Sánchez, (1991), entre otros, han permitido contar con una amplia bibliografía respecto al tema de la comunicación, que permite comprender la complejidad de esta como proceso y producto de las interrelaciones entre los hombres.

A principios de la segunda mitad del siglo XX ocurre un avance significativo concerniente al estudio de la comunicación, a partir de la década del 80 aparecen los primeros resultados concretos de investigaciones sobre esta categoría.

En Cuba, aparecen trabajos en este campo, por ejemplo los de M. Figueroa (1986) desde la Lingüística y desde la Psicología sobresalen los trabajos de F. González Rey (1995); E. Ortiz (1996,2001) V. Ojalvo 1995, 2000); A, M. Fernández (1995 2000); O. Kraftchenko (1989, 1999); M. Montero (1997 ,2008). Sus trabajos han servido de base para el estudio y comprensión del

desarrollo de la personalidad, así como para su perfeccionamiento, desde una perspectiva de la comunicación.

El término comunicación, proviene del latín com., que significa estar juntos, unir o juntar y Munus que se traduce por oficio, trabajo u obra (Torroella, G ,2002); esto implica que para que la misma ocurra se necesita del intercambio e interacción entre los sujetos no solo de mensajes e informaciones, sino que se necesita de cierto grado de empatía que garantice la efectividad y transformación de sus participantes.

La comunicación al ser estudiada por especialistas de diferentes ramas del saber: filósofos, lingüistas, sociólogos, psicólogos, pedagogos, etc., aparecen diversas definiciones sobre la misma. Una pequeña muestra se presenta a continuación:

La comunicación es un “proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana” (González Rey, F 1989)

“la comunicación es la interacción de dos personas que entran en ella como sujetos” (Lomov, B, F 1989)

“un saber compartir, hacer común” Ana M. Fernández (1995)

“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 del hombre” (Ojalvo, V, 1997)

“es un proceso que tiene lugar entre personas como miembros de la sociedad y se lleva a cabo a través de diferentes medios sociales” (Montero, M 1998)

En las definiciones de estos autores pueden deducirse como rasgos principales, entre otros:

- ↳ La comunicación como un fenómeno social
- ↳ Como un proceso plurideterminado y en el que se crece
- ↳ Esta presente en toda la actividad humana

- ↳ Se da en las relaciones interpersonales
- ↳ Implica intercambio, interacción, transformación
- ↳ Se produce a través de símbolos y sistemas de mensajes

B. F. Lomov, quien dedicó gran parte de su investigación al estudio de la comunicación, señala tres funciones fundamentales de la comunicación, las cuales contribuyen a comprender con mayor claridad esta categoría:

**Función informativa comunicativa:** comprende el proceso de transmisión y recepción de la información. Para el ser humano es la vía fundamental para apoderarse de la experiencia histórica social.

Es importante señalar que no se puede ver al hombre como un emisor de informaciones o un recipiente donde depositar esa información, debido a que esta ocurre bajo determinadas circunstancias donde los sujetos implicados en ella poseen características, ideas y actitudes diferentes.

**Función afectiva comunicativa:** incluye los sentimientos, emociones, vivencias, en general, que aparecen y se desarrollan en la comunicación y que se expresan en la necesidad que tiene el hombre de compartir sus impresiones, de sentirse comprendido. Esta función es muy importante tenerla en cuenta para el logro de una comunicación con éxito, las relaciones afectivas dentro de este proceso ayudan a ejercer una mayor influencia de un sujeto sobre otros.

**Función reguladora comunicativa:** se relaciona con el control de la conducta de la acción de los participantes en la comunicación y se expresa en la influencia que ejerce uno sobre otros. En esta función el hombre manifiesta las características de su personalidad.

Autores como Y. Yanouscheck (1989) y Lomov (1989) consideran que pueden identificarse distintos tipos de niveles de la comunicación en correspondencia con el tipo de comunidad:

**Primer nivel o macronivel:** la comunicación analiza la transmisión y recepción de la información, incluida su codificación y decodificación cuya significación radica en la nivelación de las diferencias existentes en la información inicial de los individuos que entran en contacto. Sin embargo, incluso a

este nivel, la comunicación no solo se reduce a la transmisión de la información, sino que incluye en sí, de manera oculta, la interrelación de los participantes. Así, por parte de quien habla ocurre la anticipación de cómo percibe quien la escucha (receptor) la información que se le trasmite.

Por su parte el receptor reconstruye el contexto de la información recibida: la idea inicial de quien habla, su experiencia, conocimientos, etc. En este nivel no existe relación directa con la actividad conjunta.

**Segundo nivel o mesonivel:** la comunicación adquiere un carácter abierto de interrelación, donde se presenta como una transmisión y recepción mutua de significados. La comunicación analiza las interacciones aisladas, como actividad conjunta, conversación, juegos, etc. esta es analizada como un sistema abierto y móvil que garantiza la posibilidad de intercambiar las funciones de los roles de sus participantes y establecer relaciones mutuas.

En este nivel la comunicación se encuentra directamente relacionada con la actividad conjunta para la solución de una tarea común, la cual, conduce a cierta diferenciación de algunas funciones, no sólo en la actividad, sino también en la comunicación relacionada con ella. En este caso, esta última puede adoptar el carácter de información, interrogación, instrucción, enseñanza, orden, etc., para garantizar la buena organización del trabajo conjunto.

El intercambio de conocimientos, consideraciones, soluciones a cuyo aseguramiento se dirige la comunicación, se subordina a la solución conjunta de la tarea. La obtención de la información necesaria, la asimilación del material, la revelación de un nuevo conocimiento, la transmisión de ordenes etc.

**En el tercer nivel o micro nivel:** en un primer plano se plantea lo más esencial para la comunicación, precisamente la aspiración a comprender la posición y puntos de vista recíprocos, atender las opiniones de los demás, aún cuando no estemos de acuerdo con ellas, etc. En este caso, la comunicación se dirige a la formación de una valoración común de los resultados obtenidos, del aporte de los participantes aislados. La comunicación analiza al individuo en particular y al otro con quien se comunica y estudia el mecanismo de la comunicación que se produce, el tipo de comunicación, los medios que se emplean, así como la dinámica de los procesos de exteriorización e interiorización psíquicos.

Por tanto, el proceso de comunicación posee aquí el carácter de acuerdo, desacuerdo, contraposición de puntos de vista, diálogos, etc. La aspiración de elaborar y tomar una opinión común contribuye a la formación de las relaciones colectivistas y estas relaciones constituyen a su vez una condición favorable para la elaboración de una opinión con la participación de todos.

Los niveles de comunicación señalados no se excluyen, sino se presuponen uno al otro. Por lo tanto la relación de la naturaleza de la comunicación en cada uno de los niveles, se relaciona con el establecimiento de los mecanismos, lo que es válido considerarla como la influencia de la información sobre la aceptación de significados.

Hay que resaltar que la comunicación constituye un proceso complejo, donde el carácter general, particular y peculiar de las interacciones del hombre a través de las cuales tiene lugar, permite comprender la diversidad de los medios de que dispone, verbales o no verbales, evidenciándose tanto en sus variadas funciones como en los diferentes niveles de su estructura.

### **1.3.1 Concepciones de la comunicación. Algunas reflexiones**

Desde la Psicología, el estudio de la categoría comunicación se ha realizado en estrecha vinculación con la categoría actividad debido a la importancia que ambas representan para explicar el desarrollo del hombre como ser social en constante cambio producto del devenir histórico. Sin embargo en la Psicología de orientación marxista se le ha dedicado mayor énfasis en el estudio de la categoría actividad, que a la comunicación (E. Ortiz 1996)

Corresponde a la Psicología de orientación no marxista la introducción del esquema tradicional emisor, receptor, mensaje y canal trasmisor, así como la estructura ¿Quién? ¿Qué? ¿A quién? ¿Por qué canal? (R. Medina y Rodríguez, 1987), también citado por (Emilio Ortiz 1996). Por lo que el proceso comunicativo visto de esta manera podemos considerarlo como el intercambio de mensajes con un contenido específico y con una carga emocional afectiva definida.

Analizando cada uno de los elementos que intervienen en este proceso observaremos que el emisor es a quien le corresponde iniciar la comunicación con una intención; la elaboración de lo que va a decir constituye el mensaje; así, como el procedimiento o la vía que utilice para transmitir su mensaje constituirá el canal de comunicación. El receptor será a quién va destinada la información, quien receptiona el mensaje que llega a él por la vía o canal que haya seleccionado el emisor.

Por consiguiente este receptor no puede verse como un depósito de informaciones, debe tomarse activo y brindar una reacción ante el efecto que le ha provocado el mensaje que es lo que vamos a considerar como retroalimentación. Esta le sirve al emisor para perfeccionar tanto el mensaje como los canales a emplear para el acto comunicativo. Se concreta en la medida que el receptor en la comunicación pueda aceptar o rechazar el mensaje recibido.

En la Psicología de orientación no marxista se destaca la figura de S. Freud, el mismo le concede gran importancia a la habilidad de hablar en el desarrollo del "yo", se destacan también otras figuras como: K. Horney, H. Sullivan y P. Mulaly, que han dado su aporte al estudio de la comunicación incidiendo el papel de la misma en la existencia del hombre, lo que constituye un factor importante a tener en cuenta para su desarrollo como ser social.

Dentro de los aportes de la Psicología no marxista al estudio de la comunicación, podemos encontrar los citados por (E. Ortiz, 1996)

- 1.- Su estudio como un fenómeno subjetivo (psicológico)
- 2.- La descripción de varias características presentes en el proceso comunicativo
- 3.- La creación y validación de diferentes metodologías experimentales para su estudio
- 4.- El intento por superar las posiciones subjetivistas y descriptivas iniciales
- 5.- Su análisis desde posiciones sistémicas
- 6.- El destaque de los componentes perceptivos, interactivos e informativos de la comunicación como proceso
- 7.- Su aplicación práctica exitosa en diferentes esferas de la actividad del hombre

Es importante señalar que no se puede concebir como una dicotomía el tratamiento brindado a la comunicación por la Psicología marxista con respecto a la no marxista, pues esta es una sola ciencia, la propia esencia marxista implica ser heredera de lo más valioso del conocimiento anterior, como patrimonio indiscutible de esta ciencia (E. Ortiz, 1996)

La Psicología de orientación marxista también concede importancia al estudio de la comunicación. De manera que la consideran como un hecho social, por su contenido y esencia e individual por la forma en que se manifiesta a través de cada sujeto.

En diferentes obras de Marx y Engels se pueden apreciar profundas reflexiones relacionadas, con la vinculación existente entre el ser social y la conciencia social, que constituyen las bases para la concepción dialéctica materialista de las teorías de la comunicación y el lenguaje (J. Parra, 2004).

A. Bodalev (1986) concibe la comunicación como uno de los factores más fuertes en la formación de la personalidad, permitiendo formar el intelecto general del hombre, las particularidades de su pensamiento, memoria, sentimiento y voluntad.

Los aportes de L. S. Vigotsky (1980, 1987); A. Puzirei y Y. Guippenreiter, 1989) han contribuido al estudio de la comunicación. Sus aportes han demostrado como el desarrollo del hombre como ser social es producto del devenir histórico en estrecha relación e intercambio con el medio social y material donde se desarrolla. El propio Vigotsky y Rubinstein interpretan la comunicación como intercambio de pensamiento, sentimiento y emociones.

G. Predvechni y Y. Sherkovin (1981) consideran la comunicación como la forma que tienen las personas de interrelacionarse en el proceso de su actividad. Es importante señalar el tratamiento brindado a la categoría actividad por parte de la Psicología marxista como medio para el desarrollo del sujeto como ser social.

En el sentido más estrecho la comunicación se considera por muchos como la relación sujeto – sujeto, la cual esta mediada por la práctica manifestándose en los momentos materiales y espirituales del hombre; no se puede obviar que los hombres se relacionan entre sí bajo el apremio de las necesidades prácticas.

En los trabajos de autores como (González, F 1989), se profundiza en el estudio de esta categoría. Valora que la comunicación tiene un lugar especial y específico en la formación de la personalidad, constituye la vía esencial de su determinación social. La considera como una de las características que encierra mayor significación, su extraordinaria riqueza emocional, cuyas manifestaciones trascienden el contenido verbal de la comunicación y tienen una relativa autonomía frente a él.

A pesar de toda la riqueza, variedad e irrepitibilidad de las relaciones entre las personas, es posible clasificarlas en dos tipos fundamentales de comunicación (citado por R. Bermúdez y L. Pérez 2005)

1.-Aquella en la que se toma al otro como sujeto, o sea, se respeta su personalidad, su individualidad y se le reconoce sus derechos, sobre todo, el de ser distinto, de opinar distinto.

2.-Una comunicación en que el otro es considerado un objeto, que sirve como un medio para alcanzar los propios objetivos personales, por lo que no se respeta su individualidad y su derecho a ser diferente, o, en todo caso, esto se respeta hasta tanto responda a los propios fines.

Ante estas reflexiones emerge la importancia que tiene el desarrollo de la competencia comunicativa para garantizar un proceso comunicativo eficiente, que responda a un modelo centrado en el proceso.

Comprender la formación de los profesionales de Enfermería desde un proceso comunicativo garantiza formar un profesional con altos valores humanos, garantizando un ejercicio eficaz para el logro de la excelencia en los servicios de salud, en correspondencia a las demandas sociales y las exigencias de la nueva Universidad Cubana.

### **1.3.2 Competencia comunicativa**

En los estudios teórico-metodológicos sobre comunicación y competencia comunicativa, autores cubanos entre los que se destacan: F. González Rey (1995), E. Ortiz (1998), V. Ojalvo (2000), Ana M. Fernández (2000), abordan la conceptualización de esos términos de una manera adecuada, posibilitando asumir la formación y desarrollo de la competencia comunicativa desde una perspectiva pedagógica.

Es importante considerar que "(...) hablamos de competencia comunicativa ante la presencia de una orientación psicológica favorable a la relación humana y el dominio de un saber científico, de habilidades, procedimientos y técnicas que facilitan la eficiencia en el proceso de comunicación interpersonal", Fernández A, M, (1995)

En este aspecto, Ortiz, E ,(1996) define la competencia comunicativa como (...) la capacidad del maestro para establecer una comunicación pedagógica efectiva y eficiente con los alumnos, la

familia y la comunidad, al desarrollar en su personalidad un estilo comunicativo flexible y lograr los resultados educativos deseados.

Por su parte Fernández , A ,M (2000) señala que “la competencia comunicativa es un fenómeno que va más allá de la eficacia de nuestros conocimientos, hábitos y habilidades que intervienen en la actuación personal en situaciones de comunicación. Resulta imprescindible encarar el problema a partir de un enfoque personológico”.

Es importante abordar el perfeccionamiento de la competencia comunicativa de los directivos del proceso formativo del profesional de Enfermería desde el enfoque personológico, pues el mismo posibilita un tratamiento holístico a los problemas que emergen durante el proceso comunicativo.

Dentro de las exigencias de este enfoque, señaladas por Ortiz. E (1996) es necesario tener en cuenta:

- ↳ La relación entre la implicación (cognitiva y afectiva) del sujeto en los procesos y la formación y perfeccionamiento de sus configuraciones psicológicas.
- ↳ La necesidad de estimular una orientación activo-transformadora.
- ↳ La necesidad de un proceso interactivo.
- ↳ El papel de la comunicación como mediador de todos los procesos donde participa el sujeto.

Las investigadora de esta tesis asume el criterio de Fernández (2000), en que el enfoque personológico constituye un principio básico del proceso de abordaje de la competencia comunicativa, debido a la exigencia que establece este enfoque en relación con el compromiso y la implicación de los sujetos en los procesos.

Es significativo coincidir con Acosta Coulin (2006) en la consideración del cumplimiento de los principios del Enfoque Comunicativo, los cuales se retoman en estas consideraciones por su valor metodológico para la reflexión durante la dirección del proceso:

1. **Saber lo que estás haciendo:** Se sustenta en el factor de concienzación del directivo hacia lo que hará en el ámbito de la actividad directiva y es un refuerzo de la motivación al definir claramente qué se espera de él en el desarrollo de la actividad. Su valor radica en que ahí

se realiza la interiorización del objetivo y se asegura la dirección del proceso de una forma más consciente y activadora de las potencialidades, estrategias y estilos comunicativos convirtiéndose en sujeto de su propio aprendizaje.

2. **El todo es más importante que la suma de las partes:** Asegura la corrección en lo concerniente a la atomización de los procesos directivos. El fin, realizado con un enfoque sistémico, posibilita integrar las partes coherentemente como medio y vía para satisfacer el propósito comunicativo.
3. **Los procesos son tan importantes como las formas:** Implica que, conjuntamente con la asimilación de las formas, el directivo debe incorporar los métodos y procedimientos de la dirección de los procesos asociados a la comunicación efectiva, los cuales pueden ser tratados de manera aislada o integrados mediante técnicas y procedimientos pedagógicos que aseguren el desarrollo de la competencia comunicativa.

Es importante tener en cuenta durante la comunicación, en la dirección educativa, los siguientes procesos:

- ☞ El vacío de información, de gran importancia en el proceso de comunicación por cuanto es el que indica la necesidad manifiesta para realizar el acto comunicativo.
- ☞ Alguien sabe algo que el otro no. Esa condición es esencial porque sin ella no habrá autenticidad en la comunicación. Lo que no se sabe tiene que ser interesante, novedoso y, por sobre todas las cosas, desconocido para el otro.
- ☞ La selección, propicia el uso de alternativas y estrategias al hablante para ejecutar el proceso de comunicación. Desde su óptica, el tener que decir algo o hacer algo, le brinda la posibilidad de seleccionar sus ideas en un momento determinado así como las formas más apropiadas para satisfacer la necesidad en ese acto comunicativo.
- ☞ La retroalimentación implica la negociación de significados y está estrechamente relacionado con los procesos anteriores. Este principio permite al hablante abrir, cerrar o reparar la ruptura de la comunicación en tanto rige los estados de ánimo de su interlocutor y la recepción acertada o no del mensaje que transmite.

- ☞ Para aprenderlo hazlo, el cumplimiento de este principio garantiza un proceso directivo real y participativo. De esa manera, la adquisición o desarrollo de la competencia comunicativa será el resultado de lo que el director y sus colaboradores sean capaces de aprender. El principio es también un refuerzo motivacional y operativo para el aprendizaje del directivo.
- ☞ Es necesario aprender de los errores, es natural que en el desarrollo de la competencia comunicativa se cometan errores. Si eso ocurre, se requiere tener recursos para reparar y corregir como un factor de retroalimentación y solución a las insuficiencias detectadas, de manera que se aprenda también del error.

En sentido general, asumir el enfoque comunicativo para la dirección del proceso de formación en la carrera de Licenciatura en Enfermería es primordial, por cuanto el incumplimiento o una inadecuada utilización de sus principios, compromete seriamente la consecución de su objetivo esencial: la competencia comunicativa.

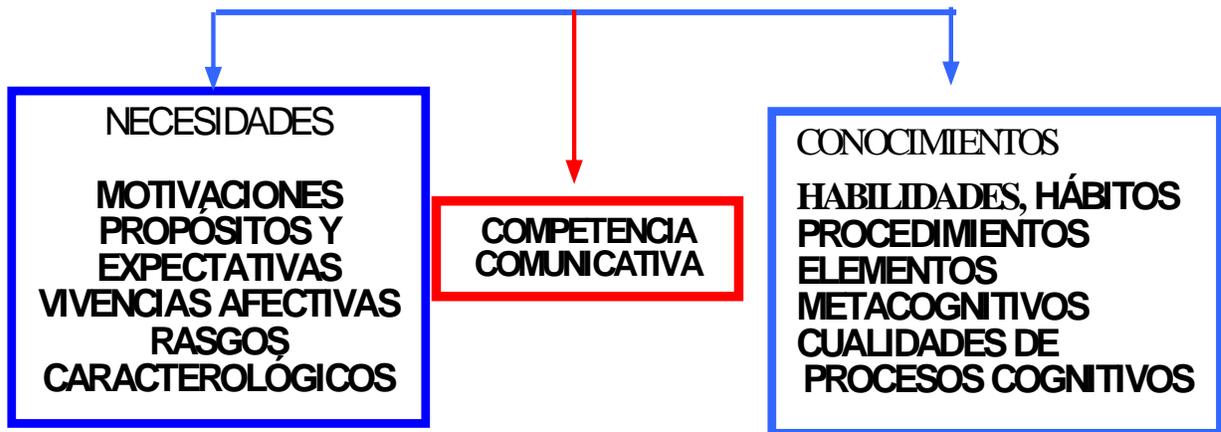
Se parte de la idea que la competencia comunicativa debe ser asumida como una condición profesional, que integra los indicadores de la idoneidad demostrada en el desempeño de los directivos del proceso docente en la carrera de Licenciatura en Enfermería, lo que reclama (Lozano M 2002)

- ☞ Conocimientos del otro y del propio directivo, determinación de los niveles de correspondencia de los referentes, estado de ánimo, disposición al diálogo y dominio del contenido que da base al mensaje, tendencias de la personalidad, rasgos del carácter, desarrollo actual.
- ☞ Preparación psicológica, cuáles son las barreras que deben ser superadas en las relaciones con el otro en distintas situaciones y contextos.
- ☞ Conocimiento del desarrollo actual y prospectivo de la sociedad y cómo este puede influir en el cumplimiento de los propósitos de los participantes en los procesos y de la propia escuela.

- ☞ Dominio de las habilidades para las relaciones interpersonales, el trabajo en grupo, las técnicas para negociar y solucionar conflictos.
- ☞ Estudio de escenarios y toma de decisiones coherentes con el desarrollo perspectivo de las personas y la organización.
- ☞ Conocimiento de los errores que habitualmente se cometen durante la comunicación en la dirección escolar.
- ☞ Erigirse en líder de los valores del colectivo con proyección social comprometida.

La competencia comunicativa contempla los conocimientos y las habilidades, como instrumentos de actuación y abarca también el área afectiva a partir de sus motivaciones, emociones, vivencias, expectativas y objetivos profesionales y personales. De ahí que se coincide en que "(...) trabajar por la competencia comunicativa significa abordar elementos de las dos áreas básicas de la personalidad, que en ninguna medida se encuentran disociadas en la actuación y en la vida psíquica del hombre". A. M. Fernández (2000), (s/f, p: 3). lo cual ilustra en el siguiente esquema:

**ÁREAS BÁSICAS DE LA PERSONALIDAD QUE ABARCA LA COMPETENCIA COMUNICATIVA.**



Este elemento destaca que los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería deben trabajar en la reflexión sobre estas dos áreas de la personalidad de manera consciente para lograr una cultura de cognición y afectividad que le propicie una actuación inteligente ante situaciones

específicas y condiciones variadas, desarrollando la competencia comunicativa, sobre la base de la autodirección de su aprendizaje.

De esta forma, se está apuntando a una ética en la conducta de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería, que se haga evidente en dichos y hechos, como una necesidad cotidiana y en ella, remarcar una actitud de apego al mejoramiento, al aprendizaje de las herramientas útiles a la actuación competente, de aprendizaje de actitudes y comportamientos que busquen el mejoramiento.

Esta ética no solo se debe enfocar al otro, sino también, a atender el desarrollo y crecimiento de la institución, de lo contrario, solo logra llevarse bien, pero no a resolver los retos que les plantean los problemas de la misma como sistema social. Por esta razón, no basta con el necesario desarrollo del intelecto cognitivo, se requiere aprender, además, la inteligencia afectiva, emocional y actuar sistemáticamente en su mejoramiento.

Un reto importante lo constituye brindar solución a la posibilidad de alcanzar la competencia comunicativa en la dirección del proceso formativo. Para ello “se requiere una acción pedagógica que parta de un modelo personalizado y dialógico, se trata de educarlo en una Pedagogía de y para la comunicación, de sistematizar lo que se repite siempre que hay competencia, es decir, desarrollar las bases del sistema de conocimientos y habilidades comunicativas y por otra parte estimular el despliegue de la individualidad en esta esfera, de la construcción creativa del propio modo de hacer la relación humana (...)” (Fernández, A.M 1995)

De esta representación puede construirse una estrategia pedagógica para dar respuesta a la etapa actual del desarrollo de la dirección del proceso formativo, a la necesidad de adquirir la competencia comunicativa, que se opone a la calificación orientada solamente al saber hacer.

La competencia así explicada combina el saber, el saber hacer con el comportamiento social, con el saber ser y el saber estar. Ello requiere una concepción de perfeccionamiento de la competencia comunicativa de los directivos en tanto tal concepción contempla elementos como el diagnóstico, la conciencia de la necesidad de mejoramiento, la identificación de los recursos propios y los del entorno para dicho mejoramiento, manifestados en un proceso donde se dispone a aprender de la práctica y de la interacción con el otro.

Pero esto es posible en la medida en que se reconozca la necesidad y se disponga a actuar, lo cual es importante atendiendo a que los directivos del proceso formativo en la carrera de Licenciatura en Enfermería, con una amplia trayectoria como docentes, requieren que este aprendizaje se le facilite para capacitarse en la propia práctica pues necesitan vivenciar el aprendizaje y que este sea participativo.

Por lo tanto se requiere convertir el aprendizaje en habilidades , destrezas , lograr el cambio de actitudes y comportamientos; debe aprovechar el escenario de la dirección participativa para aprender en una relación vivenciada, enfocar la dirección al aprendizaje, compartir la autoridad, romper barreras y vencer la resistencia que se produce ante el cambio.

El perfeccionamiento de la competencia comunicativa apunta a una necesidad de mejoramiento continuo que se proponen los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería, una vez reconocido su estado actual y de plantearse metas que lo conduzcan a un nivel de desarrollo superior en correspondencia con el nivel de desarrollo de su colectivo y la cultura comunicativa existente en el mismo.

El reto del perfeccionamiento de la competencia comunicativa de los directivos del proceso formativo en la carrera de Licenciatura en Enfermería se corresponde con las exigencias que demanda de la nueva Universidad Cubana, donde el diálogo y la horizontalidad en la comunicación refuercen el estilo democrático de la dirección de un proceso cada vez más socializado y participativo, aspecto que debe ser propiciado, para lo cual el directivo debe plantearse, como requerimiento profesional, su superación y su desarrollo.

En el contexto de esta tesis se reconoce el perfeccionamiento de la competencia comunicativa de los directivos como el proceso de movilización consciente de los recursos personológicos del sujeto, que posibilitan la determinación de las necesidades de mejoramiento, para aprender a actuar con inteligencia y autonomía responsable, encontrar soluciones pertinentes a los problemas en las situaciones y contextos comunicativos donde se desempeña, mediante el autodiagnóstico y la reflexión en la acción, en una práctica laboral-investigativa que favorezca su crecimiento personal y profesional.

### **1.3.3. Competencia comunicativa de los directivos del proceso de formación en la carrera de Licenciatura en Enfermería**

En los momentos actuales en el ámbito de dirección de la carrera de Licenciatura en Enfermería apunta cada vez más hacia el carácter interactivo y comunicativo, hablar de la gestión de dirección como relación sujeto-objeto y la comunicación como relación sujeto-sujeto. Estos procesos no transcurren paralelos e independientes, la estructura y funciones de las actividades se dan en una relación entre sujetos, y ambas formas de relación tienen un valor relativo en diferentes momentos del proceso, que solo pueden aislarse para su estudio.

La interacción, según Ojalvo. V (2000), es “la relación recíproca, verbal y no verbal, temporal y repetida con cierta frecuencia, mediante la cual los interlocutores se influyen mutuamente”; es decir que en esta interacción se considera la representación que tienen los implicados, el directivo se crea una imagen del profesor según sus resultados docentes y el profesor se crea una del estudiante, según su comportamiento escolar, la cual va a influir en la conducta a seguir por el estudiante en dependencia de la relación que crea posible establecer con él.

Es necesario que el directivo posea la capacidad de asimilar las opiniones y necesidades de los subordinados, para que de esta manera no surjan conflictos entre su rol y el de estos. Se reconoce que en la práctica de dirección el mismo mantiene el rol central y es él quien tiene la iniciativa en los intercambios y su regulación, utiliza la retroalimentación para comprobar si sus mensajes fueron asimilados, así como los conocimientos dejando a un lado los aspectos afectivos emocionales, los cuales no son valorados. Estas cuestiones atentan contra la calidad del proceso formativo.

En el marco de esta tesis se comparte el criterio Freire (1985) donde expresa que: “la educación es comunicación, es diálogo, en la medida en que no es transferencia del saber, sino un encuentro de sujetos interlocutores que buscan la significación de los significados”.

Existen disímiles trabajos donde se reconoce, explícito o implícito, al proceso formativo como un proceso de dirección, donde intervienen un grupo de variables que facilitan la concreción del objeto social de la institución o sistema al que pertenece.

Respecto a la dirección Faife .V (2005) expresó que “la gerencia o dirección es el proceso mediante el cual, el sujeto de dirección (directivo, gerente) influye conscientemente sobre el objeto de dirección (grupos de individuos) para realizar una acción concreta y materializar objetivos previstos”.

Por su parte Ruiz C, J. M (2004) considera a la dirección como “un proceso de influencia consciente, sistemática y estable de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos, orientando y guiando sus acciones con el fin de alcanzar determinados objetivos; basado en el conocimiento y aplicación de las leyes, principios, métodos y técnicas que regulan y son propios del sistema sobre el cual se influye”.

En el campo de la salud pública se define la dirección como “todas las habilidades técnicas, empíricas, humanas y conceptuales que son necesarias para la conducción y funcionamiento de los servicios de salud” (C. Autores, 2008).

Por otra parte muchas de las teorías de Enfermería que han planteado distintos autores como Nightingale. F(1894 ), Peplau H E(1952 ) Henderson , V(1960), King. I (1981), Kosier B (1989) , CIE (2000) encontramos, que está considerada como arte , profesión y ciencia, es indispensable señalar que es una ciencia que requiere destrezas intelectuales, interpersonales, clínicas, sociales, conductuales y técnicas que se aplican a través de un método científico, con carácter teórico metodológico que guía y respalda cada uno de los componentes, sustentado por investigaciones que regulan la práctica.

Es necesario distinguir que el objeto de estudio de la Enfermería es el cuidado a la persona, la familia, la comunidad y el entorno , esta, se ocupa de diagnosticar y tratar en el área de sus competencias las respuestas individuales y colectivas a las manifestaciones del proceso salud-enfermedad, aplicando la lógica del Proceso de Atención de Enfermería como método científico de la profesión, también utiliza los procesos docente, administrativo e investigativo para garantizar la calidad y optimización de los servicios de enfermería, en la búsqueda de la excelencia.

De manera que el buen cuidado solo es posible en la búsqueda del entendimiento mutuo como principio generador del conocimiento y la socialización, la confluencia de propósitos que busca intencionalmente el profesional de enfermería al interactuar con los sujetos sanos o enfermos,

equipo multidisciplinario, estudiantes, buscando el bienestar, la calidad de vida, desarrollo humano y social mediante acciones de promoción de salud y de atención de la enfermedad.

Por lo tanto la enfermería se socializa en una imagen profesional al fomentar la conciencia que tiene sobre sí misma y al fomentar el respeto a sus capacidades, al apreciar y reconocer las necesidades de educación continua, al integrar los elementos cognitivos e interpersonales del yo profesional en su función. Esta como agente de cambio incluye en sus funciones, la comunicación interpersonal, defensora y colaboradora de la profesión (Bello. N. L 2006)

La investigadora considera que este proceso de socialización permite formar un enfermero: que cambie, crezca en las diferentes etapas del desarrollo profesional, mediante las experiencias educativas, ocupacionales, conocimientos y habilidades, que al integrarse las normas legales y morales, caracterice al servicio profesional de competente y comprometido, con una personalidad profesional atemperada al desarrollo científico técnico.

Se considera que los elementos abordados anteriormente son importantes para el objetivo de la tesis, pues en ello se muestra a la Enfermería como una ciencia donde la comunicación favorece el logro y desarrollo de todas las funciones profesionales con un adecuado nivel de satisfacción de las personas que interactúan con el enfermero en el proceso.

El proceso de dirección en la carrera de Licenciatura en Enfermería se caracteriza por el intercambio de información verbal y no verbal, en el que se expresan, sistema de trabajo, objetivos, se toman decisiones, se establecen procesos de negociación, resolutiveidad de conflictos, contenidos de enseñanza y se intercambian informaciones personales tanto directivo –directivo, como directivo-profesor, directivo –estudiante, profesor- estudiante, estudiante –estudiante.

Mediante las interacciones el sujeto aprende y enseña, influye y es influido en correspondencia con las condiciones socioeconómicas en que vive, cuestión importante para los directivos, tal es el caso que dentro de los pilares declarados en el informe sobre educación para el siglo XXI es aprender a vivir juntos, a vivir con los demás, a comunicarse. Estudiosos de la temática consideran que el diálogo y el intercambio de argumentos son algunos de los instrumentos necesarios para la educación en estos tiempos.

El directivo debe concretar a través de la comunicación con sus subordinados, las condiciones para que este aprenda, para que se apropie de su herencia cultural de forma creadora. Desde esta perspectiva le corresponde, en la dirección del proceso formativo, crear situaciones que favorezcan la formación y desarrollo de un ser humano que asuma con responsabilidad el papel social que le corresponde en la sociedad, un ente activo y transformador.

Por otra parte es importante señalar que las actividades de dirección no solo deben convertirse en un escenario en el que como característica prevalezca la comunicación del directivo con los sujetos implicados en el proceso formativo, sino que se produzca también la comunicación entre ellos mismos. Cuanto mayor y mejor sea la competencia comunicativa de los miembros del proceso, mejor será la vida interna del equipo de trabajo y las posibilidades para la transformación serán mayores.

Es necesario resaltar que en el proceso de comunicación el saber escuchar las ideas de los otros, como parte de la competencia comunicativa de los directivos, es una de las mayores dificultades que se presentan en el proceso formativo de la carrera de Licenciatura en Enfermería. Por consiguiente esta temática ha sido abordada referidas a las dificultades que se presentan en la escucha, como una de las barreras que entorpecen al proceso comunicativo.

La Dra. V. Ojalvo (2000) expresa que una buena escucha implica:

- ☞ Ser capaz de sentir, de percibir sensorialmente lo que trasmite otra persona.
- ☞ Ser capaz de interpretar, de comprender el mensaje captado; este aspecto exige tomar conciencia de las posibilidades de tergiversación de los mensajes, tratar de diferenciar los hechos de las suposiciones y las opiniones.
- ☞ Ser capaz de evaluar, de decidir la importancia y validez en determinado contexto de lo escuchado.
- ☞ Tener la capacidad de responder al interlocutor.

Del mismo modo es necesario que ambos sujetos (directivos y subordinados) aprendan a escucharse. Es responsabilidad del directivo educar a los subordinados para la escucha; esto se logrará en la medida que este desarrolle la capacidad de escuchar a sus subordinados, de adoptar

una posición flexible, de mantener la mente abierta y evitar las distracciones, esto ayuda a mantener una correcta interacción con los mismos.

El directivo debe ser capaz de mostrar empatía, lo que permite estimular al subordinado para que exprese de manera más completa sus inquietudes y opiniones. Evitar en todo momento las respuestas agresivas, polémicas e inútiles; sin embargo se asume que en el contexto del proceso formativo del profesional de enfermería es importante la creación de un ambiente apropiado para la comunicación con los estudiantes, como también es importante saber manejar las situaciones de conflictos

Respecto al control de las situaciones de conflictos la Dra. V, Ojalvo (2000) recomienda:

- ☞ No atribuir toda la responsabilidad al otro, hay que compartirla.
- ☞ Controlar estados emocionales y tratar de expresar de forma adecuada los sentimientos que ha despertado la situación.
- ☞ Analizar con el interlocutor (subordinados) cuáles son las posibles causas del conflicto.
- ☞ Buscar solución al conflicto, sugerir lo que puede hacer el interlocutor (subordinados) para ayudarlo a eliminar los sentimientos negativos surgidos.
- ☞ Retroalimentar al interlocutor (subordinados) no sólo sobre los aspectos que se valoran negativamente en él, sino también los que se consideran positivos.
- ☞ No hacer lo que no queramos que nos hagan a nosotros en la interacción con los demás.

Teniendo en cuenta estos elementos, es importante para el directivo observar cada una de las situaciones que se dan durante el proceso directivo y proporcionar condiciones que posibiliten vivencias afectivas positivas, cuestión esta que podrá ser revelada a través de su competencia comunicativa.

El estilo de comunicación del directivo en el proceso formativo de la carrera de Licenciatura en Enfermería se reconoce que forma parte de su competencia comunicativa. Se debe garantizar una

mayor participación de los sujetos que intervienen en este proceso, sobre la base del accionar coherente y sistemático. Desde esta posición la comunicación tendría un estilo democrático, estimularía la interacción mutua sobre la base del respeto y permitiría producir ideas, diálogos y reflexiones a favor de la actividad individual y colectiva.

Al analizar el modelo de formación del Licenciado en Enfermería, es posible observar que la relación que se establece entre el directivo con subordinados exige ser más amplia, abierta, creativa. El mismo debe tener en cuenta las inquietudes, necesidades, intereses y motivos de estos en el cumplimiento de las actividades de dirección. La comunicación abierta permite la independencia y autonomía y de esta forma se garantiza la formación integral de los sujetos implicados en el proceso.

La competencia comunicativa, como parte de las competencias profesionales en la dirección del proceso de formación de los estudiantes en la carrera de Licenciatura en Enfermería, exige un pensamiento crítico y científico que le permita al directivo integrar y desarrollar un sistema de aplicaciones comunicativas. Es esencial la determinación del objetivo, el objeto y los medios para comunicarse con los sujetos implicados, para así poder comprender lo que otros tratan de significar, intentando la comprensión como un acto individual y creador; además de organizar el lenguaje interior, exteriorizar el mensaje y ser capaz de transformar de manera consciente el objeto de dirección.

Es el caso de el perfeccionamiento de la Competencia Comunicativa de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería es un proceso que lleva implícito conocimientos, hábitos y habilidades que intervienen en la actuación personal en situaciones de comunicación. Por eso resulta imprescindible abordar el problema a partir de un enfoque psicológico.

El hombre participa y se expresa en las relaciones interpersonales como personalidad, y por tanto, actúa en contextos comunicativos, donde entran en juego tanto los elementos que permiten su ejecución desde el punto de vista cognitivo instrumental, como aquellos que se refieren a la esfera motivacional afectiva.

De ahí que perfeccionar la competencia comunicativa de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería significa abordar la esfera motivacional afectiva y cognitiva instrumental de la

personalidad, que en ninguna medida se encuentran separadas en la actuación y en la vida psíquica.

En otro sentido cuando se logra una actuación competente desde el punto de vista comunicativo se está implicando la personalidad en su integridad. Esto presupone, desarrollar conocimientos, sistemas de acciones y operaciones que puedan sistematizarse en habilidades y hábitos que vayan conformando una necesaria cultura de la comunicación para todas las personas, pero más aun, para aquellas que tienen como centro de su trabajo al hombre, en especial los directivos.

La investigadora considera que adentrarse en la competencia comunicativa de los directivos constituye una vía para optimizar la función de dirección y se requiere reconstruir una Estrategia Pedagógica que tome en cuenta las exigencias del objeto, en su unidad con los aportes que ya se exhiben en este campo; así como las necesarias aportaciones que demandan las exigencias actuales y perspectivas

#### **1.3.4. Diagnóstico del estado actual de la competencia comunicativa de los directivos del proceso formativo del Licenciado en Enfermería**

En el proceso de investigación que se realiza, el análisis de la competencia comunicativa de los directivos del proceso formativo en la carrera de Licenciatura en Enfermería, también es necesario obtener criterios provenientes de la práctica pedagógica. Por lo que, en este epígrafe se exponen los principales resultados de su situación actual, obtenidos de las indagaciones empíricas realizadas.

El estudio diagnóstico realizado tiene como objetivo caracterizar el estado de la competencia comunicativa de los directivos del proceso formativo en la carrera de Licenciatura en Enfermería. Este estudio diagnóstico se concreta en los indicadores siguientes:

- ↳ Clima socio-afectivo
- ↳ Disposición para la comunicación
- ↳ Relación emisor – receptor
- ↳ Nivel de comunicatividad
- ↳ Actitud y reacción ante acuerdos y conflictos

El diagnóstico se desarrolló durante el curso escolar 2009-2010 para su realización se aplicaron los métodos que a continuación se relacionan:

**Para constatar el clima socio-afectivo:**

- Observación (anexo #1, Tabla #1).
- Entrevista #1 (anexo # 2, Tabla #2, Diagrama #1).
- Inventario de los problemas de comunicación: (encuesta #1 y (anexo #3, Tabla #3 y #4, Diagrama # 1 comportamiento de profesores y directivos).

**Para constatar la disposición para la comunicación:**

- Encuesta #2, anexo #5, Tabla # 6, Diagrama #2.
- Nivel de comunicatividad (encuesta #3, Anexo #8, Tabla #8, Diagrama #3).
- Conducta asertiva (encuesta #8, Anexo 12, Tabla #14, Diagrama #4).
- Preparación de los directivos para relacionarse con los subordinados (entrevista # 2, anexo #4, Tabla #5, Gráfico #1).

**Relación emisor – receptor:**

- Relación emisor (test #4, anexo #7, Tabla #9, Diagrama #7).
- Relación receptor (test #5, anexo #8, Tabla # 10).
- Escucha activa (encuesta #7, anexo #9, Tabla #11, Diagrama #5).

**Actitud y reacción ante acuerdos y conflictos:**

- Encuesta #8 (anexo #10, Tabla #12).
- Intención de manejar conflictos (encuesta #9, anexo11, Tabla #13, Diagrama #6).

Es necesario resaltar que los instrumentos utilizados para este diagnóstico, en la mayoría, fueron los propuestos por la Doctora Ana María Fernández y otros autores en el “Compendio de estrategias y técnicas para el estudio y desarrollo de la competencia comunicativa”, del 2002. Se considera que estos instrumentos y el propósito que persiguen se ajustan a los propósitos de la tesis, los cuales en algunos de los casos fueron modificados al contexto y objetivo específico.

La muestra la conforman 20 directivos.

Al procesar la información que aportan los diferentes instrumentos se precisan las principales dificultades de la competencia comunicativa de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería, entre los principales resultados se encuentran:

En cuanto al **clima socio-afectivo** fue posible constatar, en el comportamiento de los profesores y directivos, un ambiente psicológico poco favorable para la comunicación reflejado en una participación baja en las diferentes actividades del centro, mostrándose un vocabulario aceptable, siendo regular el grado de aceptación de estudiantes y profesores de sus directivos donde el 32,5 de estudiantes y el 26,6 % de los profesores le dan evaluación de regular. Corroborándose (Tabla #2 Diagrama #1) que solo el 35 % de los directivos suelen ser empáticos siempre.

Coincidiendo con lo anteriormente expuesto (Tabla #4) el 32,5 % de los estudiantes le da evaluación de regular y el 15.0 % a los profesores en el comportamiento comunicativo, el 20 % refiere no ser consultado durante la preparación y ejecución de las actividades mientras que solo el 27,5 % toma iniciativa, solo el 62,5% expresa que las actividades propician trabajo en equipo.

En resumen en este indicador se pudo determinar que no existe un clima socio-psicológico favorable competente con los nuevos estilos de dirección y organización del proceso de formación.

Respecto a la **disposición para la comunicación** fue posible comprobar que el 32.08 % de la muestra estudiada tiene alta disponibilidad para la comunicación y el 50.83 % mediana disponibilidad (tabla #6, diagrama #2)

En el **nivel de comunicatividad** (tabla #8) es significativo señalar que el 65 % se encuentra en el rango de comunicativo y buen nivel mientras que el 25 % es muy comunicativo o muy franco. Observándose tendencia al exceso de información, así como comportamiento inadecuado ante

situaciones contradictorias e inesperadas en relación con las personas más allegadas. Este nivel se considera aceptable porque en las respuestas ofrecidas, el 32.8% (Tablas # 6, diagrama #3) fueron catalogadas de altas y medias el 50.8 %, correspondiéndose con un adecuado nivel de habilidades de observación, expresión, no siendo así en relación con la empatía en el 35 % de los directivos no suelen ser empáticos (tabla # 2 diagrama #1).

En ese mismo aspecto, es significativo señalar que el 75 % tienen tendencia al exceso de información (Tabla # 7) y el 25 % se comporta inadecuadamente ante situaciones contradictorias e inesperadas en relación con las personas más allegadas y en igual medida, ante la defensa inmediata de sus juicios o criterios, sin mediar negociación alguna.

Es revelador que al resumir (Tabla # 12, diagrama #4) se corrobora que el 60% se encuentra en la categoría de débil o agresivo, siendo esta última la que más resalta. El 35 % denota como tendencia un comportamiento en las categorías indefinido o contradictorio, en relación con la conducta asertiva.

Esto confirmó la insatisfacción de los subordinados en relación con el estilo comunicativo de su directivo, según el instrumento aplicado (Anexo #4), donde se muestra insatisfacción de los profesores en cuanto a la preparación para dirigir y organizar las diferentes actividades del centro (tabla #5), con más relevancia las extracurriculares que solo 30 % lo evalúa de bien. Así como el 68.3 % considera entre regular y mal la disponibilidad de los directivos para la solución de problemas de estudiantes y profesores.

El análisis integral de estos instrumentos demuestra que conceptualmente los directivos del proceso de formación en la carrera de Licenciatura en Enfermería saben cómo tienen que conducirse, sin embargo, en la práctica cotidiana en situaciones de comunicación tienden a precipitarse, a no manifestar una conducta reflexiva que les permita la autorregulación en el cumplimiento de sus funciones, para ser eficaces en las mismas, así como la necesidad de que ellos aprendan a manifestarse operativamente correctos en el proceso de comunicación.

En relación **emisor - receptor** se comprobó en la función de **emisor** de los directivos (tabla #9, diagrama #7) se refleja que el 80 % de los directivos es preciso y directo, solo el 15 % permite interrupciones mientras emite un mensaje determinado dentro de las funciones directivas, al

considerar que de permitirlo esto “afecta la autoridad”. El 35.0 % frecuentemente no conservan la calma en el análisis cuando la otra parte se altera, y el 50.0 % no adecuan el tono de voz a la situación comunicativa específica, lo que es valorado como una concepción poco flexible en la posición de emisor. Ello limita el desarrollo de la actividad comunicativa como aspecto transformador en la relación sujeto-sujeto, en el proceso de dirección.

Es importante tener en cuenta que se manifiestan insuficiencias significativas para la escucha activa (tabla #11, diagrama #5), pues el 50.0 % tiende a opinar sobre lo que se le dice y el 15,0 a aconsejar, tendencias que se corresponden 61.87 % en el exceso de comunicación y el 52,9 se considera buen receptor (tabla #10, diagrama #7) esto evidencia deficiencias en el estilo de dirección y de comunicación al limitar las posibilidades reales de participación.

Estos resultados explican cómo los propios directivos generan barreras en la comunicación con los subordinados, las cuales identifican como necesidad de cambio.

Sobre la actitud y reacción ante acuerdos y conflictos se constató que en cuanto a el manejo de conflictos (tabla #13, diagrama #6) el 70 % se comporta de una manera competitiva, el 90 % colabora y el 85 % es acomodativo se manifiesta siempre como competidor, trayendo como consecuencia una actitud defensiva del interlocutor, lo que provoca barreras en la comunicación.

El 46.15 % no se manifiesta muy de acuerdo con una actitud realista, categorizada en la clave del instrumento, ante el conflicto y que el 53.84 % coincide en esa misma posición en una reacción buena ante los mismos.

De manera que, analizado en relación con el comportamiento agresivo y de competidor de los directivos, está manifestando falta de seguridad en las situaciones de este tipo y los conflictos que son propios del trabajo en un ambiente de cambio, no están siendo utilizados como oportunidad para enfocar una estrategia adecuada y aprender a solucionarlos como parte del perfeccionamiento de la competencia comunicativa.

Finalmente, se precisaron los problemas esenciales cuya solución adecuada exige de la realización de acciones que satisfagan las necesidades específicas de los directivos del proceso formativo de los estudiantes de la carrera de Licenciatura Enfermería para el mejoramiento personal y profesional y el de la propia institución educativa como sistema social, entre las que se destacan:

- ☞ Insuficiente dominio de los fundamentos teóricos y metodológicos sobre la competencia comunicativa, lo que les ha impedido emprender la búsqueda de soluciones más pertinentes a los problemas identificados.
- ☞ Se presenta determinada claridad conceptual, pero serias afectaciones prácticas debido a la tendencia a la precipitación, la falta reflexión, de autorregulación, de autoconciencia y no se evidencia una concepción clara para perfeccionarse, ni en la teoría ni en la práctica.
- ☞ Se evidencia tendencia a opinar y a aconsejar en situación de escucha, el comportamiento agresivo o inseguro en situación comunicativa interpersonal refleja inseguridad, falta de madurez emocional y no asertividad.
- ☞ Constituye la empatía la cualidad de mayor afectación, lo que está indicando un reforzamiento del mismo a partir de una mayor autorregulación, confianza y respeto del directivo por los colaboradores.
- ☞ Se refleja una de actitud de competidor en la solución de los conflictos, que denota una significativa dificultad para resolverlos si no es con empleo de la jerarquía. De la misma forma, existe la tendencia a acomodar las situaciones difíciles o postergar decisiones.
- ☞ No existe un buen reconocimiento de las potencialidades propias por parte de los directivos para el perfeccionamiento de la competencia comunicativa.

Como se puede apreciar, el diagnóstico realizado evidencia dificultades en la competencia comunicativa de los directivos del proceso formativo en la Carrera de Licenciatura de Enfermería lo que es significativo para desarrollar de manera creciente y sistémica en los mismos, un fuerte movimiento de capacitación que garantice la determinación de las necesidades e intereses individuales, las características específicas de la formación y las vías, métodos y procedimientos para su mejoramiento personal y profesional (teórico-metodológico y práctico), que facilite la labor de dirección para actuar en un proceso dinámico, reflexivo y participativo.

### **Conclusiones del capítulo**

- ☞ A partir de la asunción de los referentes históricos y teóricos pudo comprobarse la evolución de la competencia comunicativa en el proceso formativo de los estudiantes de la carrera de

Licenciatura en Enfermería, el que ha estado marcado por el empirismo en los primeros dos períodos , sin embargo luego del triunfo revolucionario en los modelos por lo que ha transitado la formación del enfermero se evidencia la flexibilidad y condicionamiento para el logro de una mejor comunicación donde el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos del proceso es vital.

☞ La competencia comunicativa tiene un fundamento psicológico, pedagógico y desde la teoría de la dirección que facilita su aplicación consecuente y racional en la dirección del proceso pedagógico en la carrera de Licenciatura en Enfermería, por lo que resulta necesario que los directivos aprendan a perfeccionar la misma en aras de crecer en lo personal y lo profesional, expresión del mejoramiento continuo de su desempeño.

☞ El análisis empírico para la determinación del problema, de acuerdo con el diagnóstico realizado, permitió constatar la existencia de las insuficiencias que poseen los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería en su competencia comunicativa para dirigir el proceso formativo del futuro profesional.

## **CAPITULO II ESTRATEGIA PEDAGÓGICA PARA FAVORECER LA COMPETENCIA COMUNICATIVA DE LOS DIRECTIVOS DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERÍA EN EL MUNICIPIO MOA**

En el presente capítulo se presenta la estrategia para favorecer la competencia comunicativa de los directivos del proceso formativo en la carrera de Licenciatura en Enfermería en el municipio Moa, así como los resultados producto a la aplicación que revela la pertinencia de la estrategia pedagógica propuesta.

### **2.1. Referentes teóricos que sustentan la estrategia pedagógica para favorecer la competencia comunicativa de los directivos del proceso formativo en la carrera de Licenciatura en Enfermería**

En este epígrafe se asumen aquellos fundamentos, que desde la teoría de la dirección se consideraron pertinentes para proyectar la estrategia.

La elaboración de la estrategia para favorecer la competencia comunicativa de los directivos que intervienen en la formación del Licenciado en Enfermería implica considerar las concepciones relativas, al enfoque estratégico. En la bibliografía consultada en relación con el concepto de estrategia pudo constatarse que, actualmente, se hace más evidente el uso de estrategias de diversos tipos para solucionar problemas que se ponen de manifiesto en la práctica educativa. De igual manera, existe una diversidad de interpretaciones entorno a su definición.

Numerosos investigadores han abordado el enfoque estratégico y como parte consustancial de este, las estrategias. Sirvieron de referencia en esta tesis los estudios realizados por: Bringas (1999), Augier (2000), Infante (2001), Jiménez (2002), castellano (2003), Gamboa (2008) y Domínguez (2009)

La palabra estrategia aparece por vez primera en temas relacionados con estudios sobre gestión empresarial, los que de una manera u otra se han ido asumiendo por las Ciencias Pedagógicas. Un análisis etimológico permite conocer que estrategia, palabra proveniente del griego *strategós* (general), su uso no se ha circunscrito al campo militar, es por ello que, en sentido figurado, se indica con su empleo la habilidad de dirigir.

Por el propósito de la investigación resulta de mucha utilidad hacer referencia a la definición aportada por investigadores del Centro de Estudios “Manuel F. Gran”, de la Universidad de Oriente, quienes definen la estrategia como “[...] aquel patrón o modelo de decisiones inspirado en una visión proactiva, que tiene premisas y requisitos; que a partir de las regularidades que se dan en el proceso y a través de métodos y procedimientos, permite definir y lograr objetivos a largo plazo de carácter trascendente y asignar recursos, que permitan alcanzar dichos objetivos”

La estrategia, por tanto, debe concebirse como el plan que señala el sentido y las acciones a seguir en una organización para el cumplimiento de los objetivos que se hayan fijado de acuerdo con las condiciones actuales y futuras.

Por su parte, Añorga (1999), considera la estrategia como: “la conceptualización de las formas, otras estrategias, tecnologías, instrumentos, métodos en que se debe ordenar la acción para la consecución de determinados objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazos, explicitando (...) la posibilidad de alcanzar los objetivos y cuáles son los factores del entorno que se atenderán.”

De modo similar, Carmona (1994. Tomado de Torres (2007), plantea que la estrategia, en este caso escolar, “es un conjunto de acciones que permiten alcanzar objetivos a largo plazo, concentrando las fortalezas de la organización contra sus propias debilidades o contra las amenazas que le presenta el entorno, convirtiendo tales amenazas en oportunidades para alcanzar los objetivos propuestos”. Este autor, precisa que la estrategia está encaminada a facilitar una dirección unificada y señala la exigencia de tres enfoques en su concepción y diseño: el enfoque de sistema; el enfoque de contingencia y el enfoque de cambio.

Mientras que, Barriga y Hernández (1998) asumen que una “estrategia de aprendizaje es un procedimiento (conjunto de pasos o habilidades) que un alumno adquiere y emplea de forma intencional como instrumento flexible para aprender significativamente y solucionar problemas y demandas académicas (...) son ejecutadas voluntaria e intencionalmente por un aprendiz, cualquiera que este sea (...) siempre que se le demande aprender, recordar o solucionar problemas sobre algún contenido de aprendizaje.” Esta concepción se sustenta en los principios de S, Vigotsky y seguidores, que se propone desarrollar un hombre pleno, integro capaz de autodesarrollarse y al mismo tiempo comprometerse con las estrategias de desarrollo de su sociedad.

Por su parte M. Silverio (1990) citado por G. García (2006) define la estrategia pedagógica como la dirección pedagógica de la transformación del estado real al estado deseado del objeto a modificar que condiciona todo el sistema de acciones entre el subsistema dirigente y el subsistema dirigido para alcanzar los objetivos de máximo nivel. Este autor precisa que la dirección pedagógica significa dirigir la interrelación entre el proceso pedagógico y el proceso de aprendizaje teniendo en cuenta sus elementos relaciones y etapas por las que transcurre.

Después de realizar un análisis de las definiciones citadas y tomando como referencia varios elementos metodológicos consultados sobre la elaboración de estrategias se considera pertinente, dada la diversidad de criterios existentes en torno a ella, establecer algunos aspectos que las caracterizan:

- ❖ La estrategia es un proceso de derivación de objetivos, con la intención de establecer una armonía entre el largo y el corto plazo.
- ❖ La estrategia sigue una secuencia lógica, a partir de la formulación de objetivos, y luego, concretar estos en específicos y en acciones particulares.
- ❖ La estrategia implica definir las acciones que deben ser prioridad.
- ❖ Para el logro de los objetivos se debe tener en cuenta el tiempo para alcanzarlos.

Pudo constatarse, a través del estudio bibliográfico de los autores anteriormente mencionados, que las estrategias deben cumplir con los requisitos siguientes:

- ❖ Se encaminan a la búsqueda de nuevas vías que contemplen la sistematización de lo mejor de la práctica educativa.
- ❖ Deben desarrollarse mediante la participación que comprometa a todos los sujetos implicados en las instituciones, beneficiando el clima sociopsicológico y la adecuada comunicación.
- ❖ Deben modelarse sobre la base de presupuestos teóricos.
- ❖ Deben ser precisas, flexibles, dinámicas y con posibilidades de ajustarse al cambio.

- ❖ Deben proyectarse sobre la base de problemas reales.

Existe, como se expresó anteriormente, una variedad en la tipología de las estrategias. Los autores consultados abordan algunas de las siguientes: estrategia pedagógica, estrategia escolar, estrategia de dirección, estrategia educativa, estrategia de aprendizaje, estrategia de intervención, etc. Para los intereses de esta investigación es necesario hacer referencia a la estrategia pedagógica, ya que es la que se encamina a dar cumplimiento al objetivo que en ella fue planteado.

Asumir desde un enfoque estratégico la comunicación de los sujetos implicados en la formación del Licenciado en Enfermería implica la necesaria actualización, búsqueda y experimentación de alternativas que propicien la renovación de la práctica educativa, que promueva un cambio en el modo de interactuar estos sujetos.

En la formación del Licenciado en Enfermería es importante considerar la dirección estratégica para garantizar efectividad en la comunicación de los sujetos que intervienen en el proceso, a partir de la definición de acciones precisas para la institución docente; al mismo tiempo de elementos claros de juicios para la medición del progreso en el alcance de los objetivos planteados y para el ajuste continuo de los mismos.

Las transformaciones en las que se desarrolla el proceso formativo en la carrera de Licenciatura en Enfermería, se precisa un cambio en la concepción de la dirección del proceso. Se hace necesario involucrar a todos aquellos agentes que intervienen en él. La dirección estratégica permite, a partir de sus elementos claves, la interacción de sus miembros para el logro de los objetivos de la empresa en este caso de la institución docente.

La misión, la visión y la estrategia son elementos esenciales a considerar en la dirección estratégica. La misión, considerada como el elemento más importante en el proceso de planeación estratégica, es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza las fuerzas de las que se dispone. Es esencial para lograr que los agentes implicados se encaminen hacia un mismo fin, con el propósito de desarrollar el sentido de pertenencia. La misión es una guía fundamental para la toma de decisiones por parte de los directivos de la organización.

A partir de la misión se trazan los objetivos a lograr, es decir, el resultado que se debe alcanzar en un tiempo específico. Los objetivos expresan las metas a lograr, la situación ideal que se prevé, la

aspiración futura, de ahí que la estrategia, mediante la ejecución de un grupo de acciones, se proponga cumplirlos.

La visión, como otro elemento importante en el proceso de planeación estratégica, expresa el futuro de la organización. Se debe elaborar sin considerar que es imposible obtener el resultado deseado. Se redacta de forma breve, para que sea captada y recordada por todos. Es necesario que sea inspiradora, que motive a los ejecutores para dar cumplimiento a los retos establecidos.

Es importante tener presente que la correcta estructuración de una estrategia para el mejoramiento de la comunicación pedagógica no garantiza su éxito; este depende, entre otros factores, de que se hayan definido adecuadas metas, valores, proyecciones futuras; de que se haya comunicado a los implicados, en los que debe lograrse un compromiso para su participación en las diferentes acciones. A su vez, es necesario lograr la integración de los recursos humanos y técnicos con el propósito de llevar a feliz término las acciones que se planifiquen.

La estrategia deberá proyectarse desde una etapa de sensibilización o familiarización hasta una con mayor desarrollo de preparación de los implicados. En el caso particular de la comunicación que se establece entre los sujetos implicados en la formación del Licenciado en Enfermería la estrategia deberá combinar actividades con diferentes características, teniendo en cuenta los objetivos que se persiguen en esta enseñanza.

Dentro de las ventajas que ofrece la aplicación de estrategias pedagógicas podemos señalar que permiten crear espacios donde los sujetos implicados logran conocerse a sí mismo y a los demás, identificándose con el otro; por tal razón tienen gran poder para enriquecer el desarrollo integral de los individuos.

Para propiciar un cambio de los sujetos implicados en la formación del Licenciado en Enfermería hacia una actuación comunicativa dialógica y de respeto se requiere de un cambio en el modo de comunicarse estos y la creación de espacios para que el proceso fluya de manera favorable.

## **2.2. Diseño de la estrategia de comunicación pedagógica para favorecer la competencia comunicativa de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería**

A partir de los datos obtenidos del diagnóstico, es posible determinar regularidades que se consideran importantes para elaborar la estrategia pedagógica con sus acciones, de manera que permita favorecer la competencia comunicativa de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería.

Elementos:

- ❖ La preparación del directivo es fundamental en el establecimiento de una competencia comunicativa adecuada para establecer las relaciones armónicas con sus subordinados, si se toma en consideración el papel de esta como mediador en el proceso de dirección.
- ❖ Cuando existe coherencia entre el modo de actuación del directivo y su preparación para la comunicación, se facilita la fluidez y la armonía en la comunicación con los subordinados.
- ❖ De las relaciones que existan, entre el directivo y sus subordinados dependerá la formación integral que se alcance en la formación del Licenciado en Enfermería.
- ❖ Del estilo de comunicación en el proceso directivo deviene el elemento decisivo del proceso de atención integral en la formación del Licenciado en Enfermería, si se sustenta en el respeto a la diversidad y la tolerancia.
- ❖ La institución docente se convierte en un elemento dinamizador de la comunicación que se establece entre el directivo y sus subordinados mediante una estrategia pedagógica para favorecer la competencia comunicativa que garantice un proceso eficiente en la formación del Licenciado en Enfermería.

De manera que estos elementos se consideran determinantes para la proyección de la estrategia pedagógica que garantice el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos del proceso formativo en la Carrera de Licenciatura en Enfermería.

### 2.2.1. Diseño de la estrategia

El presente texto reconoce el carácter transformador de la práctica pedagógica como vía esencial para perfeccionar la dirección del proceso formativo, se concibe la estrategia para favorecer la competencia comunicativa de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería, teniendo en cuenta las nuevas exigencias para la formación de este profesional y potenciar las condiciones que propicien el cambio en la labor de dirección.

Para comprender la propuesta es necesario asumir los fundamentos abordados en el capítulo I, siendo consecuente con lo planteado por la Dra. C. Maria Antonia Rodríguez que la considera como: “(...) el proceso orientado hacia el mantenimiento de un equilibrio dinámico entre la organización y ejecución de los trabajos educativos mediante una constante búsqueda de posibilidades y recursos para adoptar las necesidades y operaciones del proceso de enseñanza aprendizaje con el cambio de los estudiantes y su entorno” (Rodríguez, M, 2004)

A partir de aquí se hace necesario abordar algunos elementos a tener en cuenta para la propuesta:

La “**misión**” como formulación general de largo alcance y que el sistema intenta lograr constantemente, consciente de que no puede materializarse plenamente, pues el mismo carácter dialéctico de su formulación se lo impide. En otras palabras, es aquello que de no existir dejaría sin razón al sistema, es la expresión concisa y clara por la cual existe un sistema organizativo.

El “**Objetivo estratégico**” como el estado óptimo deseado que debe alcanzar el sistema para cumplir su misión, el estado ideal en el cual el sistema es capaz de materializar su finalidad, el nivel en el cual el sistema alcanza su razón de ser. Es decir, es menos general y global que la misión. Debe expresarse en términos que permitan evaluar su cumplimiento al menos comparativamente.

Referente a lo mínimo que debe cumplir el sistema para dar cumplimiento al objetivo se encuentra el estado deseado mínimo aceptable y está determinado por la situación concreta, debe definirse teniendo en cuenta el estado real probable; esta debe ser una etapa, un paso, un momento, un avance hacia el logro del estado deseado. De ahí que para el logro del sistema de objetivos no se considere sólo a los factores de carácter material, técnicos, etc., sino también los humanos, psíquicos y sociales, que constituyen barreras que actúan interrelacionadamente con los otros.

Por último, la definición de un estado ideal deseado que se pretende alcanzar (misión), y el conjunto de valores “visión”, o sea, cómo debe ser la organización con el estado mínimo aceptable que se plantea y por lo tanto es lo que permite establecer con precisión la relación objetivo - problema, conformar su formulación estratégica, y su solución a través del logro del estado mínimo aceptable.

Teniendo en cuenta el objetivo de la investigación y a partir de los fundamentos asumidos en el capítulo anterior, de forma operacional se considera a la estrategia de comunicación pedagógica como un modelo de intervención flexible y dinámica, A causa de la actuación de forma activa de todos los directivos, el claustro pedagógico y demás factores sociales, en función de lograr la formación integral del Licenciado en Enfermería.

Para su elaboración se parte del conocimiento de las siguientes Regularidades:

- ❖ Los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería, adolecen de una correcta preparación para comunicarse con sus subordinados, durante la dirección del proceso formativo, esto impide una comunicación efectiva.
- ❖ Las actividades de capacitación para elevar el nivel de gestión, metodológico y cultural, no tributan a elevar la competencia comunicativa de los directivos
- ❖ Los mecanismos que utiliza para comunicarse con sus subordinados no responden a las características socio psicológicas, ni a las necesidades cognoscitivas de los directivos.
- ❖ Existe falta de claridad y preparación en las orientaciones que reciben los subordinados, lo que obstaculiza su ejecución y aplicación.
- ❖ El insuficiente trabajo por parte de los directivos e integrantes del colectivo pedagógico en su preparación para la comunicación.
- ❖ En el diagnóstico y evaluación que se le realiza al directivo no se tiene en cuenta su nivel de preparación para comunicarse con sus subordinados de forma eficiente y efectiva, así como el dominio de los mecanismos de la comunicación.

- ❖ A pesar que los directivos dominan sus funciones de trabajo, existen dificultades en las diferentes actividades de dirección del proceso formativo, como marco propicio para la comunicación.
- ❖ Los directivos en la planificación y ejecución de las actividades de dirección evidencian la utilización de estilos rígidos y autoritarios sin tener en cuenta las potencialidades, intereses y necesidades de los subordinados.

Teniendo en cuenta las regularidades anteriormente referidas que forman parte de la situación problémica en la carrera de Licenciatura en Enfermería, se asumen los siguientes requisitos (Gamboa 2008) que permitirán, a través de la puesta en práctica de la Estrategia Pedagógica, el desarrollo de un clima psicológico favorable para el establecimiento de relaciones armónicas entre el directivo y sus subordinados en la institución docente.

Para el Directivo:

- ❖ Irradiar optimismo en todo momento, con alto grado de autosuperación y sentimientos afectivos.
- ❖ Las informaciones que trasmite a los subordinados, deben ser significativas para que se tomen interesantes y motivadoras.
- ❖ Maximizar el trato, crear un clima constructivo y de ayuda.
- ❖ Crear en el centro un ambiente de confianza entre él y sus subordinados. Este trabajará más, en tanto más seguro esté de encontrar en él un colaborador en lugar de un juez.
- ❖ En las actividades obtener la participación activa de sus subordinados y estudiantes.
- ❖ En la resolutividad de conflictos, deberá realizarlo con un mensaje fuerte y un tono suave, no adornar el argumento, se debe decir el error y discutir con cultura llevando al implicado a encontrar las vías de solución.
- ❖ Hablar directo y con sentimiento, describa lo que el subordinado hace y el efecto que tiene.

- ❖ Ser flexible y abierto al cambio, aceptar todo tipo de respuestas y juicios que emita el subordinado.
- ❖ Cuidar el porte y aspecto, en dependencia del cuidado de la personalidad del directivo así será el respeto y estimación que será capaz de inspirar, por parte de sus subordinados.
- ❖ Fomentar en todo momento la iniciativa, el espíritu colectivista, la modestia, la honestidad, el espíritu investigativo, el espíritu crítico y autocrítico, entre otras cualidades de la personalidad.

Para el subordinado

- ❖ Conocer que todos los criterios emitidos por él son de suma importancia y pueden ser tomados en cuenta.
- ❖ Desarrollar el intercambio de ideas, el trabajo en equipo, la autonomía.
- ❖ Fomentar en todo momento la iniciativa, el espíritu colectivista, la modestia, la honestidad, el espíritu investigativo, crítico y autocrítico, entre otras cualidades de la personalidad.

Se tiene en cuenta para emprender la elaboración de la Estrategia Pedagógica para favorecer la competencia comunicativa de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería las siguientes etapas:

**I- Familiarización: Selección y capacitación del personal que servirá de colaborador para la elaboración e implementación de la estrategia**

En este paso se deberá buscar el apoyo de los especialistas en comunicación y dirección. Se seleccionan los docentes con mejor dominio de la temática y que hayan trabajado con programas afines a la gestión de los servicios de enfermería, también se proponen los profesores de Psicología, y el Jefe de cuadro.

Para que esta sea eficaz debe realizarse en forma participativa y de diálogo, donde se instrumenten actividades en forma de talleres, seminarios, debates, etc. con la utilización de técnicas grupales que permitan la asimilación de los contenidos y la materialización de los objetivos.

Acciones a seguir:

- Definir el objetivo a trabajar.
- Determinar los contenidos.
- Seleccionar la forma: conversaciones, debates, talleres, actividades metodológicas.
- Preparar los materiales (orales ,escritos , digitales)
- Plantear la temática o situación.
- Realizar las actividades.
- Evaluar y controlar las actividades.

## **II- Diagnóstico**

Se realiza con el objetivo de determinar el nivel de desarrollo de la competencia comunicativa alcanzado por el directivo, además el tipo de relaciones que se establecen entre él y sus subordinados durante el proceso de dirección. Esta etapa es importante, al permitir obtener datos confiables y científicamente constatados a partir de la implementación de diferentes técnicas de investigación.

En esta etapa se proponen las siguientes acciones:

- Entrevistar a directivos, metodólogos y personal de experiencia relacionados con las causas que están incidiendo en la comunicación del directivo con sus subordinados.
- Entrevistar a profesores con el propósito de evaluar el grado de empatía que sienten los mismos por sus directivos
- Realizar un inventario de los problemas que presenta la comunicación directivo-subordinado.
- Realizar encuestas y entrevistas a estudiantes para conocer su opinión respecto al modo de actuación de los directivos.

- Observar actividades programadas por parte del directivo, para caracterizar el objeto de investigación y la preparación que tienen los directivos para orientar, dirigir y controlar las mismas.
- Determinar factores internos (fortalezas y debilidades) que están dentro del proceso de formación del Licenciado en Enfermería y los externos (oportunidades y amenazas) que pertenecen al contexto donde se encuentran los escenarios de formación que afectan el trabajo del directivo.

Resulta de interés, ante un propósito tan importante y abarcador, en un contexto verdaderamente complejo, conocer con qué **fortalezas** se cuenta para favorecer el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos:

1. El estrecho vínculo que existe entre la Filial de Ciencias Médicas y las (sedes) unidades de salud donde se forma el recurso humano, lo cual posibilita brindar atención al proceso de superación de los directivos y reservas.
2. Los directivos reconocen la necesidad de aplicar la estrategia para el mejoramiento de su competencia comunicativa.
3. Los sujetos implicados en el proceso formativo del Licenciado en Enfermería constituyen un potencial humano, que permite enriquecer la estrategia a partir de la práctica.

Es de interés además analizar las **oportunidades** que ofrece el medio en el cual se ha de desarrollar la estrategia, las fundamentales son:

1. El apoyo brindado a la investigadora por parte de los diferentes factores.
2. La creación de nuevos espacios para la superación de docentes y directivos, como las maestrías y postgrados.
3. La aplicación de documentos de carácter estatal como la RM 210/07
4. La estrecha vinculación de las unidades de salud con el centro.

Las principales **debilidades** encontradas, que deberán vencerse, son las siguientes:

1. Falta de conocimientos de los implicados en la dirección del proceso formativo del Licenciado en Enfermería de los mecanismos de la comunicación.
2. No contar con la bibliografía suficiente sobre la temática en la biblioteca del centro y los centros provinciales.
3. El 70% de los directivos no tiene experiencia en dirección.
4. El 90 % de los directivos procede del plan c, donde no esta concebido en su formato curricular los conocimientos y habilidades que responden a este modo de actuación, el cual limita la influencia favorable que pueden ejercer en sus subordinados.

El trabajo debe desarrollarse a pesar de los aspectos negativos que inciden en él y de los retos que hay que enfrentar para poder cumplir los objetivos propuestos. Las principales **amenazas** que se presentan para lograr el empeño trazado son las que se señalan a continuación:

1. Doble subordinación administrativa.
2. No poseer los recursos materiales y tiempo necesario para propiciar la participación de los sujetos implicados en diferentes actividades metodológicas y extensionistas.

Como se observa, hay un número mayor de debilidades, que de amenazas, lo cual denota que el problema debe solucionarse con un esfuerzo interno de los implicados en el proceso.

### **III. Preparación de la estrategia**

A través de la persuasión, en esta etapa se debe sensibilizar al personal seleccionado, a partir del diagnóstico, para lograr una competencia comunicativa que promueva relaciones armónicas del directivo con sus subordinados.

No se deberá imponer la estrategia a los directivos, sino como una necesidad para elevar su preparación y su crecimiento como profesional.

Estas personas formarán un grupo de trabajo, el cual, junto a la investigadora, tendrán la responsabilidad de proyectar y evaluar los distintos componentes que se trabajen. El grupo, en la

medida que se haga necesario, acogerá a otros compañeros para enriquecer los debates y facilitar nuevas experiencias.

Acciones:

- Establecer los presupuestos teóricos y metodológicos que rigen la estrategia.
- Plantear la Misión y la Visión de la estrategia.
- Determinar el objetivo estratégico y las direcciones estratégicas.

El grupo de trabajo, en un taller desarrollado por la facilitadora de la estrategia pedagógica, asume los presupuestos teóricos y metodológicos, los cuales fueron analizados en el capítulo I referente a la comunicación.

La **Misión** se enmarca en perfeccionar la competencia comunicativa de los directivos del proceso formativo del Licenciado en Enfermería, mediante la preparación de los mismos para llevar a cabo una comunicación eficiente con sus subordinados, que contribuya a fortalecer las relaciones de empatía, intercambio y crecimiento humano entre ellos, preparados para saber vivir y convivir juntos.

A partir de la misión planteada, se define como **Visión**: contamos con directivos eficientemente comunicativos en el proceso formativo en la carrera de Licenciatura en Enfermería en correspondencia con los estilos de dirección y formación de la nueva Universidad Cubana.

Como **Objetivo Estratégico**: perfeccionar la competencia comunicativa de los directivos para ejercer actividades de dirección y propiciar los cambios organizacionales necesarios en función de la excelencia en la dirección del proceso de formación del Licenciado en Enfermería.

Objetivos a mediano plazo:

1. Valorar las potencialidades de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería para llevar a cabo la comunicación de manera eficaz.
2. Determinar si la estrategia pedagógica contribuirá al mejoramiento de la competencia comunicativa de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería.

La información ofrecida por el diagnóstico permite establecer las siguientes direcciones estratégicas:

1. Preparación científica y metodológica de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería con el propósito de que los mismos sean capaces de lograr una adecuada competencia comunicativa con sus subordinados en los diferentes contextos que ocurra la comunicación.
2. Realización de actividades que garanticen la interacción entre los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería y sus subordinados, de manera que los primeros potencien su competencia comunicativa, desarrollando sentimientos de afecto, respeto y camaradería con los segundos.

Cada dirección estratégica con sus correspondientes objetivos a corto plazo, su sistema de acciones, vía de ejecución, participantes, tiempo a emplear, responsables y recursos a utilizar es explicada a continuación:

### **Dirección Estratégica 1**

#### Objetivos a corto plazo:

1. Analizar las particularidades del proceso de comunicación y el desarrollo de la competencia comunicativa en la dirección pedagógica y las particularidades de la misma en el proceso formativo en la carrera de Licenciatura en Enfermería.
2. Valorar la importancia que tiene para el desarrollo del proceso formativo de la carrera de Licenciatura en Enfermería el diagnóstico de la competencia comunicativa de los sujetos implicados en el proceso de dirección.

#### Acciones:

- I. Desarrollo de un ciclo de talleres relacionadas con la comunicación pedagógica, sobre los siguientes temas:
  - Algunas consideraciones sobre los componentes de la comunicación. Tipos de comunicación (2 horas-clase)
  - Comunicación Interpersonal y grupal (2 horas-clase)

- Modelos y estilos de la comunicación(2 horas-clase)
- La competencia comunicativa. (4 horas-clase)
- El estilo de comunicación como componente de la competencia comunicativa del directivo. (4 horas-clase).
- Comunicación y Motivación (4 horas clases)
- Comunicación y Trabajo en equipo. 2 horas Clases
- Particularidades del estudiante de la carrera de Licenciatura en Enfermería. (2 horas-clase)

Vía de ejecución: Talleres y Clase práctica

Participan: Directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería, metodólogos y vicedirectores Docentes.

Tiempo total: 22 horas-clase.

Recursos: material docente (compilados por la autora de la investigación para propiciar a los involucrados una información generalizadora sobre estos contenidos a tratar)

Medios de enseñanza: vídeo, computadora.

Responsable: Investigadora.

## **Dirección estratégica 2.**

Objetivo a mediano plazo:

1. Garantizar la utilización de los espacios que permitan la interacción con los sujetos que intervienen en el proceso docente educativo de la carrera de Licenciatura en Enfermería.

Acciones:

1. Potenciar el intercambio de los directivos con profesores mediante la utilización adecuada e intencional de espacios como: Reunión Departamental, comité horizontal, colectivos de asignatura, claustro profesoral.
2. Promover la interacción de los sujetos implicados en el proceso formativo a través de la participación consciente y programada en las diferentes actividades educativas sobre la base de la formación y consolidación de los valores.
3. Coordinar las actividades proyectadas por los diferentes frentes (FEU, UJC, PCC, Sindicato y Consejo Dirección) sobre la base del sistema de influencias para la formación integral del profesional de Enfermería.
4. Estimular el reconocimiento por los resultados de trabajo de los directivos, así como la preparación en dirección.

Vía de ejecución: trabajo de mesa

Participan: representante de cada frente

Responsable: Investigadora

Para materializar esta dirección se han proyectado un conjunto de actividades, que pueden irse enriqueciendo en la medida que consolide el trabajo entre cada uno de los sujetos que forman parte de la misma.

En el anexo 13 se recogen la propuesta de actividades con vista a propiciar una mejor interacción de los sujetos que intervienen en el proceso docente educativo de la carrera de Licenciatura en Enfermería.

Tales actividades poseen un carácter muy heterogéneo que hacen prevalecer en la misma una atmósfera agradable de recreación y felicidad.

**IV. Implementación de la estrategia: esta etapa es importante, es la parte que propicia el cambio**

Después de la preparación de las condiciones necesarias se pasa a la aplicación de la estrategia pedagógica para favorecer la competencia comunicativa de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería.

#### Acciones:

- Coordinar con directivos y profesores la puesta en práctica de la estrategia.
- Instrumentar las actividades de preparación científico-metodológica y práctica con los implicados.
- Registrar los aprendizajes que se desarrollan en las situaciones comunicativas, de acuerdo con los contextos significativos de actuación.
- Identificar el modo de actuación ante las situaciones comunicativas y contrastarlo con las opiniones de los subordinados y estudiantes.
- Adaptar la estrategia elaborada a las nuevas experiencias que vayan apareciendo durante su desarrollo.

Es necesario que el directivo determine qué sugerencias de la estrategia le sirven para su contexto y el tipo de actividad a realizar, cuáles puede enriquecer o transformar. En esta etapa se pone de manifiesto la autonomía, la responsabilidad y la motivación por transformar la práctica directiva.

#### **Etapas 5. Evaluación, autoevaluación y coevaluación**

Sistemáticamente se deberá analizar cómo se comportan las regularidades que dieron origen a la estrategia, si existe algún cambio en cuanto a los resultados esperados, se valora el cumplimiento de las actividades. La evaluación se hará de forma sistemática y al final de la aplicación de la estrategia.

#### **Para evaluar se proponen los siguientes indicadores:**

- Poseer un estilo de dirección democrático.
- Ser creativo en la labor de dirección.
- Ser extrovertido con sus subordinados.

- Estar altamente motivado en la labor que realiza.

A los efectos de facilitar el trabajo con los indicadores se propone la categorización para cada uno de ellos.

## **INDICADOR**

### **Poseer un estilo de dirección democrático**

#### **Criterio de medida:**

- Currículum escolar, del modelo pedagógico y de la estrategia para el perfeccionamiento de la competencia comunicativa
- Empleo de la persuasión destacadamente por encima del poder.
- Se busca consenso como vía para decidir en grupo.
- Evita el reforzamiento de las posiciones de jefe- subordinado o vencedor – vencido.
- El criterio de autoridad depende más de lo que los subordinados, que del nivel jerárquico del jefe.
- Se prioriza la inteligencia colectiva.
- Existe mayor delegación de autoridad y responsabilidades
- Entendimiento por los subordinados de las metas y estrategias que se proponen.
- Mejoramiento de la resolutividad de conflictos

Bien: Si existe conocimiento sobre el modelo pedagógico de formación de la carrera de Licenciatura en Enfermería y el predominio del estilo de dirección democrático para su adecuada conducción.

Regular: Si existen algunas imprecisiones sobre el modelo pedagógico de formación de la carrera de Licenciatura en Enfermería y el estilo de dirección aplicado.

Mal: Si se evidencia no dominio de el modelo pedagógico de formación de la carrera de Licenciatura en Enfermería y el estilo de dirección aplicado para su conducción.

## **INDICADOR**

### **Ser creativo en la labor de dirección**

#### **Criterio de medida**

- Perfeccionamiento de la organización de la carrera y de los espacios metodológicos y de superación.
- Perfeccionamiento de la argumentación como recurso de la comunicación, identificado en las anotaciones y la percepción de los otros.
- Valoración continua de su desarrollo profesional en la dirección formativa de los estudiantes y en la preparación científico-metodológica del claustro.
- Número de participantes con la necesidad del contacto personal en el ejercicio de sus funciones.
- Utilización de las particularidades de los factores participantes, para su implicación en la dirección de una escuela en transformación.
- Favorables al mejoramiento personal y profesional. Cantidad de metas cumplidas.

Bien: Si muestra creatividad en aplicar adecuadamente habilidades para planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de formación de la carrera de Licenciatura en Enfermería.

Regular: Si existen algunas imprecisiones en la aplicación de las habilidades para planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de formación de la carrera de Licenciatura en Enfermería.

Mal: Si se evidencia no dominio de habilidades para planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de formación de la carrera de Licenciatura en Enfermería.

## **INDICADOR**

### **Ser extrovertido con sus subordinados**

#### **Criterio de medida**

- Una visión diferente del otro, a través del número de personas vistas de manera diferente.
- Actitudes para comprender y aceptar la diversidad y de mejoramiento continuo del proceso de directivo.
- Mejoramiento de la empatía. Número de participantes que reconocen nuevos entendimientos.
- Disposición marcadamente a ser empático con los demás.
- Humildad para recibir y aceptar críticas.
- Respeto por los otros, reconocido por los participantes destacablemente.

Bien: Si muestra adecuadas actitudes para comprender y aceptar la diversidad y de mejoramiento continuo del proceso de directivo.

Regular: Si existen algunas imprecisiones en actitudes para comprender y aceptar la diversidad y mejoramiento ascendente del proceso de directivo.

Mal: Si no existe evidencia de actitudes para comprender y aceptar la diversidad y mejoramiento del proceso de directivo.

## **INDICADOR**

### **Estar altamente motivado en la labor que realiza**

#### **Criterio de medida**

- Uso de la motivación y su mantenimiento en el tiempo, a partir del conocimiento más exacto de los factores participantes.

- Se percibe por el apoyo y reconocimiento del directivo hacia sus subordinados y viceversa en el lugar de trabajo.
- Debe sentirse que el puesto de trabajo conduce a un provenir deseado.
- Mostrar interés, entusiasmo y deseos de trabajar vivir con su equipo de trabajo.
- Establecer un entorno de trabajo agradable para con sus subordinados, las condiciones trabajo.
- Identificación de nuevas conductas en relación con el interés por los otros.
- Disposición destacable para el mejoramiento de la comunicación, mediante acciones sistemáticas.
- Convicción manifiesta en la práctica de la importancia de proyectarse como un cuadro integral, que como representante de un cargo.

Bien: Si muestra adecuadamente la aplicación de la motivación en el proceso de dirección.

Regular: Si muestra imprecisiones en la aplicación de la motivación en el proceso de dirección.

Mal: Si existe evidencia de desmotivación en el equipo de trabajo.

Relacionado con la autoevaluación, esta le da la posibilidad al directivo de desarrollar la capacidad de autoevaluar sus relaciones con sus subordinados, la calidad con que desarrolla las actividades de dirección, si los objetivos trazados fueron logrados de la forma más apropiada, posibilitando que el directivo se pueda percatar si se encuentra preparado o no para el desarrollo de su gestión y considerar la autosuperación como alternativa para mejorar.

La coevaluación permite al grupo de colaboradores, mediante la puesta en práctica de la estrategia, realizar un análisis de los resultados alcanzados entre todos y los niveles que alcanzaron durante el desarrollo de la investigación.

Es importante en todo momento involucrar al directivo en la ejecución de la estrategia, demostrarle que forma parte de ella, que su rol es de sujeto activo y que los resultados dependen de su

colaboración para poder convertir la actividad en un verdadero acto de transformación, este principio es válido para la aplicación de la estrategia.

Los resultados que se obtengan le brindarán al colectivo pedagógico un nivel de información suficiente y un espacio para el debate, la reflexión y el perfeccionamiento de la labor educativa y cumplimiento del encargo social.

### **2.3. Experiencia en la concreción de la estrategia pedagógica para favorecer la competencia comunicativa de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería**

El epígrafe presenta la valoración acerca de la factibilidad de la estrategia pedagógica para favorecer la competencia comunicativa de los directivos del proceso formativo de la carrera de Licenciatura en Enfermería, a partir de las experiencias y vivencias de la investigadora e investigados. En este proceso se toman, de manera crítica, los errores cometidos en cada uno de los momentos con un carácter reversible y sistemático.

#### **2.3.1 Valoración del nivel de pertinencia y relevancia de la estrategia pedagógica a través de talleres de socialización**

Se realizaron tres talleres de socialización que permitieron corroborar la pertinencia de la estrategia pedagógica para favorecer la competencia comunicativa en los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería en el municipio Moa.

- ❖ En el primer taller participaron cuatro vicedirectores docentes (un máster en atención pediátrica), tres metodólogos, un especialista de cuadro, cuatro profesores que cursan la maestría de Educación superior.
- ❖ En el segundo taller participaron tres vicedirectoras de Enfermería, dos Jefas de salas, tres profesores jefes de año, tres profesores.
- ❖ En el tercer taller participaron ocho metodólogos, (de ellos un master en genética y tres cursan la maestría en la educación superior), tres psicólogas y una profesora que desarrolla sus investigación en la misma línea temática y seis estudiantes que cursan el curso básico de dirección en salud.

En los talleres de socialización, la investigadora expuso a los presentes la estrategia con sus etapas, fases y acciones para que estos emitieran sus consideraciones. Los criterios de pertinencia empleados se relacionan en el anexo 13:

La presentación de las partes que componen la estrategia, por parte de la investigadora de la tesis, permitió que los participantes en el taller de socialización emitieran las siguientes consideraciones:

- ❖ La claridad con que son expuestas las etapas, fases y acciones de la estrategia posibilita su puesta en práctica sin dificultades. Ello es posible dada la asequibilidad del vocabulario empleado para exponerla.
- ❖ La estrategia pedagógica permite el crecimiento personal por parte de los sujetos implicados en el proceso formativo de la carrera de Licenciatura en Enfermería.
- ❖ Resulta factible la selección de las actividades para garantizar una comunicación armónica entre los sujetos implicados en la formación de la carrera de Licenciatura en Enfermería y tienen posibilidades reales de concreción en la práctica.
- ❖ El objetivo que se plantea en la estrategia es medible y puede ser coherentemente logrado a través de las etapas, fases y acciones de la misma.
- ❖ La flexibilidad para realizar evaluaciones periódicas, garantiza que pueda retroalimentarse el proceso comunicativo de los sujetos implicados.
- ❖ La estrategia garantiza que, luego de la evaluación, puedan tomarse las decisiones más acertadas que conduzcan al mejoramiento de la comunicación de los sujetos implicados en la formación de la carrera de Licenciatura en Enfermería.
- ❖ La estrategia ofrece posibilidades de implicar a directivos de otras carreras, ello es posible si se tiene en cuenta que se parte de un diagnóstico, lo que garantiza la determinación de las necesidades individuales y colectivas de los sujetos que intervienen en el proceso.

Los participantes en el taller de socialización expresaron que una de las limitaciones que presenta la estrategia propuesta es el hecho de que no se tiene en cuenta, en toda la magnitud requerida, el vínculo con

los factores que intervienen en el proceso. Este elemento se convierte, precisamente, en uno de los sub-problemas que deja abierto la presente investigación, constituyendo una recomendación en la misma.

En resumen, los resultados obtenidos evidencian la pertinencia y efectividad del sistema de influencias recibidas a través de la estrategia y mayor motivación por parte de los directivos para mejorar la preparación para la comunicación con los demás y los sujetos que intervienen en el proceso formativo de la carrera de Licenciatura Enfermería.

### **2.3.2 Resultados de la aplicación práctica de la estrategia**

Luego de aplicada la estrategia pedagógica de manera parcial y terminado el proceso de investigación, los implicados plantean cuán efectiva resultó, y como la estrategia pedagógica para favorecer la competencia comunicativa de los directivos favorece obtener mejores resultados en la formación integral de los profesionales de Enfermería.

Para demostrar el nivel alcanzado hasta el momento, se aplica el diagnóstico sobre la preparación de los directivos para la comunicación con sus subordinados y se evalúa, además, los indicadores propuestos en la etapa 5 de la estrategia los cuales emergen de los instrumentos aplicados.

En la guía de observación (ver anexo #1) aplicada para las diferentes actividades donde interactúan los directivos, se manifiesta como aspecto significativo, una mejor disposición de los directivos para el establecimiento de una comunicación armónica con sus estudiantes, el clima psicológico se evalúa de adecuado. Los subordinados muestran un mayor grado de aceptación por sus directivos y la competencia comunicativa favorece la eficacia de los directivos en el proceso formativo.

Fue necesario aplicar los instrumentos utilizados durante la caracterización inicial que permitió realizar una comparación en el orden cualitativo y cuantitativo relacionado con la disposición para la comunicación y nivel de comunicatividad, manejos de conflictos y conductas asertivas.

Se pudo observar que los directivos muestran 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.

Se muestra interés por la escucha de las preocupaciones de los subordinados, por mantener la calma ante la excitación del interlocutor, 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 que se dé en la comunicación. Son capaces de ofrecer un gesto de apoyo y mostrarse de acuerdo con los aciertos y logros alcanzados por los subordinados.

El 95 % de los profesores encuestados plantean que los directivos logran comunicarse correctamente, consideran que los mismos se proyectan de una forma mejor y son capaces establecer la resolutiveidad de los conflictos, esto se evidenció en el 95 % de los profesores. A su vez el 60 % se considera asertivo.

En las relaciones empáticas se observa una tendencia a su mejoramiento, esto evidencia que los directivos han tomado conciencia de la importancia de esta habilidad para penetrar en el mundo interno de los subordinados y poder transformarlo, existe tendencia a la negociación y meditar ante las situaciones difíciles.

En resumen, los resultados obtenidos en los instrumentos de salida evidencian la pertinencia y efectividad del sistema de influencias recibidas, y mayor motivación por mejorar la preparación para la comunicación con los subordinados.

En las tablas 15, 16, 17, 18, 19 y 20 se presenta la comparación inicial y final de los resultados de los instrumentos aplicados mediante el método de análisis porcentual, lo que facilitó la constatación de los mismos y poder determinar las principales regularidades encontradas durante la aplicación del pre experimento y las transformaciones ocurridas en la muestra seleccionada.

Referente al modo de actuación de los directivos se puede observar:

- ❖ Mayor preocupación por parte de los directivos por conocer todo lo relacionado con la comunicación, que le permitan una mejor relación con sus subordinados y el resto del colectivo pedagógico.
- ❖ La reacción ante el conflicto se realiza a través de la persuasión; existiendo una tendencia en el directivo a no manifestar agresividad.
- ❖ Los subordinados exteriorizan mayor motivación por las orientaciones recibidas y tareas indicadas, así como el acercamiento a sus directivos, manifestándose cooperativos.

- ❖ El proceso formativo se ha visto favorecido, al observarse mayor calidad en los resultados de manera integral.
- ❖ Existe la tendencia por parte del directivo al trabajo en equipo y darles mayor protagonismo a los subordinados.
- ❖ Ha mejorado la participación de los profesores en las diferentes actividades del centro de dirección, docentes y extensionistas.
- ❖ Los directivos, manifiestan mayor preocupación por crear un clima psicológico agradable, se interesan más por conocer las causas del comportamiento de los subordinados.
- ❖ Durante el desarrollo de las actividades se observa un clima aceptable para el establecimiento de relaciones empáticas del directivo con sus subordinados.
- ❖ Ha mejorado la comunicación del directivo con los subordinados y la de estos con los estudiantes.

Luego del análisis del sistema de influencias recibidas por la aplicación de la estrategia pedagógica para favorecer la competencia comunicativa de los directivos del proceso formativo de la carrera de Licenciatura en Enfermería, se aprecia la significación que tiene la misma, lo que repercutirá positivamente en la eficacia directiva y la gestión pedagógica en correspondencia con las exigencias de la Nueva Universidad Cubana.

### **Consideraciones finales del capítulo:**

- ☞ Concebir la dirección estratégica para el perfeccionamiento del proceso comunicativo en la formación del Licenciado en Enfermería desde el tratamiento a la competencia comunicativa de sus directivos es esencial ante las características de la dirección en el proceso formativo.
  
- ☞ La estrategia pedagógica como aporte de la investigación, constituye una alternativa que posibilita diagnosticar, proyectar, ejecutar y evaluar la competencia comunicativa de los directivos del proceso formativo del Licenciado en Enfermería.
  
- ☞ Se demostró que la estrategia pedagógica propuesta es útil, la cual denota la coherencia entre sus componentes y la validez de las acciones para lograr los objetivos propuestos, lo que avala su pertinencia para la aplicación en la práctica pedagógica en función del perfeccionamiento de la competencia comunicativa de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería.

## CONCLUSIONES

La realización de las tareas propuestas para la investigación permitieron concluir que:

- El análisis histórico realizado al proceso formativo del Licenciado en Enfermería confirma que el proceso de dirección y perfeccionamiento de la competencia de sus directivos ha experimentado transformaciones favorables, pero aún quedan brechas que deben ser tratadas desde la investigación y la práctica pedagógica.
- La competencia comunicativa de los directivos del proceso formativo de los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Enfermería, sujeta a investigación, resultó caracterizada en el marco del presente trabajo, la cual experimenta marcadas limitaciones producto del bajo nivel comunicativo de los directivos, mediados fundamentalmente, por la poca preparación de estos en los aspectos y mecanismos para la comunicación y su perfeccionamiento, viéndose afectado el desarrollo eficaz del proceso directivo.
- La determinación de los fundamentos que sustentan teóricamente la competencia comunicativa de los directivos del proceso de formación del profesional de enfermería permiten dar un tratamiento consecuente a este componente tan importante para el proceso de dirección.
- La estrategia pedagógica propuesta resultó elaborada a partir de los fundamentos de la dirección estratégica asumiendo como base los aportes de la teoría histórico-cultural de Vigostky y el materialismo dialéctico, escogiendo como centro, la competencia comunicativa de los directivos, sobre la base de un conjunto de etapas y pasos articulados convenientemente que posibilitaron el cumplimiento de los objetivos.
- Los resultados alcanzados, como producto de la aplicación de la estrategia pedagógica, aplicada de forma coherente y organizada, evidencian las ventajas de su empleo para mejorar la competencia comunicativa de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería.

## RECOMENDACIONES

Por la importancia que se le concede a la competencia comunicativa de los directivos del proceso formativo de la carrera de Licenciatura en Enfermería se recomienda:

- Instrumentar de forma experimental la introducción de la estrategia pedagógica en otras carreras que se estudian en la Filial de Ciencias Médicas en el municipio Moa.
- Concebir, en mayor medida, la implicación de todos los factores que intervienen en el proceso formativo del profesional de la salud con vista a elevar la calidad de la estrategia y su alcance.
- Valorar con la Vicedirección de Postgrado la posibilidad de organizar cursos de capacitación y entrenamiento a los directivos para la aplicación de la estrategia, de manera que se eleve la efectividad de la gestión directiva de los sujetos que conducen el proceso formativo.
- Darle continuidad a la problemática investigada, con vista a perfeccionar la estrategia y ampliar el alcance de la misma.

## BIBLIOGRAFIA

1. Acerca de la enseñanza del español y la Literatura / E A, Romeú.. [et al]. – La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2003.
2. Acercamiento necesario a la Pedagogía General /Chávez R. J A.. [et al ]:- La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2005. – 72p
3. Acosta Caulín, Guillermo. Sistema de indicadores para evaluar la calidad de la dirección en la formación del profesor de Inglés/ CG Acosta-Tesis en opción al Título Académico de Máster en Educación Superior; Santiago de Cuba, 2006.
4. Addine Fernández, Fátima Fundamentos Teóricos de la Dirección Proceso Docente-Educativo en la Educación Superior/ F. F. Addine.  
En Su: Documentos Metodológicos del Ministerio de Educación Superior. - La Habana, 1989.
5. Administración industrial y general. En enciclopedia Espasa Calpe,(1961).
6. Álvarez de Zayas, Carlos. La universidad como institución social/ Z. C de Álvarez. –La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1996.
7. Álvarez de Zayas, Carlos. La escuela en la vida/ Z.C Álvarez. 3ra Edición – La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1999.
8. Álvarez Echevarria, María Isabel. El profesor como comunicador un reto de la educación contemporánea / E. M I Álvarez – Tesis en opción al título académico de Master en Educación; La Habana, 1996.
9. Álvarez Echevarria, María Isabel. Influencia de la comunicación no verbal en los estilos de enseñanza y en los estilos de aprendizaje. Revista Educación, No. (334) 2004. – 21– 25p.
10. Alonso Rodríguez, Sergio H. Alta gerencia educacional / R. S. Alonso/ Carmona Sánchez. – La Habana: Ministerio de Educación, 1994.
11. Amaro Cano, María del Carmen. de la Enfermería / M.C. Amaro La Habana: Editorial Ciencias Médicas, 2004. – 48– 58p.
12. Amaro Cano, María del carmen. Enfermería, Sociedad y Ética/ M.C Amaro. –La Habana: Editorial Ciencias Médicas, 2009. – 1-26p.
13. Ancheta, E. Historia de la Enfermería en Cuba/ E Ancheta. – La Habana: Editorial Ciencias Médicas, 2006.
14. Augier Escalona, Alejandro. Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar/ E A Augier – Tesis de Maestría ISP José de la Luz y Caballero-Holguín, 2000.
15. Beltrán B., F. Desarrollo de la competencia comunicativa. Tomado de: <http://www>, 27 de Octubre/Diciembre, 2001.
16. Bello Fernández, Nilda L. Enfermería como profesión y ciencia / N L, Bello  
En Su: Fundamentos de Enfermería Parte I –La Habana: Editorial Ciencias Médicas, 2006.  
– 144– 148p

17. Bemaza Rodríguez, Guillermo. Algunas estrategias de aprendizaje para estudiantes de las SUM. Tomado de <http://www.77www.com>, 27 dic, 2009.
18. Bodalev Aganisev, A. El desarrollo de la percepción del hombre por el hombre en la comunicación/ A. A. Bodolev. En Su: En Antología de la Psicología Pedagógica y de las Edades, 1986. – 144-148 p
19. Borrego Borrego, Martha. Comunicación/ Herramienta para el Trabajo de Enfermería / M Borrego – La Habana: Editorial Ciencias Médicas, 2007. – 29– 38p.
20. Brazdresch Parada, Miguel. Las competencias en la formación de docentes. Tomado de <http://www.3deenero2005.com>.
21. Bringas Linares, José. Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria/ L, J Bringas – Tesis en opción a grado de Doctor en Ciencias, 1999.
22. Bustillos Graciela. Selección de de comunicación y grupo / Graciela Bustillos. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2003.
23. Cardamone Rodríguez, Ricardo. Temas de Psicología y neuropsicología / R. Cardamone .- Buenos Aires: Editorial Biblos, 1992.
24. Camota Lauzan, Orlando. Curso de Administración para Dirigentes /L. Camota, – La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 1981.
25. Camota Lauzan, Orlando. Tecnologías Gerenciales/ LO, Camota. – La Habana: Editorial Ciencias Médicas, 2005.
26. Castellanos Simons, Doris. La comprensión de los procesos del aprendizaje. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona. Tomado de <http://www.hlg.sld.cu> 7 de enero- 2011.
27. Castellanos Simons, Doris. Estrategias para promover el aprendizaje desarrollador en el contexto escolar, Universidad Enrique José Varona, La Habana. Tomado de <http://www.hlg.cu> 15 de enero 2011.
28. Castro. Magalys. Docencia Media en Enfermería en Encuentro con su Historia / M. Castro.- La Habana: Editorial Ciencias Médicas, 2007.
29. Collazo Díaz Bertha. La Orientación en la actividad pedagógica / DB Collazo, Puentes A. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1992.
30. Comunicación educativa .CEPES. Universidad de La Habana. Tomado De: <http://www.wikipedia.org>.15 de marzo 2010.
31. Concepciones pedagógicas que sustentan el aprendizaje grupal en. Métodos Participativos ¿una nueva concepción de la enseñanza?- Universidad de la Habana, Tomado De: <http://ecured.cu>. 8 de marzo 2010.
32. Cuba Ministerio de Educación Superior. Res 210 /2007: Reglamento para el trabajo docente Metodológico. – La Habana, 2007.
33. Diseño curricular. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño/ F. F Addine... et al]-: Bdivia: Editorial AB Potosí, 2000. – 34-38p.

34. Lara Sierra Joaquín. Gestión Pedagógica como fundamento para un proceso pedagógico de calidad. Tomado De: [www.oei.revista.com](http://www.oei.revista.com). 3 de Octubre de 2010.
35. Lara Sierra Joaquín. Reflexiones y referencias sobre el liderazgo. Debate sobre liderazgo. Tomado De: [www.oei .revista.com](http://www.oei.revista.com). 3de octubre 2008.
36. Lara Sierra Joaquín. La gestión universitaria y el rol del profesor. Tomado De: <http://www.BVS.SLD.CU>: 3 de Octubre de 2008.
37. Compendio de estrategias y técnicas para el estudio y desarrollo la competencia comunicativa. La Habana, 2002. Tomado De: Soporte Digital.
38. Comunicación y Competencia profesional. Manual para el maestro, folleto, ISP Enrique José Varona, La Habana. 1996. Tomado De: Soporte Digital.
39. Currículum y formación profesional/ González, P.M.. [et al] Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.-La Habana, 2003.
40. Curso de Administración Moderna. Un Análisis de las Funciones de la / K Harold...Administración [et. al.] . –La Habana: Editorial Revolucionaria, 1972.
41. De Miguel Díaz, Mario. Problemática de la evaluación del Profesorado Universitario/ M Díaz En Su: Criterio para las evoluciones del profesorado Universitario.- España Editorial Ciencias de la Educación, 2009.
42. Díaz Barriga, Frida. Estrategias para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista/ B F Díaz, G Hernández.- La Habana, 1998.- p 115.
43. Engels, Federico. El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre/F Engels En Su: Obras Escogidas en tres tomos. – La Habana: Editorial Política, 1985.-613p.
44. El currículum en el marco del planeamiento y la administración institucional. CEPESUniversidad de la Habana. Tomado De: Soporte Digital.
45. Faife, Víctor. Enfoques Modelos y Estilos de Dirección / V Faife. En Su: Servicios farmacéuticos y Gerencia.- La Habana: Editorial Ciencias Médicas, 2005.
46. Fernández González, Ana Maria. El Desarrollo de la Competencia Comunicativa/ A M Fernández –La Habana: Editorial. Pueblo y Educación, 1995.
47. Fernández González, Ana Maria. Comunicación Educativa/ A M Fernández –La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1996.
48. Fernández González, Ana Maria. La competencia comunicativa del docente: Exigencia para una práctica pedagógica interactiva con profesionalismo. Tomado de [WWW.oei.revista.com](http://WWW.oei.revista.com). 5 de diciembre 2008.
49. Figueroa Esteva, Max. Origen y desarrollo del lenguaje en la especie y el individuo/ M Figueroa En Su: Problemas de teoría del lenguaje. La Habana: Editorial Ciencias Sociales. La Habana, 1986.
50. Freire, Pablo. Dialogicidad y diálogo/ P. Freire En su: En Diálogo en interacción en el proceso pedagógico.- México: Editorial Caballito, 1998. 156 p.

51. Fuentes, Homero. Fundamentos didácticos para un proceso de enseñanza aprendizaje participativo. Centro de Estudios Manuel Grant, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. 2004.
52. Gamboa Rodríguez, Rolando. Estrategia de comunicación pedagógica para el establecimiento de relaciones armónicas del profesor con sus alumnos en la Educación Técnica y Profesional/ R. R Gamboa.- Trabajo para optar el título académico de Máster Holguín, 2008.
53. Gallart, María Antonia. Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo/ M. A Gallart  
En Su: Cuestiones actuales de la formación. CINTERFOR/OIT, 1997.
54. García Batista, Gilberto. La Escuela y el Maestro/ Gilberto García Batista En Su: Compendio de Pedagogía. La Habana: Editorial Ciencias Médicas. 2006. – 283– 285p.
55. González Castro, Vicente. Profesión: comunicador/ C. V, González.-La Habana: Editorial Pablo de la Torriente Brau, 1989. – 272p.
56. González García, Gisela. Enfermería Familiar y Social /G. C, González. – La Habana: Editorial Ciencias Médicas, 2009. – 462– 476p.
57. González Maura, Victoria. ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. En: *Revista Cubana de Educación Superior*. I (XXII): 45-53 .Tomado en Versión digital/ <http://www.Campus.oei.Org>. 25 de marzo 2010.
58. González Rey, Fernando. Psicología. Principios y categorías/ R F González. – La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 1989. – 122 p.
59. González Rey, Fernando. Comunicación, personalidad y desarrollo/ R F González. – La Habana: Editorial. Pueblo y educación, 1995.
60. González Rey, Fernando. Relación Equipo de Salud Paciente y Familia/ R González. – La Habana: Editorial Ciencias Médicas, 2009.
61. Guerrero, Manuel A. Claves para el líder exitoso. Tomado De: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) - marzo 2010.
62. Hernández Díaz, Adela (s/f). Las estrategias de aprendizaje como un medio de apoyo en el proceso de asimilación. CEPES/ D A Hernández.- La Habana, sf.
63. Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la investigación I y II. / Roberto Hernández Sampier. La Habana: Editorial Félix Varela, 2004.
64. Horuitiner Silva, Pedro. La universidad cubana: el modelo de formación/ S.P, Horuitiner. – La Habana: Editorial Félix Varela, 2006.
65. Johnston, Johnston. Desarrollo del Lenguaje. Capacidades de Comunicación/ J. Johnston. – La Habana Editorial Ciencias Médicas, 2006.
66. Kraftchenko, O .Los estilos de la comunicación educativa. Universidad de La Habana, CEPES, 1999. Tomado De <http://www.ecured.cu>. 3 de marzo 2009.
67. Lafaurie Ochoa Yamila. El programa director para el reforzamiento de los valores fundamentales en la sociedad Cubana actual / Y Lafaurie.

En Su: El trabajo educativo y la extensión universitaria. - La Habana: Editorial Ciencias Médicas, 2009.

68. Lara Díaz, Lidia Mercedes. Diagnóstico y evaluación. Procesos para la toma de decisiones y mejora en el contexto educativo. Centro de Estudio de la Didáctica y la dirección de la Educación Superior, 2002. Tomado en versión Digital.
69. Lara Díaz, Lidia Mercedes. Curso de Evaluación educativa. Material Complementario 2. Algunos fundamentos sobre la evaluación de programas educativos, 2008. Tomado De: <http://www.Ecured.cu>. 5 de enero 2009.
70. Lara Díaz, Lidia Mercedes. Una propuesta de estrategia de evaluación curricular. Revista Anuario 3 (15): 7– 17, 2008.
71. Leddy Susan, Jean. Bases Conceptuales de la Enfermería Profesional/ S. J, Leddy, P. Mae . – La Habana: Editorial Ciencias Médicas, 2005. – 269– 280p.
72. Lomov, F. B. El problema de la comunicación en Psicología/ F.B, Lomov. – La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 1989-293p.
73. Leontiev, Alexei. N. Actividad, conciencia y personalidad / A. N, Leontiev. – La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1975.
74. Lozano Diéguez, Manuel. Metodología para el auto perfeccionamiento de la competencia comunicativa en los directores de las Secundarias Básicas del municipio Guantánamo, 2002. Tomado en versión digital.
75. Marcel Hechavarría, Nilda. Administración y Gestión de los Servicios de Enfermería/ N Marcel, C. – La Habana: Editorial Ciencias Médicas, 2009. – 135 – 192p.
76. Marx, Carlos. Manuscritos económicos y filosóficos / Carlos, Marx. - La Habana: Editorial. Pueblo y Educación, 1975.
77. Método educativo integral para el crecimiento personal / M, R Bermúdez ... [et-al]-La Habana: Editorial Academia, 2005.
78. Montero Leyva, Maricela. Estrategia para el perfeccionar la competencia comunicativa de los profesores coordinadores de primer año de las carreras de ciencias Técnicas/ L. M, Montero.- Trabajo Para optar el título de Máster, ISP . José de la Luz y Caballero (Holguín) , 1998.
79. Montero Leyva, Maricela. La formación de la competencia comunicativa profesional pedagógica de los estudiantes del primer año de la carrera profesores generales integrales/ LM, Montero. Trabajo para optar el título de Doctor. ISP. José de la Luz y Caballero (Holguín), 2008.
80. Muñoz de Priego Alvear, Julian. Implantación de un sistema de selección por competencias. Training and Development, (Madrid), 1998. Tomado De: [http //www. wikipedia.org](http://www.wikipedia.org). 13 de mayo 2011.
81. Ojalvo Mitrany, Victoria. Investigación: rol y profesionalismo del profesor universitario. Partes del diseño de investigación del mismo nombre. CEPES Universidad de La Habana, 1995. Tomado De: [http// www. wikipedia. Org](http://www.wikipedia.org). 2 de julio 2010.
82. Ojalvo Mitrany, Victoria. Dinámica de grupos/M. V, Ojalvo. La Habana, ISPEJV. Tomado De: Versión Digital. 1997.

83. Ojalvo Mitrany, Victoria. La comunicación pedagógica V,Ojalvo. – La Habana: Editorial CEPES, 2000.
84. Ortigoza Garcell, Carlos. El currículo: diseño, desarrollo y evaluación en la educación superior. Universidad de Holguín. Centro de Estudios sobre Ciencias de la Educación Superior. Tomado De: Versión digital.
85. Ortiz Torres, Emilio. La comunicación pedagógica/ E, Ortiz Torres. – Argentina: Editorial Libros en Red, 2001.
86. Ortiz Torres, Emilio. Problemas contemporáneos de la didáctica de la Educación Superior/ E, Ortiz, M, Mariño, 2003.
87. Ortiz Torres, Emilio. Fundamentos psicológicos del proceso educativo universitario/ E, Ortiz ,2006.
88. Ortiz Torres, Emilio. El perfeccionamiento del estilo comunicativo del maestro de la enseñanza media para su labor pedagógica /. E, Ortiz –Trabajo para optar por el título de Doctor, 1996.
89. Pallán, Carlos. Formación directiva y políticas de gestión de la educación superior. Nuevas necesidades de América Latina y el Caribe/ C Pallán, E Marum. – La Habana: Editorial UNESCO, 1997.– 54p.
90. Parra Rodríguez, Jorge Félix. La competencia comunicativa profesional pedagógica una aproximación a su definición. Tomado De: [http// www google.com](http://www.google.com), 2009 2 de julio 2010.
91. Peñaloza, William. Los propósitos de la educación/ W, Peñaloza. Lima: Editorial del Pedagógico San Marcos, 2003.
92. Petrovski, A. V. Psicología General / A .V, Pretovski. – La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1979.
93. Piñuel Rodríguez, José Luís. Fuentes epistemológicas de la teoría de la comunicación. Rev. Española Investigaciones Sociológicas. (Madrid) 33, enero. marzo, 1986.
94. Puzirei, A. El proceso de formación de la psicología marxista/ A Puzirei. – Moscú: Editorial Progreso, 1989. – 402 p.
95. Predvechni, G.P.. Psicología Social / G.P, Predvechni. – La Habana: Editorial de libros para la educación, 1891. – 307 p.
96. Rodríguez del Castillo, María Antonia. Aproximaciones al estudio de las estrategias como resultado científico. Universidad Pedagógica Félix Valera, 2004. Tomado De: Versión Digital.
97. Rodríguez, María Luisa. El mundo del trabajo y las funciones del orientador: Fundamentos y propuestas formativas/ M.L .Rodríguez España: Editorial Barcanova, S. A 1992.
98. Romeú Escobar, Angelina. Comunicación y enseñanza de la lengua. Rev. Educación. (La Habana) 9 (15) Sept – Dic, 1994.
99. Romeú Escobar, Angelina. El enfoque cognitivo, comunicativo y de orientación sociocultural. Dimensiones e indicadores de la competencia cognitiva, comunicativa, sociocultural/ E. A, Romeú. La Habana, 2005.
100. Rubinstein Serguei, L. Principios de la psicología General/ S. L, Rubinstein. – La Habana: Editorial pueblo y Educación, 1997.

101. Ruiz Calleja, Juan Miguel. La creatividad en la dirección y gestión del proceso docente educativo. Dirección y Gestión Educativa. Colombia: Editorial ESUMER, 2004. – 107–120p.
102. Ruiz Calleja, Juan Miguel. Una aproximación a la definición de los conceptos de dirección, gestión y administración en vínculo con la Educación. Dirección y Gestión Educativa/ J.M, Ruiz – Colombia: Editorial ESUMER, 2004. – 8–23p.
103. Ruiz Calleja, Juan Miguel. Las funciones generales de la dirección en los procesos educativos/ J.M, Ruiz Calleja – Colombia: Editorial ESUMER, 2004. – 24 –27p.
104. Ruiz Calleja, Juan Miguel. El enfoque sistémico del proceso de gestión dirección. Dirección y gestión educativa/ J. M, Ruiz Calleja . – Colombia: Editorial ESUMER, 2004. – 24 – 27p.
105. Silverio, Miguel. Dirección Pedagógica del aprendizaje / M, Silverio. – La Habana Editorial Pueblo y Educación, 1990.
106. Temas sobre la actividad y la comunicación - La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 1989.
107. Tendencias pedagógicas contemporáneas CEPES- Universidad de La Habana. Tomado De: <http://www.wikipedia.org>. 15 de marzo 2010
108. Torres Pérez, Gisela. Comunicación y mediación para la solución de conflictos en la dirección de escuelas politécnicas/ G, Torres.  
En Su: Módulo III. Tercera parte. Folleto para la Maestría en Ciencias de la Educación. – La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2007.
109. Torroella González, Gustavo. Aprender a convivir / G.G, Torruella. – La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2002.- 299p.
110. Una visión contemporánea del proceso de enseñanza aprendizaje, en Preparación pedagógica para profesores de la Nueva Universidad Cubana-La Habana: Editorial. Félix Varela, La Habana, 2010.
111. Vigotsky Lev, Semionovich. Pensamiento y Lenguaje / L.S, Vigostsky. – La Habana: Editorial Revolucionaria, 1981. – 150p.
112. Vigotsky, Lev, Semionovich. Interrelación entre enseñanza y desarrollo / S, Vigostsky. En Su: El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. – La Habana: Editorial Revolucionaria, 1987. – 240p.
113. Yanouscheck. Y. La Comunicación de tres participantes en una actividad conjunta / Y, Yanouscheck.  
En Su: El Problema de la Comunicación en Psicología. – Moscú: Editorial Ciencias Sociales, 1989. – 185p.
114. Yion Fernández, Nancy. Comunicación, Propaganda, Psicología y Publicidad/ F.n. Yion. – La Habana: Editorial Ciencias Médicas, La Habana, 2009.
115. Zilberstein Toruncha, José. Folleto sobre aprendizaje desarrollador. Folleto de Postgrado Tomado De: [http // www google. Com](http://www.google.com), 2004. 10 junio 2011.

## Anexo 1

### GUÍA DE OBSERVACIÓN A DIFERENTES ACTIVIDADES

Reunión departamental, Comité Horizontal, Claustro profesoral, Chequeo de emulación, Bastión estudiantil, Festival de artistas aficionados.

Objetivo: constatar la relación que se establece entre los sujetos directivos con sus subordinados en la carrera de Licenciatura en Enfermería en el municipio Moa.

Indicadores a observar.

1. Ambiente psicológico creado para la comunicación.

Favorable \_\_\_\_ poco favorable \_\_\_\_ no favorable \_\_\_\_

2. Nivel de participación de los directivos involucrados en las diferentes actividades que se organiza en el centro.

Bajo \_\_\_\_ Alto \_\_\_\_ Un poco bajo \_\_\_\_

3. Vocabulario utilizado por los directivos para interactuar con los subordinados.

Aceptable \_\_\_\_ pobre \_\_\_\_

4. Manifestación para la comunicación de los directivos, al relacionarse con los profesores y estudiantes.

Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ no favorable \_\_\_\_

5. Grado de aceptación por los estudiantes y profesores de los directivos

	Buena	Regular	Mala
Profesores			

Estudiantes			
-------------	--	--	--

## Anexo # 2

### INVENTARIO DE PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN PARA DIRECTIVOS

Tomado de Fernández (2002) en el "Compendio de estrategias y técnicas para el estudio y desarrollo de la competencia comunicativa" y adaptado a los propósitos de la tesis.

Objetivo:

Valorar la imagen que tienen los directivos de su propia actuación en situaciones comunicativas con los profesores y estudiantes.

A continuación se presenta una relación de formas de comportamiento que pueden o no ser características de la actuación del directivo en su relación con los subordinados.

Marca con una cruz (X) aquellos que se corresponden mejor con la forma habitual de comportarse en actividad de dirección. Sea cuidadoso en marcar sólo aquellos que revelen su conducta típica y no ocasional. Muchas gracias.

1. \_\_\_ Me doy cuenta cuando la actividad no resulta interesante a mis subordinados.
2. \_\_\_ Acostumbro a analizar el mismo tema de diferentes formas para que comprendan mejor.
3. \_\_\_ Siento ser persona confiable para mis subordinados.
4. \_\_\_ Escucho atentamente a mis subordinados.
5. \_\_\_ Acostumbro a expresar mis puntos de vista e impresiones personales acerca de lo que digo.
6. \_\_\_ Me relaciono con mis profesores, estudiantes y tutores dentro y fuera del centro. Conversamos de variados temas aparte de la actividad propia que estamos realizando.
7. \_\_\_ Percibo cuando algún subordinado está preocupado o tiene algún problema.
8. \_\_\_ Puedo buscar la manera de hacer asequible cualquier tema para los subordinados.
9. \_\_\_ Tengo en cuenta las opiniones de mis subordinados. No me gusta ser impositivo.
10. \_\_\_ Interpreto con facilidad gestos y expresiones de los subordinados.
11. \_\_\_ Modifico la manera de hablar y los tonos de voz según los diferentes

momentos de la actividad que realizo.

12. \_\_Acepto sus bromas o incluso las utilizo a veces como recurso durante las actividades de dirección que realizo.
13. \_\_ Puedo captar cuando los subordinados están cansados.
14. \_\_Acostumbro a mirar de frente a los profesores y estudiantes mientras les hablo de manera formal o informal .
15. \_\_Me intereso por los problemas de mis subordinados.
16. \_\_Dejo de hacer lo que estoy haciendo cuando algún estudiante o profesor se dirige hacia mi para escucharlo con atención.
17. \_\_ Pongo ejemplos vinculados a la actividad de dirección que ocurren cotidianamente para que me comprendan mejor.
18. \_\_Me esfuerzo porque todos participen en las tomas de decisiones.
19. \_\_ Puedo darme cuenta de lo que está sucediendo en el aula mientras doy mi clase.
20. \_\_ Utilizo los gestos para captar la atención de mis subordinados.
21. \_\_ En mi relación con mis subordinados siempre tengo en cuenta sus diferencias, el modo peculiar de ser de cada uno.
22. \_\_Me doy cuenta generalmente de cuando un subordinado no es sincero.
23. \_\_No tengo reparo en mostrar mis sentimientos, cómo me afecta lo que estoy diciendo.
24. \_\_Propicio que los profesores, estudiantes y tutores expresen sus puntos de vista y sus vivencias.
25. \_\_Percibo fácilmente en las caras de mis subordinados cuando me apoyan en algún criterio o toma de decisión o no.
26. \_\_Puedo hacer síntesis de los objetivos principales de una actividad si es preciso.
27. \_\_Trato de darme a conocer como persona.
28. \_\_Capto con facilidad sus intenciones o sentimientos cuando converso con los estudiantes , profesores y tutores .
29. \_\_Puedo precisar lo que quiero preguntar a mis subordinados en función de mis objetivos.

30. \_\_\_ Trato de ser tolerante con los puntos de vista y costumbres de mis subordinados siempre que no afecten el proceso.

**Forma de calificación:**

Los items del inventario se refieren a tres de las habilidades generales para la comunicación, de la manera siguiente:

**Habilidad para la Observación:** Items 1,4,7, 10, 13, 16, 19, 22, 25 y 28.

**Habilidad de Expresión:** Items 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26 y 29.

**Habilidad para la Relación Empática:** Items 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 27 y 30.

A partir de la ubicación de los items seleccionados dentro de cada habilidad se puede tener una noción de cuál es la más afectada, para orientarse en el trabajo de autoperfeccionamiento.

**Anexo # 3**

**ENCUESTA A ESTUDIANTES**

Estimados estudiantes: con el propósito de mejorar el Proceso Docente Educativo, se esta realizando una investigación por lo que necesitamos de su completa colaboración y sinceridad.

Le prometemos anonimatos de los datos brindados, los cuales solo serán utilizados con carácter científico.

Desde ya muchas gracias por su colaboración.

Marque con x los aspectos que más se asemejan al comportamiento tus directivos y profesores, contigo.

1. ¿Cómo evalúa la forma en que se comunican tus directivos y profesores, contigo?

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mal \_\_\_\_\_

Brinde elementos en correspondencia a su selección.

2. Durante la preparación y ejecución de las actividades docentes y extracurriculares, normalmente:

\_\_\_ Espera que tu directivo, profesor o tutor te oriente que hacer.

\_\_\_ Toma la iniciativa y colabora con tus ideas.

\_\_\_ Se realizan consultas para saber que opinas al respecto.

3. Las actividades en las que participa propician, para su realización, el trabajo en:

\_\_\_ Equipos

\_\_\_ Individual.

#### **Anexo # 4**

##### **ENTREVISTA A PROFESORES**

Compañero profesor, nos urge conocer sus criterios respecto a algunos aspectos sobre el comportamiento de los directivos durante la realización de diferentes actividades. Los criterios que usted nos pueda brindar nos serán de gran utilidad y prometemos utilizarlos solo con carácter científico. Gracias

I- ¿Qué evaluación usted le otorgaría a la preparación de los directivos del proceso docente para la comunicación? .Es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Para relacionarse con los profesores y estudiantes
  - En las actividades curriculares B... R... M....
  - En las actividades extracurriculares B... R... M...
  - Asambleas integrales política ideológica B... R... M...
2. Disposición para la cooperación en la solución de los problemas de los profesores y estudiantes. B... R... M...
3. Espíritu ante los subordinados crítico Si..... No.....  
Auto crítico Si..... No.....

#### **Anexo # 5**

##### **DISPOSICIÓN PARA LA BUENA COMUNICACIÓN.**

Tomado de Fernández (2002) en el "Compendio de estrategias y técnicas para el estudio y desarrollo de la competencia comunicativa" y adaptado a los propósitos de la tesis.

Después de leer las situaciones, encierra en un círculo la elección que correspondería con su manera de actuar. Reflexiona y responde qué haría realmente y no lo que le gustaría hacer.

- 1.- En una reunión te presentan a alguien. No oyes bien su nombre:
  - a- No dices nada. Te conformas a que alguien lo mencione después.
  - b- Le pides a la persona que, por favor, te repita su nombre.
  - c- Le pides a alguien más tarde que te diga su nombre.

- 2.- Estás con tu jefe inmediato, quien establece un diálogo con alguien a quien no te presenta:
  - a- Continúas esperando callado hasta que te lo presente.
  - b- Intervienes naturalmente sin tomar en cuenta la omisión.
  - c- Te presentas tú mismo y dices algo de ti.
- 3.- Un superior te otorga una calificación inferior a la que crees merecer en la supervisión a tu carrera:
  - a- Te quejas a otros compañeros sobre lo injusto de la calificación.
  - b- Le pides al jefe una explicación para analizar los errores e intentas convencerlo si mantienes tu criterio.
  - c- Te desalienta el resultado pero lo aceptas con resignación sin comentarios.
- 4.- El consejo de dirección de tu centro esta reunido para analizar la evaluación de cuadro:
  - a- Tomas iniciativas para complementar el criterio de otros añadiendo elementos sin que comprometan la evaluación final.
  - b- Prefieres pronunciarte después que otros hablan, aceptando el criterio de la mayoría.
  - c- Planteas tus criterios aunque no coincidan con el resto de las personas.
- 5.- Estás preparando el comité horizontal en el departamento. Unos profesores conversan y te resulta molesto:
  - a- Los miras de forma “retadora” pero no le dices nada.
  - b- Te levantas y vas a otro lugar.
  - c- Les pides, por favor, que hablen más bajo o calle.
- 6.- En la reunión sindical del centro donde se alienta la participación, la directora presenta un criterio que no compartes:
  - a- Permaneces callado en la reunión y planteas tu opinión a otro compañero fuera de la reunión.
  - b- Levantas la mano, presentas tu opinión, comparándola con la del jefe.
  - c- Hablas con el jefe, después de la reunión y le dices tu opinión.
- 7.- Te encuentra en una actividad metodológica provincial y por varios días seguidos coincide con una persona que no conoce sentada sola en un banco esperando el inicio de las actividades y te gustaría conocerla:
  - a. Te sientas en el banco sin decirle nada, esperando su reacción.
  - b. Esperas que se produzca una oportunidad más propicia.
  - c. Te sientas en el banco y buscas un pretexto para iniciar una conversación.
- 8.- Te enteras que un compañero está diciendo cosas falsas de ti:

- a- Le dices lo que sabes y que te ha molestado. Solicitas que te explique la situación.
- b- Lo comentas con un amigo común, criticándolo y le pides un consejo.
- c- Lo tratas normal, no le dices nada acerca de los rumores, aunque te sientes resentido.

9.- Después de hacer una compra y dejar la tienda atrás, te das cuenta que te han dado un peso de menos de vuelto:

- a- Comentas en tu casa lo sucedido para que tengan cuidado en ese lugar.
- b- Sigues tu camino sin darle importancia al asunto.
- c- Regresas, explicas lo sucedido y pides el cambio.

10.- Permaneces durante dos horas haciendo una larga cola en el mercado:

- a- Te retiras un tanto al margen del bullicio pues no te interesa dialogar con desconocidos.
- b- Te resulta agradable iniciar un diálogo y conversar oportunamente con las personas más cercanas.
- c- Respondes o participas en un diálogo ante la iniciativa de otro.

11.- Necesitas recuperar un programa que le prestaste a un profesor que se fue del centro, ha pasado algún tiempo y no te lo devuelve a pesar que se lo has pedido:

- a- Le preguntas abiertamente si ha perdido lo prestado y precisas su devolución.
- b- Aceptas la pérdida y te planteas no prestarle nada más a esa persona.
- c- Con cierta vergüenza prefieres insistir una vez más.

12.- Si te diriges por primera vez a casa de un profesor:

- a- Revisas con cuidado la dirección que tienes, evitando preguntar a desconocidos.
- b- Preguntas por el camino cada vez que te sientes inseguro para evitar errores.
- c- Preguntas a desconocidos cuando no logras encontrar el lugar que buscas.

II.- ¿Te consideras una persona con disposición favorable a la comunicación?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

Señala los argumentos que fundamentan tus respuestas:

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

Para estimar en sentido general la disposición hacia la comunicación y determinar a partir de las respuestas del sujeto si se manifiesta **alta**, **media** o **baja** se propone para una valoración cuantitativa:

-Otorgar **5 puntos** a las respuestas que se corresponden con la disposición **alta**.

-Otorgar **3 puntos** a las respuestas que se corresponden con la disposición **media**.

-Otorgar **1 punto** a las respuestas que se corresponden con la disposición **baja**

**Nota:**

48-60 puntos, **alta**.

36-47 puntos, **media**.

Menos de 36 puntos, **baja**.

### **Anexo # 6**

#### **Instrumento ¿SOY UN BUEN EMISOR?**

Tomado de Fernández (2002) en el "Compendio de estrategias y técnicas para el estudio y desarrollo de la competencia comunicativa" y adaptado al propósito de la tesis.

Objetivo:

Evaluar a través del autorreporte el comportamiento en la situación de emisión

Antecedentes:

Se toma como referente el estudio de las normas o reglas para una buena emisión, estudiadas fundamentalmente en las funciones de dirección.

Recomendaciones para su empleo:

Se aplica en forma individual. Una vez concluida la aplicación pueden hacerse reflexiones en grupos acerca de las dificultades detectadas y posteriormente la orientación sobre las normas para una buena emisión.

#### **¿SOY UN BUEN EMISOR?**

	Frecuentem ente	A veces	Casi nunca
1-Permiso que me interrumpan cuando estoy hablando.			
2-Cuido la pronunciación de las palabras para que se entienda bien lo que digo.			
3-Utilizo un vocabulario que se corresponda con el nivel de mi interlocutor.			
4-Evito las ironías, burlas al dirigirme a otros			
5-Miro al rostro de la persona a quien me dirijo			
6-Observo al otro para apreciar si comprende lo que digo			

<p>7-Hablo en un tono de voz adecuado: ni muy alto, ni muy bajo</p> <p>8-Reflexiono acerca de lo que voy a decir, para organizar mis ideas</p> <p>9-Señalo los aciertos y logros de las personas que me rodean en el momento preciso</p> <p>10-Puedo conservar la calma aunque el otro se muestre excitado</p> <p>11-Me agrada expresar mis criterios ante los demás.</p> <p>12-Respeto las ideas y opiniones de los otros aunque no las comparto</p> <p>13-Pido opiniones y criterios de los demás acerca de lo que planteo</p> <p>14-Cuido la entonación de mis palabras, así como los gestos y la mímica facial.</p> <p>15-Me esfuerzo por ponerme en el lugar del otro para hacerme entender mejor.</p> <p>16-Soy preciso y directo sin dar rodeos innecesarios</p>			
---	--	--	--

Otórquese 3 puntos por aquellos items que marcó frecuentemente, 2 puntos por los que señaló a veces y 1 punto por los que marcó como casi nunca. Ubíquese en la categoría según corresponda la puntuación obtenida:

Bien (38-48)

Regular (37-31)

Mal (0-30)

## Anexo # 7

### ¿SOY UN BUEN RECEPTOR?

Tomado de Fernández (2002) en el "Compendio de estrategias y técnicas para el estudio y desarrollo de la competencia comunicativa" y adaptado a los propósitos de la tesis.

Objetivo:

Evaluar a través del autorreporte el comportamiento en la situación de escucha.

Antecedentes:

Se toma como referente el estudio de las normas o reglas para una buena escucha, estudiadas fundamentalmente en las funciones de dirección..

Recomendaciones para su empleo:

Se aplica en forma individual. Una vez concluida la aplicación pueden hacerse reflexiones en grupos acerca de las dificultades detectadas y posteriormente la orientación sobre las normas para una buena escucha.

### ¿SOY UN BUEN RECEPTOR?

	Frecuentemente	A veces	Casi nunca
1- Espero que el otro haya terminado para responder			
2- Miro el rostro del otro mientras habla			
3- Dedico todo el tiempo necesario para escuchar			
4- Animo al que habla con una sonrisa o gesto de apoyo			
5- Hago preguntas para asegurar que he comprendido bien			
6- Dejo hablar sin interrumpir			
7- Trato de comprender el sentido de las palabras atendiendo al contexto de lo que se habla			
8- Puedo conservar la calma aunque el otro se muestre excitado			
9- Observo los gestos, movimientos y tono de la voz			
10- Me esfuerzo por ponerme en el lugar del otro para entenderlo mejor			
11- Respeto las ideas y opiniones de los otros aunque			

no las comparta			
12- Me dedico a escuchar en vez de ocuparme en ir elaborando mi respuesta			
13- Soy paciente durante la conversación			
14- Trato de percibir los sentimientos del otro aunque no los exprese abiertamente			
15- Me agrada escuchar a otros			

Se otorga 3 puntos por aquellos items que marcó frecuentemente, 2 puntos por los que señaló a veces y 1 punto por los que marcó como casi nunca. Ubíquese en la categoría según corresponda la puntuación obtenida:

Bien (35-45)

Regular (34-28)

Mal (0-27)

## Anexo # 8

### ENCUESTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE COMUNICATIVIDAD DEL DIRECTIVO

Tomado de Fernández (2002) en el "Compendio de estrategias y técnicas para el estudio y desarrollo de la competencia comunicativa" y adaptado a los propósitos de la tesis.

Compañero (a) con el propósito de buscar las vías para mejorar la comunicación con los subordinados se esta llevando a cabo una investigación para la cual es de suma importancia sus respuestas al siguiente cuestionario.

De antemano se le agradece su colaboración y honestidad en las respuestas brindadas.

Prometemos completa discreción referente a las respuestas brindadas y los datos serán solamente utilizados con carácter científico.

Gracias.

Solo debe responder si, no, a veces.

- 1- Para un encuentro con alguien, ¿tener que esperar influye en usted? \_\_\_\_
- 2- ¿Priorizas los problemas personales? \_\_\_\_
- 3- ¿Le es incomodo intervenir con alguna ponencia, una comunicación, una información en el consejo de dirección, reunión provincial u otra actividad? \_\_\_\_
- 4- Cuando se trata de viajar a provincia por cuestiones de trabajo, ¿trata de evadir el viaje? \_\_\_\_
- 5- ¿Comparte sus preocupaciones con sus profesores? \_\_\_\_
- 6- ¿Le irrita que sus profesores o estudiantes le interrumpen en el pasillo u otro lugar para decirle algo? \_\_\_\_
- 7- ¿Acepta usted que existe el problema de que las personas de diferentes generaciones les resulta difícil comprenderse los unos a los otros? \_\_\_\_
- 8- ¿Le da pena pedirle a un compañero algún préstamo que usted le hizo hace varios meses? \_\_\_\_
- 9- ¿se disgusta hacer cualquier cola (en el cine, la bodega, la farmacia)? \_\_\_\_
- 10- ¿Teme enfrentar una situación de conflicto? \_\_\_\_
- 11- Si escucha algún comentario de su persona ¿prefiere llamar a la persona y discutir con ella? \_\_\_\_
- 12- Cuando un compañero plantea un punto de vista errado sobre una situación que usted conoce bien, ¿cree que es mejor callarse y no discutir? \_\_\_\_

- 13- ¿Usted expone con gusto sus puntos de vista (opinión, valoración) en forma oral y escrita?\_\_\_
- 14- ¿Considera que el comportamiento de su estudiantes es propio de la edad?\_\_\_
- 15- ¿Mostrar un carácter fuerte ayuda a controlar la disciplina de los estudiantes?\_\_\_\_\_
- 16- Cuando esta con una persona desconocida en un lugar y usted no empezó a hablar con él, ¿soportaría usted la conversación largo rato si él empieza la conversación?\_\_\_\_\_

Determine el nivel de comunicatividad con la ayuda del texto del V.F. Riarevky. Para determinar el nivel de comunicatividad hay que responder a 16 preguntas: “sí”, “no”, “a veces”, calcular la suma general de puntos y según la escala propuesta, llevarla a uno u otro nivel, (“sí” 2 puntos, “a veces” 1 punto, “no” cero puntos); lleva al programa del autoperfeccionamiento profesional del correctivo en la formación de las habilidades para comunicarse.

### **Nivel de comunicatividad.**

**30-32** puntos. Usted claramente no es comunicativo y esta es su desgracia, ya que sufre por esto. Tampoco le resulta fácil a las personas allegadas a usted, no se le puede confiar una gestión que requiera esfuerzo de grupo. Trate de ser comunicativo, contrólese.

**25-29** puntos. Usted es reservado, considera mejor la soledad, y por eso usted tiene pocos amigos. Un nuevo trabajo y la necesidad de nuevos contactos si no lo lleva al pánico, lo lleva aun largo desequilibrio. Usted conoce esta particularidad de su carácter y no está de acuerdo consigo mismo. Pero no se limite solamente a la insatisfacción, está en nuestro poder romper esta particularidad del carácter.

Con fuerte entusiasmo usted adquiere una comunicatividad completa. Queda solo esforzarse.

**19-24** puntos. Usted es comunicativo en un grado determinado y en una situación desconocida se siente confiado por completo. Los nuevos problemas no le asustan, pero con las personas nuevas, obra con prudencia en discusiones y disputas. En sus expresiones hay mucho sarcasmo sin mucha argumentación, estas son insuficiencias corregibles.

**14-18** puntos: Usted tiene un nivel comunicativo normal. Usted con curiosidad oye una conversación interesante, es suficientemente paciente en la comunicación con otras personas, ofrece su punto de vista sin ser explosivo. Va al encuentro con otras personas de buena gana. Al mismo tiempo no le gustan locales bullidosos, las extravagancias y la palabrería les producen ira.

**9-13** puntos: Usted es muy comunicativo (a veces más de la cuenta). Curioso hablador, le gusta expresarse sobre diferentes cuestiones que pueden irritar a las personas que le circundan. Con buen

agrado se da a conocer con otras personas, le gusta ser el centro de la atracción, no niega nada a nadie, aunque a veces no puede cumplir. Le falta paciencia en el enfrentamiento con nuevos problemas serios. No obstante, si lo desea usted sabe no dar un paso atrás.

**4-8 puntos:** Usted es una persona francota. La comunicación es su clave. Usted siempre está a la viva. Le gusta participar en todas las discusiones aunque los temas serios pueden traerle dolor de cabeza. Con gusto toma la palabra sobre cualquier cuestión, aunque tome en ella una representación superficial, donde quiera se siente bien. Toma cualquier gestión aunque no siempre la pueda llevar hasta el final con éxito. Por esta causa los responsables y colegas lo tratan con cuidado y con dudas. Piense en estos factores.

**3 puntos y menos:** Vuestra comunicación tiene carácter exagerado. Usted es hablador, se mete en cuestiones con las que no tiene nada que ver. Se atreve a opinar en problemas en los que no es competente. Quiera o no quiera trae conflicto donde se encuentra. Usted es explosivo, susceptible, a veces no es objetivo. A las demás personas tanto en el trabajo como en casa se les hace difícil compartir con usted.

Usted debe trabajar sobre sí mismo y su carácter. Ante todo debe educar en sí la presencia y control, el respeto hacia los demás. Por último piense en su salud, semejante estilo de vida no pasa sin dejar huellas.

## Anexo #9

### PRÁCTICA DE LA TÉCNICA DE ESCUCHAR ACTIVAMENTE

Tomado de Fernández (2002) en el "Compendio de estrategias y técnicas para el estudio y desarrollo de la competencia comunicativa" y adaptado a los propósitos de la tesis.

Las siguientes frases son algunas aclaraciones que hacen los colaboradores. Lea cuidadosamente cada frase y después seleccione la respuesta que muestre mejor que escuchó activamente. Tenga presente que la respuesta de la persona que escucha activamente, no incluye ni consejos ni opiniones. Marque en el renglón que representa la técnica de escuchar activamente.

#### SUBORDINADO

#### RESPUESTA DEL DIRIGENTE

1. A ellos siempre les encomiendas los trabajos fáciles y guardas los difíciles para mí.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A) ¿Qué pruebas tienes para decir eso? B) Te estas olvidando que ayer te di un trabajo fácil. C) Sientes que te estoy molestando y que no soy justo en la forma en que asigno el trabajo. D) Si analizaras con cuidado la lista de trabajos, verías que se asignan equitativamente las tareas.
2. Este es el tipo de trabajo que me gusta. Me concentro tanto en él que se me olvida ir a la casa. El sueldo es bueno y las condiciones laborales están bien, pero es el trabajo en sí lo que me motiva.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A) Esa es la actitud que nos agrada ver aquí. B) Puedo entenderlo porque así me siento también con mi trabajo C) ¿Te gustaría más trabajo de este tipo? D) El trabajo que estás haciendo te estimula y te emociona de verdad.
3. Cuando empecé a trabajar en este centro, realmente pensé que iba a llegar lejos. Sin embargo aquí estoy desde hace cinco años y todavía realizo el mismo trabajo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A) Es importante para ti mejorar. Estas desilusionado de tu progreso. B) Ten paciencia y pronto llegará tu turno para una promoción. C) Vamos a conversar sobre las cosas que puedas hacer, para colocarte en una mejor posición y para que recibas una promoción.

		D) Quizás es porque no haz trabajado suficientemente bien.
4. En esta escuela todo el mundo es jefe de uno. Primero trato de cumplir con lo que me pide la Co. Pérez. Después el Co. García me pide algo y a veces hasta el Co. Fernández me encarga cosas. No puedo darles gustos a todos. Es más, casi nunca sé lo que debo estar haciendo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A) Haz las cosas una por una y antes de que te des cuenta todo estará terminado B) No te preocupes tanto. Después de todo tu trabajo es excelente. C) Con toda esta gente dándote trabajo al mismo tiempo, debes sentir que te están jalando en varias direcciones a la vez. Realmente te agotan. D) No sabía que el Co. Fernández te daba trabajos. Deja ver que pasa allí. Te vuelvo a hablar después.
5. Allí estaba yo, confiando en ti en la reunión. Pensé que ibas a apoyar mí posición. Lo único que hiciste fue sentarte para no hacer nada. No abriste la boca una sola vez.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A) Tenía razones para no hablar en la reunión. B) Estas bravo por la forma en que me comporté en la reunión. C) Rosa, dos o tres veces durante la reunión di información. Supongo que no me oíste. D) Estaba esperando que pidieras mí opinión.
6. Oye, hay una carta de la Directora Municipal en el mural que felicita a nuestro Departamento por haber alcanzado los indicadores.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A) Es agradable recibir el reconocimiento de los jefes. B) Si, ya lo sé, pero no les crea mucho. C) ¿De verás?. Voy a leerla. D) Exactamente, ¿qué dice la carta?
7. Todos los días es lo mismo. Hasta un niño de diez años podría hacer esto.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A) No vas a lograr nada con tus quejas. B) Si tienes alguna queja de cómo hacer más interesante el trabajo ¿Por qué no la dices? C) Siempre pensé que te gustaba tu trabajo. D) El trabajo repetitivo es aburrido y hace sentir que uno no está aprovechando toda su

	_____	capacidad.
8. Apenas acabo un problema y sale otro.	_____	A) Mira eso es parte del trabajo. No te enfades por ello.
	_____	B) Me sorprende que te sientas mal.
	_____	C) Dame algunos ejemplos específicos para saber de qué me estás hablando.
	_____	D) Es frustrante y deprimente tener problemas

**CLAVE:**

1-A; 2-C; 3-A; 4-D; 5-B; 6-C; 7-B; 8-C \_\_\_\_\_ **ESCUCHA ACTIVAMENTE**

1-C; 2-D; 3-C; 4-C; 5-A y C; 6-A y C; 7-C y D; 8-B y C \_\_\_\_\_ **ADELANTA OPINIONES.**

1-B y D; 2-A y B; 3-B y D; 4-A y B; 5-D; 6-B; 7-A; 8-A \_\_\_\_\_ **TIENDE AL CONSEJO.**

Las conductas 2 y 3 le están afectando la escucha, piense bien, no aconseje si no se le pide expresamente y no se precipite a dar opiniones, esto le limita las posibilidades de expresarse a las personas y Ud. debe mostrar interés en lo que le quieren decir.

Vuelva nuevamente a esta técnica, elabore situaciones y proponga variantes de actuación que le permitan reflexionar. Anticípese a sus deseos involuntarios y prepárese para ser un escucha activo, verá los resultados.



Suma total:										
-------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Si obtuvo 80 o más puntos, Ud. tiene una actitud realista ante los conflictos y parece estar dispuesto(a) a trabajar para resolverlos. Si obtuvo entre 50 y 79, parece estar manejando bien los conflictos, pero necesita trabajar con un objetivo más positivo.

Si su puntuación fue menor de 50, necesita primero entender por qué y después trabajar duramente las técnicas de resolución de conflictos. Puede volver a este ejercicio en cada momento que decidas, para proponerse nuevas metas de aprendizaje.

## Anexo # 11

### INTENCIÓN PRIMORDIAL AL MANEJAR UN CONFLICTO

Tomado de Fernández (2002) en el "Compendio de estrategias y técnicas para el estudio y desarrollo de la competencia comunicativa" y adaptado a los propósitos de la tesis.

Indique la frecuencia con que usa una de las siguientes tácticas, poniendo un círculo en torno al número de la columna derecha que considere más adecuado.

Rara Vez          Siempre

TACTICAS:	1	2	3	4	5
1.- Argumento con mis compañeros de trabajo para demostrar los méritos de mi proposición					
2.- Negocio con mis compañeros para llegar a un compromiso.					
3.- Trato de satisfacer las expectativas de mis compañeros.					
4.-Trato de investigar un tema con mis compañeros para encontrar una solución aceptable para todos.					
5.- Soy firme cuando persigo mi lado del tema.					
6.Trato de evitar que me ubiquen en una posición difícil y trato de guardarme mi conflicto ante mis compañeros.					
7.- Defiendo mi solución del problema.					
8.-Recurso al "toma y dame" para llegar a un compromiso.					
9.- Intercambio información exacta con mis compañeros para resolver juntos el problema.					
10.- Evito analizar abiertamente mis diferencias con mis compañeros.					
11.-Me adapto a los deseos de mis compañeros.					
12.- Trato de exponer todas nuestras preocupaciones para que los problemas encuentren la mejor solución posible.					
13.- Propongo un terreno intermedio para romper los empates.					
14.- Sigo las sugerencias de mis compañeros.					
15.- Trato de callarme los desacuerdos con mis compañeros para evitar su resentimiento.					

Suma las siguientes preguntas:

<b>Items</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Siempre</b>	<b>Posición</b>
1, 5 y 7			<b>COMPETIDOR.</b>
4, 9 y 12			<b>COLABORADOR.</b>
6, 10 y 15			<b>EVASIVO.</b>
3, 11 y 14			<b>ACOMODATIVO.</b>
2, 8 y 13			<b>CONCILIADOR.</b>

## Anexo #12

### DIAGNÓSTICO DE CONDUCTAS NO ASERTIVAS EN LA COMUNICACIÓN.

Tomado de Fernández (2002) en el "Compendio de estrategias y técnicas para el estudio y desarrollo de la competencia comunicativa" y adaptado a los propósitos de la tesis.

Responda Sí, No o No sé, en las siguientes preguntas:

- 1.- Tengo pugnas, conflictos, discusiones acaloradas con frecuencia, con los profesores.
- 2.- Acostumbro a darle muchas vueltas a los asuntos, tratando de ser indirecto para no ofender a otros.
- 3.- A veces me disculpo demasiado ante los demás.
- 4.- Me irito fácilmente, me molesto por cualquier cosa.
- 5.- Dejo que otros abusen de mí.
- 6.- Soy débil con los demás.
- 7.- No tolero los desacuerdos.
- 8.- Con frecuencia me siento amenazado(a).
- 9.- Espero que otros adivinen en vez de decirlo.
- 10.- No me atrevo a interrumpir una relación interpersonal que no me agrada.
- 11.- A veces me siento como una víctima.
- 12.- Tiendo a resaltar más los errores de otros que los aciertos.
- 13.- Me han señalado los demás que soy agresivo (a).
- 14.- Tiendo a posponer el enfrentarme a situaciones conflictivas.
- 15.- Me gusta tener siempre la razón.
- 16.- Me siento apenado(a) en situaciones comunes.
- 17.- Digo lo que creo cierto aunque los demás se ofendan.
- 18.- Tiendo a ser muy crítico (a) con los demás.
- 19.- Hago las cosas que no deseo por no decir que no.
- 20.- Expreso lo que siento sin importarme cómo puedan interpretarme.

Señale con una cruz cuáles de estos pensamientos son más frecuentes en usted:

Bloque I

\_\_\_ Tengo que hacerles creer que yo puedo.

\_\_\_ No tengo por qué aguantar que nadie....

\_\_\_ Se burlarán de mí si se dan cuenta que....

\_\_\_ Si no me defiende, hará lo que quiera conmigo.

\_\_\_ A mí nadie me insinúa que....

\_\_\_ Este es un estúpido.

\_\_\_ Nunca va a comprender.

Bloque II

\_\_\_ Para qué le voy a decir, me crearán más problemas.

\_\_\_ Mejor en otro momento.

\_\_\_ El pobre, se va a lastimar si se lo digo.

\_\_\_ No es para tanto.

\_\_\_ Después no quería ser mi amigo.

\_\_\_ Primero tengo que pensarlo bien.

\_\_\_ Es demasiado tarde ahora, ya para qué.

\_\_\_ Ya cambiará cuando se de cuenta.

**Calificación:**

A) Señale cuáles de las siguientes preguntas respondió afirmativamente:

**2- 3- 6- 10- 11- 14- 15- 16- 19**

B) Señale en cuáles de las siguientes preguntas respondió afirmativamente:

**1- 4- 5- 7- 8- 12- 13- 17- 18- 20**

C) En cuál de los dos bloques encontró una mayor cantidad de pensamientos frecuentes:

Bloque I: pensamientos frecuentes:

Bloque II: pensamientos frecuentes:

**Diagnóstico:**

1.- Si usted respondió afirmativamente 5 o más veces en las preguntas del inciso A), y los pensamientos que priman en usted son los del Bloque II, usted está cometiendo errores en sus relaciones interpersonales que lo hacen **no ser asertivo**. Tiende a tener una actuación débil, pasiva, que no favorece la comunicación. Debe intentar el cambio.

2.- Si usted respondió afirmativamente 5 o más veces en las preguntas del inciso B) y los pensamientos que priman son los del Bloque I, está cometiendo errores en sus relaciones interpersonales que lo hacen **no asertivo**. Tiende a una actuación agresiva con los demás que no favorece su comunicación. Debe intentar el cambio.

3.- Si en los incisos A) y B) sus respuestas afirmativas no llegan nunca a 5, no parece cometer errores en sus relaciones que lo hagan poco asertivo, por lo que tendrá mayores éxitos en la comunicación.

4.- Si en los incisos A) o B) sus respuestas afirmativas exceden a 5, pero no encuentra en el bloque correspondiente (A-II) y (B-I), ningún pensamiento común al suyo, su situación parece no ser muy bien definida o no tiene aún una clara conciencia de sus errores.

5.- Si sus respuestas afirmativas son numerosas en los incisos A) y B) y/o encuentra pensamientos frecuentes en ambos bloques, su comportamiento en la comunicación es muy contradictorio, lo que la puede hacer además de no asertivo, poco consistente en su actuación. Debe intentar el cambio.

## **Anexo13**

### **Propuesta de actividades.**

#### **Dimensión Curricular**

Representa la salida ideológica de los conocimientos expresados en el lenguaje de la docencia. Es un proceso simultáneo de formación de valores para el desarrollo de una personalidad conforme con nuestra sociedad en la medida en que se generan habilidades teóricas y prácticas para el ejercicio de la profesión.

#### Actividad Científico Estudiantil de la carrera de Licenciatura en Enfermería

Objetivo: Desarrollar el sistema de conocimiento y la creación de habilidades científico investigativa.

Ejecutan: Jefas de Colectivo de Año

Participan: FEU, UJC, profesores guías, profesores y estudiantes.

Tiempo: una sesión

#### Frecuencia semestral

Procedimiento: con el asesoramiento de la metodóloga de investigación. Se realizarán eventos de bases por sedes con la participación de todos los grupos y colectivo de profesores, estudiantes y directivos de las mismas, los ganadores participaran en el evento de la Sede Central, otorgándose reconocimientos desde lo individual a lo colectivo.

Esta actividad posee un carácter muy heterogéneo que hacen prevalecer en la misma una atmósfera agradable de superación y desarrollo creador. Contribuye al desarrollo de la iniciativa, la independencia cognoscitiva y la creatividad de los estudiantes. Además, propicia el desarrollo de habilidades para el uso eficiente y actualizado de las fuentes de información, de los idiomas extranjeros, de los métodos y técnicas de la computación, y del Sistema Nacional de Normalización, Metrología y Control de la Calidad de nuestro país.

### Encuentro de conocimiento

Objetivo: Desarrollar el conocimiento y la creación de habilidades profesionales.

Ejecutan: Jefas de Colectivo de Año

Participan: FEU, UJC, profesores guías, directivos, profesores y estudiantes

Tiempo: una sesión

Frecuencia semestral

Procedimiento: con el asesoramiento de la metodóloga de carrera y de trabajo educativo, se realizarán eventos de bases por sedes con la participación de todos los grupos, colectivo de profesores, estudiantes y directivos de las diferentes sedes, los ganadores participaran en el evento de la Sede Central. Se realizarán reconocimientos desde lo individual a lo colectivo.

Tales actividades poseen un carácter muy heterogéneo que hacen prevalecer en la misma una atmósfera agradable de superación y desarrollo creador.

### Sociopolíticas

Tienen como objetivo el fortalecimiento de la concepción política ideológica de los estudiantes en correspondencia con el sistema social socialista, mediante el desarrollo sistemático de actividades socio-políticas que abarca todas las esferas de la vida estudiantil y de esta forma contribuye al incorporar y reforzar valores para su vida personal y social.

### Chequeo de emulación

Objetivo: Evaluar los resultados alcanzados por los estudiantes, de manera colectiva e individual, proporcionar mayor interacción entre los directivos, el claustro de profesores y estudiantes.

Ejecutan: Jefa de Colectivo de Carrera

Participan: FEU, UJC, profesores guías, profesores y estudiantes

Tiempo: 3 horas

Frecuencia: Trimestral

Procedimiento: con el asesoramiento del departamento de trabajo educativo y extensión se seleccionan aquellas manifestaciones artísticas a presentar, se debe garantizar que algunas manifestaciones como la danza y la dramatización que los actores sean profesores y estudiantes. Para el reconocimiento a los mejores grupos y estudiantes; así como a los mejores docentes, es recomendable que se de relacionando algunas características que identifican a estos, lo que proporciona mayor motivación y que el resto del colectivo no sean solo espectadores.

Para la realización de cada chequeo de emulación es necesario que sea motivado por algún nombre o fecha relacionada con la enfermería.

Cruzadas universitarias

Objetivo: Fomentar el conocimiento de la ciencia de la enfermería y relacionar a los estudiantes con las características del biosicosociales del municipio; así como fomentar en ellos la cooperación y la perseverancia, creando además hábitos de vida en campaña.

Ejecutan: Profesores Guías

Participan: FEU, UJC, profesores y estudiantes

Tiempo: Un fin de semana

Frecuencia: mensual

Procedimiento: en previa coordinación con el departamento de trabajo educativo, las diferentes sedes y la vicedirección municipal de enfermería se seleccionan los estudiantes a participar y los profesores responsabilizados con la seguridad de los mismos. Se debe precisar el objetivo de la actividad.

Dentro de las cruzadas, se incluye un grupo de actividades variadas entre las que se encuentran:

1. Visitas a lugares de interés social.
2. Visitas a lugares vulnerables para la realización de levantamientos integrales

3. Levantamiento higiénico epidemiológico.
4. Apoyo a campaña de vacunación
5. Realización de promoción ( Charlas educativas , conversatorios )
6. Realización de actividades de prevención( Pesquisaje de TB, Hipertensión Arterial entre otros )
7. Se incluye el movimiento de artistas aficionados que realizan actividades artísticas.

Activo: "Movimiento vanguardista Mario Muñoz Monroy"

Objetivo: despertar en los estudiantes y profesores el amor por la excelencia.

Ejecuta: Jefa de Colectivo de Carrera

Participan: Profesores, estudiantes y alumnos ayudantes, se incluye el departamento multidisciplinario.

Tiempo: Semestral

Procedimiento: se realizan competencias de habilidades de la ciencia y de formación general, debates de diferentes temáticas, intercambio con profesores de experiencias y jubilados del sector. Se dedicarán tres días. Los participantes portarán una identificación. El activo incluye un taller sobre las cualidades del personal de enfermería.

Ejecuta: Jefa de Colectivo de Carrera

Participan: Metodóloga de trabajo educativo, Bibliotecaria, Cátedra Martiana, FEU, UJC, directivos

Tiempo: trimestral

Procedimiento: en la Reunión Metodológica de trabajo educativo se dará a conocer la actividad que consistirá en organizar la actividad con los diferentes factores y comprometer a los directivos en la participación del proceso de organización y ejecución.

## **Extensionistas**

Esta dimensión convierte al estudiante en sujeto de la promoción cultural en el territorio, al introducirlo como factor de cambio en la comunidad y recibir de esta los mejores valores que se han conservado y enriquecido mediante su propia historia, cultura y tradiciones. Se produce así un proceso de transformación de la personalidad en la medida en que transforma el medio.

### Encuentros deportivos

(Voleibol, Baloncesto, Fútbol, Béisbol, Ajedrez)

Objetivo: desarrollar en los estudiantes el afán de triunfo y de lucha, así como, fortalecer el compañerismo y la ayuda mutua.

Ejecuta: Profesor Principal de Cultura Física

Participan: FEU, UJC, profesores y estudiantes

Tiempo: 2 horas

Frecuencia: mensual

Procedimiento: estas actividades deportivas se realizarán de forma sistemática, estableciendo una estrecha vinculación con los profesores y estudiantes y directivos de las diferentes sedes, teniendo carácter competitivo y amistoso.

Para su organización se deben tener en cuenta múltiples factores tales como terreno, cantidad de participantes, árbitros, medios deportivos y personal técnico. Es importante garantizar la mayor cantidad de estudiantes espectadores, esto provoca mayor entusiasmo y esfuerzo de los participantes.

### Festival de artistas de aficionados de carrera

Objetivo: promover la cultura en los estudiantes, profesores y directivo, para contribuir a su desarrollo cultural.

Ejecutan: Metodóloga de Extensión Universitaria

Participan: FEU, profesores guías, profesores y estudiantes.

Tiempo: una sesión

Frecuencia semestral

Procedimiento: con el asesoramiento del departamento de Extensión Universitaria. En estos festivales se realizarán varias actividades de competencia con la participación de todos los grupos, colectivo de profesores, estudiantes y directivos de las diferentes sedes. A través del juego, como el tesoro escondido, competencias de bailes tradicionales, y demás manifestaciones artísticas.

Anexo: 14

## TALLER DE SOCIALIZACIÓN

Los criterios de pertinencia empleados para tratar en el taller:

- ❖ Asequibilidad con un vocabulario adecuado en la explicación de la estrategia.
- ❖ Posibilidades de la puesta en práctica de las etapas, fases y acciones de la estrategia.
- ❖ Desarrollo adecuado de las formas de superación propuestas.
- ❖ Posibilidades que ofrece la estrategia para alcanzar el objetivo propuesto desde la primera etapa.
- ❖ Posibilidad de ejecutarse en otras carreras.

## TABLAS

Tabla # 1. Grado de aceptación por los estudiantes y profesores a directivos.

	Buena	%	Regular	%	Mala	%
Estudiantes	21	52.5	13	32.5	6	15
Profesores	18	60.0	8	45.0	4	13.3

Tabla #2 Problemas de comunicación de los directivos.

HABILIDADES	Siempre	%	Casi siempre	%	Rara veces	%
Observar	13	65.0	5	25.0	2	10.0
Expresión	11	55.0	6	30.0	3	15.0
Empatía	7	35	9	45.0	4	20.0

Tabla #3. Evaluación que brindan los estudiantes a las formas de comportamiento en la comunicación de los directivos y profesores.

	Bien	%	Regular	%	Mal	%
Directivos	21	52.5	13	32.5	6	15.0
Profesores	23	57.5	11	27.5	6	15.0

Tabla # 4. Realización de las actividades planificadas.

Actividad	Cantidad	%
Equipo	25	62,5
Individual	15	37,5

Tabla #5. Preparación para relacionarse con los subordinados.

Indicador	Buena	Regular	Mala
En actividades curriculares	56.6 %	26.6 %	12.5 %
En las actividades extra-curriculares	30.0 %	43.3 %	23.3 %
Político ideológicas	46,6 %	36.6 %	18.8 %
Total			

Tabla #6 . Disposición para la buena comunicación.

No.	Alta	%	Media	%	Baja	%
1	13	65.0	5	25.0	2	10.0
2	7	35.0	2	10.0	11	55.0
3	5	25.0	11	55.0	4	20.0
4	5	25.0	12	60.0	3	15.0
5	5	25.0	13	65.0	2	10.0
6	6	30.0	14	70.0	0	0
7	8	40.0	9	45.0	3	15.0
8	6	30.0	12	60.0	2	10.0
9	2	10.0	13	65.0	5	25.0
10	5	25.0	13	65.0	2	10.0
11	10	50.0	7	35.0	3	15.0
12	5	25.0	11	55.0	4	20.0
Total	77	32.08	122	50.83	41	17.08

Tabla # 7. Resumen del nivel de comunicatividad.

Frecuencia			
Items	Si	No	A veces
1	12	5	3
2	9	7	4
3	6	12	2
4	1	17	2
5	14	5	1
6	3	12	5
7	11	7	2
8	9	8	3
9	5	12	3

10	8	9	3
11	13	5	2
12	4	14	2
13	18	0	2
14	14	2	4
15	9	8	3
16	7	10	3
total	143	133	44

Tabla #8 Nivel de comunicatividad.

Nivel	No	%
No Comunicativo		
Reservado		
Comunicativo	7	35.0
Buen Nivel	8	40.0
Muy Comunicativo	3	15.0
Demasiado Franco	2	10.0
Exagerado		

Tabla #9. Buen Emisor.

Items	Frecuente		A veces		Casi nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1	3	15.0	8	40.0	9	45.0
2	12	60.0	6	30.0	2	10.0
3	15	75.0	5	25.0	0	0
4	14	70.0	4	20.0	2	10.0
5	16	80.0	4	20.0	0	0

6	17	85.0	2	10.0	1	5.0
7	7	35.0	3	15.0	10	50.0
8	14	70.0	6	30.0	0	0
9	8	40.0	12	60.0	0	0
10	7	35.0	11	55.0	2	10.0
11	8	40.0	12	60.0	0	0
12	20	100	0	0	0	0
13	9	45.0	10	5.0	1	10.0
14	12	60.00	8	40.0	0	0
15	11	55.0	8	40.0	1	0
16	16	80.0	3	15.0	1	10.0
Total	198	61.87	101	31.56	21	6,56

Tabla # 10. Buen receptor

¿Soy un buen receptor?						
Ítems	Frecuentemente		A veces		Casi nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1	11	55.0	7	35.0	2	20.0
2	9	45.0	7	35.0	4	20.0
3	8	40.0	11	55.0	1	5.0
4	9	45.0	8	40.0	3	15.0
5	11	55.0	8	40.0	1	5.0
6	8	40.0	9	45.0	3	15.0
7	12	60.0	5	25.0	3	15.0
8	5	25.0	14	70.0	1	5.0
9	13	65.0	6	30.0	1	5.0
10	9	45.0	9	45.0	2	10.0
11	14	70.0	6	30.0	0	0
12	10	50.0	6	30.0	4	20.0

13	12	60.0	5	25.0	3	15.0
14	10	50.0	6	30.0	4	20.0
15	13	65.0	4	20.0	3	15.0
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>52.9</b>	<b>111</b>	<b>35.8</b>	<b>35</b>	<b>11,29</b>

Tabla #11 Escuchar Activamente

<b>Items</b>	<b>Escucha activa</b>	<b>%</b>	<b>Opina</b>	<b>%</b>	<b>Aconseja</b>	<b>%</b>
1C; 2C; 3A; 4D; 5B; 6D; 7B; 8C	7	35.0				
1D; 2D; 3C; 4C; 5AyC; 6AyC; 7CyD; 8ByD			10	50.0		
1ByD; 2AyB; 3ByD; 4AyB; 5D; 6B; 7A; 8A					3	15.0

Tabla #12 Reacción ante Desacuerdos y Conflictos.

<b>Reacción</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>%</b>	<b>No muy de acuerdo</b>	<b>%</b>
<b>Actitud Realista</b>	8	40.0	12	60.0
<b>Bien</b>	13	65.0	7	35.0
<b>Mejorar</b>	14	70.0	6	30.0

Tabla #13 Manejar conflicto.

<b>INTENCION</b>	<b>Rara vez</b>	<b>%</b>	<b>Siempre</b>	<b>%</b>
<b>Competidor</b>	6	30.0	14	70.0
<b>Colaborador</b>	2	10.0	18	90.0

<b>Evasivo</b>	16	80.0	4	20.0
<b>Acomodativo</b>	3	15.0	17	85.0
<b>Conciliador</b>	15	75.0	5	25.0

Tabla # 14. Conductas asertivas.

Combinación de incisos y bloques	Cantidad	%
Débil	3	15.0
Agresivo	9	45.0
Asertivo	1	5.0
Indefinido	6	30.0
Contradictorio	1	5.0

Tabla #15 Resultado comparativo instrumento aplicado. Disposición para la buena comunicación

No.	Alta				Media				Baja			
	Ini ci al	%	Final	%	Inicia l		Final	%	Inicial	%	Fi na l	%
1	13	65.0	15	75.0	5	25.0	6	30.0	2	10.0	1	5.0
2	7	35.0	11	55.0	2	10.0	4	20.0	11	55.0	5	25.0
3	5	25.0	12	60.0	11	55.0	5	25.0	4	20.0	3	15.0
4	5	25.0	10	50.0	12	60.0	7	35.0	3	15.0	3	15.0
5	5	25.0	13	65.0	13	65.0	7	35.0	2	10.0	0	0
6	6	30.0	15	75.0	14	70.0	5	25.0	0	0	0	0
7	8	40.0	14	70.0	9	45.0	5	25.0	3	15.0	1	5.0
8	6	30.0	16	80.0	12	60.0	4	20.0	2	10.0	1	5.0
9	2	10.0	11	55.0	13	65.0	6	30.0	5	25.0	3	15.0
10	5	25.0	12	60.0	13	65.0	6	30.0	2	10.0	2	10.0
11	10	50.0	12	60.0	7	35.0	6	30.0	3	15.0	2	10.0

12	5	25.0	12	60.0	11	55.0	6	30.0	4	20.0	2	10.0
Total	77	32.08	165	64.7	122	50.83	67	26.2	41	17.08	23	9.1

Tabla #16 Resultado comparativo instrumento aplicado. Nivel de comunicatividad.

Nivel	Inicial		Final	
	Cantidad	%	No	
No Comunicativo				
Reservado				
Comunicativo	7	35.0	8	40.0
Buen Nivel	8	40.0	11	55.0
Muy Comunicativo	3	15.0	1	10.0
Demasiado Franco	2	10.0	0	
Exagerado				

Tabla #.17. Resultado comparativo instrumento aplicado. Buen Emisor.

Items	Frecuentermente				A veces				Casi nunca			
	Inicial		Final		Inicial		Final		Inicial		Final	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1	3	15.0	8	40.0	8	40.0	7	35.0	9	45.0	5	25.0
2	12	60.0	16	80.0	6	30.0	4	20.0	2	10.0	0	0
3	15	75.0	18	90.0	5	25.0	2	10.0	0	0	0	0
4	14	70.0	16	80.0	4	20.0	3	15.0	2	10.0	1	5.0
5	16	80.0	18	90.0	4	20.0	2	20.0	0	0	0	0
6	17	85.0	20	100	2	10.0	0	0	1	5.0	0	0
7	7	35.0	12	60.0	3	15.0	6	30.0	10	50.0	2	10.0
8	14	70.0	16	80.0	6	30.0	4	20.0	0	0	0	0
9	8	40.0	11	55.0	12	60.0	9	45.0	0	0	0	0
10	7	35.0	14	70.0	11	55.0	4	20.0	2	10.0	2	10.0
11	8	40.0	12	60.0	12	60.0	8	40.0	0	0	0	0
12	20	100	20	100	0	0	0	0	0	0	0	0
13	9	45.0	15	75.0	10	5.0	4	20.0	1	10.0	1	5.0

14	12	60.0	16	80.0	8	40.0	4	20.0	0	0	0	0
15	11	55.0	15	75.0	8	40.0	5	25.0	1	5.0	0	0
16	16	80.0	16	80.0	3	15.0	4	20.0	1	10.0	0	0
Total	198	61.8	243	75.9	101	31.5	66	20.6	21	6,56	11	3.4

Tabla # 18 Resultado comparativo instrumento aplicado. Buen receptor

¿Soy un buen receptor?												
Items	Inicial				Inicial				Inicial			
	Frecuentemente		A veces		A veces		Casi nunca		Casi nunca		Casi nunca	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1	11	55.0	15	75.0	7	35.0	5	25.0	2	20.0	0	0
2	9	45.0	12	60.0	7	35.0	6	30.0	4	20.0	2	10.0
3	8	40.0	12	60.0	11	55.0	8	40.0	1	5.0	0	0
4	9	45.0	11	55.0	8	40.0	7	35.0	3	15.0	2	10.0
5	11	55.0	13	65.0	8	40.0	6	30.0	1	5.0	1	5.0
6	8	40.0	12	60.0	9	45.0	7	35.0	3	15.0	1	5.0
7	12	60.0	15	75.0	5	25.0	3	15.0	3	15.0	2	10.0
8	5	25.0	12	60.0	14	70.0	7	35.0	1	5.0	1	5.0
9	13	65.0	16	80.0	6	30.0	4	20.0	1	5.0	0	0
10	9	45.0	14	70.0	9	45.0	4	20.0	2	10.0	2	10.0
11	14	70.0	16	80.0	6	30.0	4	20.0	0	0	0	0
12	10	50.0	12	60.0	6	30.0	7	35.0	4	20.0	1	5.0
13	12	60.0	16	80.0	5	25.0	3	15.0	3	15.0	1	5.0
14	10	50.0	12	60.0	6	30.0	6	30.0	4	20.0	2	10.0
15	13	65.0	15	75.0	4	20.0	3	15.0	3	15.0	2	10.0
Total	164	52.9	203	67.6	111	35.8	80	26.6	35	11,2	17	5.6

Tabla #19. Resultado comparativo instrumento aplicado Manejar conflicto

INTENCIÓN	Inicial		Final		Inicial		Final	
	Rara vez	%	Rara vez	%	Siempre	%	Siempre	%
Competidor	6	30.0	4	20.0	14	70.0	16	80.0
Colaborador	2	10.0	1	0	18	90.0	19	95.0
Evasivo	16	80.0	18	90.0	4	20.0	2	10.0
Acomodativo	3	15.0	1	5.0	17	85.0	19	95.0
Conciliador	15	75.0	18	90.0	5	25.0	2	10.0

Tabla # 20. Resultado comparativo instrumento aplicado Conductas asertivas.

Combinación de incisos y bloques	Inicial		Final	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Débil	3	15.0	1	5.0
Agresivo	9	45.0	5	25.0
Asertivo	1	5.0	12	60.0
Indefinido	6	30.0	2	10.0
Contradictorio	1	5.0	0	0

## DIAGRAMAS:

Diagrama 1. Habilidades de la comunicación de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería.

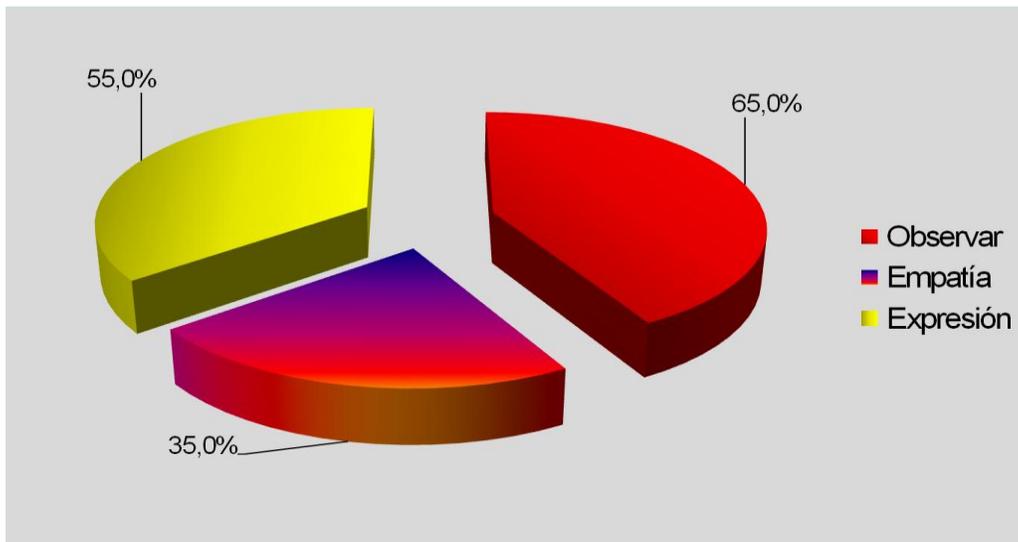


Diagrama 2. Conductas asertivas en la comunicación de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería en Moa.

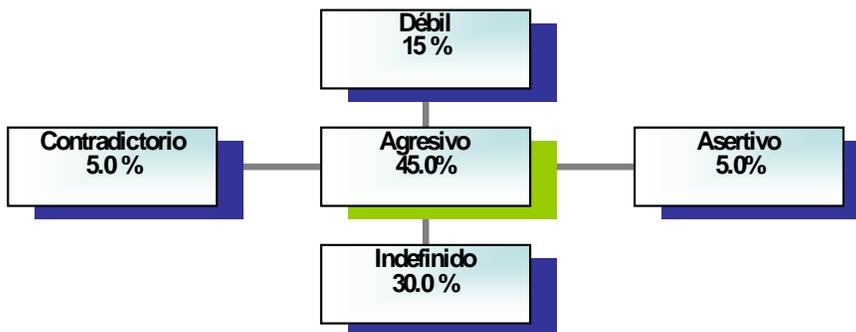


Diagrama 3. Escucha activa de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería en Moa.

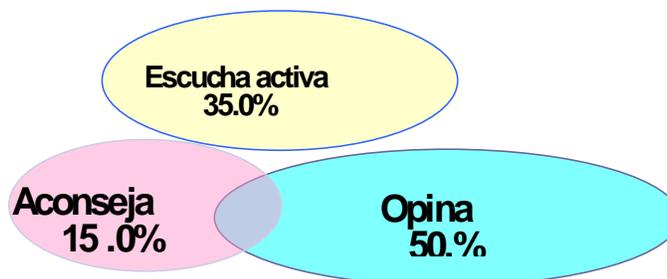
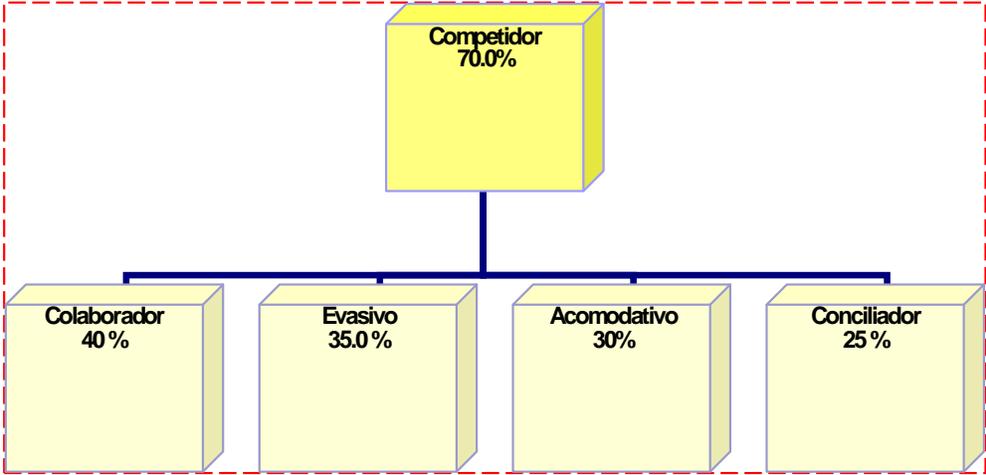


Diagrama 4. Manejo de conflictos de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería en Moa.



## GRÁFICOS

Gráfico 1. Disposición para la solución de los problemas de estudiantes y profesores de la carrera de Licenciatura en Enfermería en Moa.

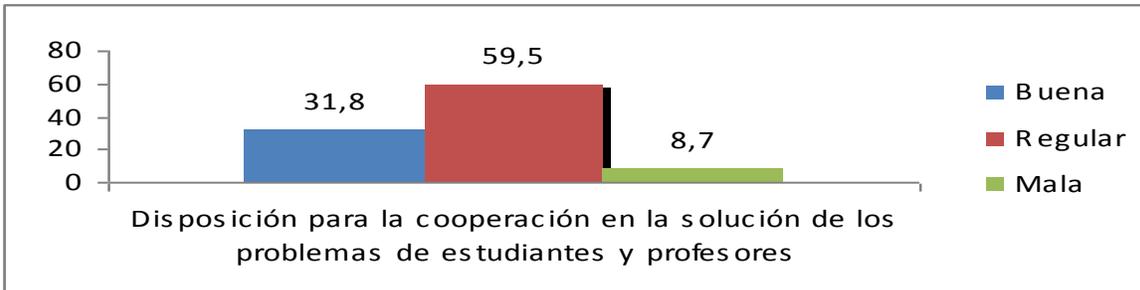


Gráfico 2. Relación emisor-escucha de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería en Moa.

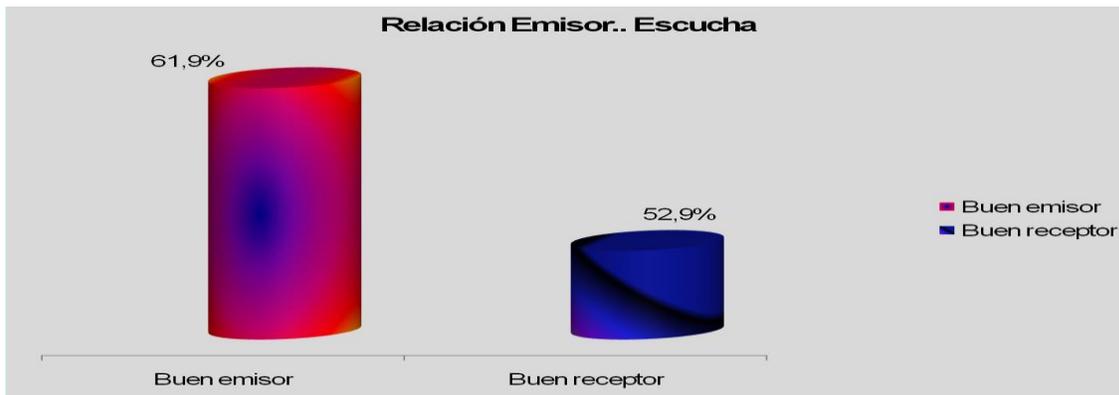
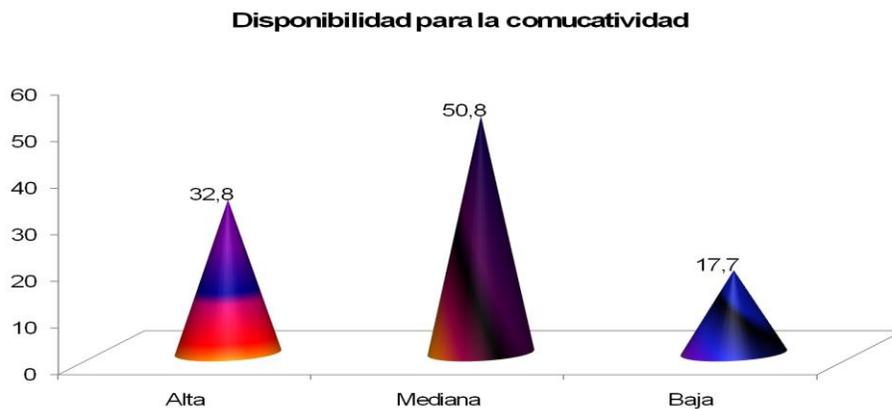


Gráfico 3. Disponibilidad para la comunicación de los directivos de la carrera de Licenciatura en enfermería en Moa.



Estrategia pedagógica para el perfeccionamiento de la competencia comunicativa de los directivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería

