

METODOLOGÍA PARA LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Ms.C. Rolando Durán Rill. Asesor de la Rectoría.: duzan@cug.fcs.co.cu

Dra. Idania Núñez la O. Rectora. lnuñez@cug.co.cu

Dr. Antonio Gutiérrez Sánchez. Metodólogo de la Vicerrectoría de Investigación, Postgrado y Relaciones Internacionales. antonio@cug.co.cu

Lic. Dagmaris Llamas Martínez. Profesora del Departamento de Idiomas. dagmaris@cug.fcs.co.cu

Resumen

En este trabajo parte de un modelo didáctico con enfoque andragógico, en cual se recomienda una metodología colaborativa, teniendo en cuenta las insuficiencias que este en momento se manifiestan en los decisores de las organizaciones de la producción y los servicios que limitan su desempeño profesional. La propuesta se apoya en una didáctica que incluye procedimientos sistémicos de acción-reflexión de significativa importancia. Esta metodología se aborda en cinco fases: propedéutica, presentación, aprendizaje, evaluación/retroalimentación y complementaria.

La metodología ofrecida es parte del resultado práctico de un proyecto de tesis de doctorado. La misma ha sido validada en un cuasiexperimento en dos organizaciones como grupos intactos y, sometida a criterios de 90 expertos que coinciden en su utilidad, novedad y nivel científico.

INTRODUCCIÓN

El modelo didáctico en el cual se sustenta la propuesta tiene un enfoque andragógico - facilitación del aprendizaje a los adultos- en la estructuración de los distintos componentes del proceso de comunicación que exige como condiciones fundamentales: integralidad, independencia, creatividad y profundidad en la facilitación de los contenidos (sistema de conocimientos y habilidades).

Las características del referido modelo didáctico radican en:

- Flexibilidad. Se adecua a las diversas situaciones de aprendizaje, tanto individual como grupal.
- Estructurado. Favorece el diseño e implementación del proceso formativo de manera pertinente.
- Centrado en el estudiante. Asumen la autogestión del aprendizaje a partir de las necesidades, experiencias e intereses plurimotivados.
- Actividades semipresenciales. En función de las necesidades y tiempo disponible.

Los elementos operacionales para el trabajo con el modelo didáctico reconocen tres elementos esenciales:

- Actividades semipresenciales en un ambiente colaborativo y simétrico.
- El estudio independiente a partir de la tarea docente como célula del proceso capacitivo.
- Los servicios de información científico-técnica y docente en la gestión del conocimiento.

Las regularidades del modelo didáctico sintetiza las necesidades de cambio de las personas y la organización, es decir, una relación que condiciona el equilibrio, autonomía y orden en las organizaciones, los cuales se objetivizan en condiciones histórico-concretas en el ser, en el saber y en el saber hacer. Expresan cierto grado de obligatoriedad en el comportamiento de los

procesos o fenómenos comunicativos, a partir de relaciones causales, necesarias y estables en un contexto histórico-cultural; lo que implica que un cambio de algún aspecto condiciona en cierta medida la transformación de otro. (Álvarez de Zayas, 2002).

DESARROLLO

Precisamente, la dinámica del modelo propuesto se expresa en las tendencias del desarrollo y se sintetiza en las siguientes regularidades:

- El capacitando por su cualidad para el cambio es sujeto activo en el proceso formativo, por cuanto, su actividad independiente y reflexiva (de forma personalizada) le permitirá la transformación propuesta en el modelo didáctico.
- El proceso formativo en comunicación organizacional emerge de la síntesis dialéctica de las relaciones que se establecen entre las posibilidades del hombre dialógico y las potencialidades del grupo de aprendizaje en la actividad, otorgándole protagonismo al sujeto y al grupo de aprendizaje.
- La metacomunicación es cualidad resultante superior de la relación dialéctica que se establece en el aprendizaje entre el facilitador, capacitando, grupo, entorno y el proceso de preparación y superación en sí mismo, a partir de los principios de la colaboración y la simetría desde lo sistémico-cultural.
- El establecimiento de la metodología y el programa correspondiente se logra desde la relación dialéctica a partir de la posición, el rol y el status concedido al grupo de aprendizaje, así como las necesidades y requerimientos de idoneidad que inciden en el proceso formativo, lo cual deviene en condición de todas las relaciones.
- La utilización del método de acción comunicativa dinamiza el proceso formativo en el interior del grupo de aprendizaje, el cual es síntesis en lo curricular y posibilita la simetría y colaboración de los sujetos en todo el proceso autogestión del conocimiento y en el posterior desempeño profesional.

Precisamente, la vía que y proceso lógico que dinamiza el proceso formativo es reconocido por el postulante como el método de acción comunicativa, el cual es definido como el conjunto de acciones y operaciones comunicativas que maximizan en la actividad las posibilidades del sujeto y las potencialidades del grupo a partir de la interpretación de la esencialidad de los fenómenos -hermenéutica- a partir del acto de comunicación desde lo sistémico-cultural. Es soporte de la estrategia de aprendizaje la cual se supedita a fines parciales y conscientes en función de metas convenidas en un contexto específico.

Este método formativo considera la comprensión, explicación e interpretación como esencia de la simetría y colaboración en condiciones de aprendizaje significativo, el cual reconoce dos procedimientos lógicos: Reflexión en la acción comunicativa y Reflexión en la acción comunicativa reflexiva, con los cuales se opera en las dimensiones cognitivas, emotivo-volitivas y valorativas.

Para la utilización efectiva del método propuesto en el proceso de profesionalización es imprescindible distinguir cuatro momentos importantes:

- a) Comprensión a partir de los conocimientos, experiencias útiles de los sujetos y la naturaleza del problema docente como generador de conocimientos.
- b) Diseño. Planificación y organización de las acciones comunicativas a partir de objetivo-meta, y la búsqueda de alternativas viables mediante el intercambio, transacción e implicación individual y grupal.
- c) Ejecución. Implementación de acciones de cambio en la organización como sistema abierto.
- d) Medición del impacto. Constatación de las transformaciones cualitativas y cuantitativas operadas en la actividad de los sujetos y la organización.

e)

El referente teórico fundamental para la definición del método de acción comunicativa son los estudios de Alexei N Leontiev acerca de las acciones como componente de la actividad y los trabajos filosóficos de Vladimir I Lenin en "Materialismo y Empiriocrítica" y en "Cuadernos Filosóficos" sobre el proceso cognoscitivo a partir de la práctica como criterio valorativo de la verdad y principio y fin del conocimiento, las concepciones de Homero Fuentes en torno a la formación de profesionales como actividad y comunicación, los estudios del alemán Jürgen Habermas (1929) sobre las condiciones socializadoras en las instituciones educativas y las propuestas de Irene Trelles desde lo sistémico-cultural en la comunicación organizacional y la obra "La hermenéutica como proceso investigativo" de Eneida Matos y Homero Fuentes.

De ahí que un elemento esencial en la formación de los profesionales sea elevar el escaso nivel de hábitos -operacionalización consciente- de las diferentes funciones de la comunicación y la motivación de su espíritu creador e investigativo.

La elaboración de un modelo didáctico con enfoque andragógico constituye una experiencia para operar con el currículo y diseño de manera dialéctica, tanto en su aplicación como en la evaluación de los factores que facilitan el aprendizaje en cualquier grupo etario. (Pardo Fernández y otros, 2002 y 2003).

El eslabón que interrelaciona a los componentes del modelo durante todo el proceso capacitivo es la actividad, cuya sinergia contribuye a solucionar problemas mediante la sintetización de experiencias cognoscitivas y prácticas en determinadas condiciones externas.

Los requerimientos metodológicos de la propuesta parten del enfoque sistémico-cultural en la formación de los capacitandos, en la cual se explota la dinámica de lo individual y lo colectivo; la orientación tutorial en la gestión del aprendizaje y la propuesta de alternativas metodológicas para la realización de los encuentros en redes colaborativas e hipermedios.

El modelo referido se expresa a través de una metodología para la enseñanza de la comunicación organizacional a los decisores de la producción y los servicios, que revela las regularidades y leyes de la enseñanza de la Ciencia de la Comunicación y se ofrecen recomendaciones para su aplicación en la actividad, es decir, en el tratamiento de los objetivos, conocimientos, habilidades, métodos, medios, formas organizativas y procedimientos más eficaces para la evaluación de esta disciplina.

Las metodologías, por corresponder a un contexto académico específico y concreto, son predominantemente indicativas, prescriptivas y normativas del proceder en el campo de la enseñanza de cada disciplina docente.

Por tanto, la metodología propuesta reconoce el significativo papel de la relación interdisciplinaria y multidisciplinaria en la preparación del facilitador/profesor, así como sus requisitos básicos: idoneidad, capacitación y calidad de las acciones comunicativas. Es altamente participativa apoyada en una didáctica que incluye aspectos andragógicos de significativa importancia, donde se destacan dos principios básicos: simetría y colaboración en la dinámica de los capacitandos.

Su basamento metodológico es la Filosofía Marxista-Leninista que le brinda el método dialéctico-materialista, método científico universal del conocimiento del mundo y proporciona las categorías, leyes y principios generales del conocimiento.

Se realiza en cinco momentos:

El primer momento de trabajo con los estudiantes es **propedéutico** para crear necesidades y propiciar expectativas, de acuerdo con sus intereses. Desde el principio se les debe hablar en términos de facilitadores quien sabe y enseña a aprender en un ambiente de trabajo en equipo. Por su parte los cursistas se ubican en un plano de igualdad. La superioridad del docente sólo radica en sus conocimientos, quien instrumenta dinámicas de presentaciones y preferencias, intereses y expectativas.

Se debe romper la concepción tradicional de la dicotomía maestro versus estudiante, para pasar a la concepción andragógica de personas adultas que comparten experiencias, intereses y criterios en un plano de igualdad.

El profesor asume el papel de presentador, explica de manera breve cuáles son los objetivos, el sistema de contenidos y la metodología a emplearse en su desarrollo.

Por su parte los capacitandos abordan conjuntamente qué se espera del proceso de enseñanza-aprendizaje que se inicia. Por esto, se enfatiza en el significado de la necesidad de comunicación empática en estas primeras jornadas de trabajo en equipo.

El modelo didáctico de objetivos, contenidos y métodos, funciona sobre una base psicológica, sustentada en el diálogo y el trabajo colaborativo, elementos esenciales de la comunicación. Para ello, es prudente considerar los siguientes aspectos:

- Estimule la responsabilidad en el desempeño individual dentro del grupo.
- Promueva la colaboración para el logro de metas comunes.
- Facilite la interacción para el desarrollo de las relaciones interpersonales.
- Posibilite el análisis de situaciones diversas.
- Garantice la reflexión periódica y la evaluación del funcionamiento del grupo.
- Incremente la efectividad del trabajo mediante las decisiones oportunas.
- Inspire confianza en el trabajo de equipo.
- Use las tecnologías del decisor participativo para el logro del consenso.
- Atiéndase a los subordinados como seres humanos.

En el segundo momento del curso se realiza la **presentación** del objeto de estudio de la ciencia y su movimiento propio, así como la selección de las temáticas que forman parte del programa propuesto, el texto y otros aspectos de interés.

Es aquí donde el profesor aprovecha un espacio para orientar el estudio del contenido propio de manera general y se plantean el invariante de habilidades del curso y el sistema de conocimientos (conceptos, leyes y teorías) que serán abordados.

Además, se ofrece un espacio para que los sujetos del proceso enseñanza-aprendizaje escojan temas y qué desean desarrollar. De esta manera se les da la posibilidad de aprender los contenidos del curso -habilidades, técnicas y otros- compartiendo sobre temas que son de su agrado y preferencia. En este proceso se construye el nuevo conocimiento y se desarrollan habilidades sobre la base del potencial del grupo y las posibilidades del capacitando en un contexto histórico-cultural.

El curso promueve el diálogo ético más allá de la interacción en el trabajo de grupo y deviene en elemento esencial en función de la motivación y el aprendizaje. Este es un diálogo con carga emotivo-volitiva y valorativa en el cual el sujeto se motiva por buscar conocimientos complementarios y nuevas fuentes de conocimiento.

En el tercer momento del curso se realiza el **aprendizaje** de los contenidos del curso por medio de las formas organizativas donde prevalezcan los métodos productivos y creativos en un contexto dialógico en la construcción de los conocimientos.

Se proyecta el aprendizaje por proyectos en un contexto colaborativo donde las personas están al mismo nivel y existe simetría en la interacción entre las personas, y una adecuada división del trabajo en el aprendizaje en un espacio lúdico, donde se exploten problemas vinculados con la realidad por la cercanía afectiva con los sujetos.

Precisamente el aprendizaje colaborativo se centra en la responsabilidad individual dentro del grupo, la interdependencia positiva entre las personas en la consecución de una meta común, las habilidades de colaboración para que funcione el grupo de manera efectiva, la interacción promotora en las relaciones interpersonales y la acción periódica del grupo en el trabajo correctivo.

El aprendizaje grupal se proyecta a lograr la corresponsabilidad de los sujetos a partir de objetivos comunes, se estimula el trabajo colaborativo en las diferentes redes y en todos los niveles, se consolida el trabajo en función del logro de esquemas referenciales del grupo (lenguajes y códigos comunes) y que las tareas y papeles desempeñados por los participantes estén encaminadas a propósitos específicos.

Los métodos de enseñanza de la comunicación constituyen la vía principal y el sistema de acciones que siguen el facilitador/profesor y los capacitandos para alcanzar los objetivos en el plano cognitivo, el emotivo-volitivo y el valorativo.

Por otro lado resulta importante, destacar que los principios de la enseñanza constituyen punto de partida del facilitador/profesor y tienen una función transformadora, es decir, se presentan como lineamientos prácticos que contribuyen a transformar la realidad.

De igual manera se tendrán en consideración los siguientes principios didácticos (norma generales para la conducción de la enseñanza) en el proceso de preparación y superación de los profesionales de la producción y los servicios.

- Rigor científico en el proceso de formativo por el facilitador/profesor. Supone un pensamiento teórico-metodológico como fundamento de la actividad consciente y creadora de los capacitandos.
- Diferencias cualitativas en los distintos estadios de la preparación y superación de los decisores. Considera la necesaria correspondencia del proceso pedagógico con el nivel alcanzado por las personas y la organización.
- Proceso formativo-desarrollador. Se orienta hacia la motivación de los grupos y la interacción de las personalidades desde una postura ética.
- Proceso colaborativo basado en la actividad. Se encamina hacia el desarrollo de las potencialidades de los sujetos, a partir de las habilidades subyacentes que prevalecen en cada caso o situación abordada.
- Proceso objetivo. Se dirige a la estructuración flexible y sistemática del diseño curricular que incluya la implicación de los capacitandos.

Se deja como tarea de investigación en cada encuentro una técnica específica a trabajar en el siguiente. Se hace la preparación y se realiza un foro previo de aprendizaje de las técnicas seleccionadas por los cursistas. Luego, en el mismo encuentro, si el tiempo lo permite o en el próximo, se realiza una demostración de la técnica respectiva.

El uso de medios de enseñanza pertinentes, tales como: carteles, grabadora, vídeo y otros medios visuales constituyen un valioso soporte para elevar la efectividad en la asimilación de los conocimientos y desarrollo de habilidades comunicativas. El uso de medios de enseñanza es de especial importancia para lograr la actividad del grupo, por lo tanto, pueden ayudar a la comprensión del material expuesto, mantener la atención del auditorio, aportar impacto y profesionalismo a la presentación.

Ello implica la observancia de exigencias metodológicas generales que se concretan en: rigor científico (legibles, simples exactos y realistas), contenido educativo, manejo adecuado, complejidad y estrecha relación con los objetivos previstos lograr en la forma organizativa del proceso docente.

Se debe tomar en consideración que en esta fase, el momento de preparación de la técnica es fundamental, ya que en este momento se especifican los detalles acerca del diseño de la misma, los diferentes papeles a asumir por los participantes y la metodología específica de trabajo.

Se debe concretar que cada técnica de trabajo posee tres tiempos básicos aproximados: presentación (10 %), aplicación (70 %) y retroalimentación (20%).

Es indispensable que los sujetos aprendan a diseñar, a ejecutar y evaluar algunas técnicas de presentación y aplicación.

En la presentación los sujetos logran mostrar el contenido de la comunicación, realizan el examen riguroso del contenido y en la aplicación se aclara o amplía sobre el problema de manera creativa, estimulando el pensamiento lateral o divergente de manera que se contribuya a encontrar nuevas vías y soluciones.

Técnicas para el desarrollo de la competencia comunicativa en el trabajo en grupo:

- Laberinto en acción: Los capacitandos solucionan diferentes problemas tomando decisiones que condicionan las subsiguientes. Las consecuencias de sus decisiones le proporcionarán a los sujetos discernimiento y retroalimentación.
- Tormenta de ideas: Puede ser escrita u oral. La primera fase ofrece un flujo de ideas creativas y espontáneas de manera diferida. La segunda fase incluye un análisis cuidadoso y evaluativo del problema.
- Conformación de la conducta: La conducta deseable es presentada a los sujetos. Luego es analizada y estudiada. Se ofrece a los capacitandos la posibilidad de practicar el comportamiento comunicativo pertinente en las relaciones interpersonales.
- Grupo espontáneo: El grupo es subdividido en pequeños círculos de trabajo para una discusión rápida. Se reúnen durante cinco o diez minutos para reaccionar ante un problema.
- Estudio de casos: El informe estructurado con problemas concretos y difíciles de resolver es entregado a los alumnos. Seguidamente se les solicita que analicen el caso y ofrezcan recomendaciones.
- Incidentes: Los cursistas examinan un acontecimiento imprevisto, o una cuestión litigiosa ante el cual se debe tomar una decisión.
- Clínico: Los adiestrados se reúnen para caracterizar y diagnosticar el problema y tratarlo de una manera específica.
- Instrucción asesorada: Un proceso de persona a persona donde el aprendizaje intensivo transcurre por la vía de la demostración y el asesoramiento.

- Coloquio: Una versión del panel que puede incluir de cuatro a diez personas. La mitad de los participantes representa a los adiestrados y la otra mitad son sujetos que pueden ser expertos. Los adiestrados realizan preguntas, plantean temas y realizan comentarios.
- Miniconferencia: Se habilita un conjunto de temáticas libres para que los estudiantes seleccionen una para su presentación ante el grupo. Esta modalidad está regida por tres momentos principales: la introducción, el desarrollo y las conclusiones.
- Disertación: Una presentación oral preparada con rigor sobre un tema. Es esencial abordar diferentes posiciones con relación a lo presentado y en consecuencia asumir y defender con argumentos un punto de vista. Debe ser preparada con exactitud en función del tiempo disponible.
- Crítica: Los miembros del grupo analizan las fortalezas y debilidades de una situación problemática presentada. Seguidamente se ofrecen las recomendaciones correspondientes para mejorarla.
- Debate: Se organiza la discusión entre dos personas o pequeños grupos con posiciones diferentes. El propósito es explorar otros argumentos y puntos de vista sobre el problema presentado y arribar a conclusiones consensuadas.
- Diálogo: Dos personas sostienen una conversación mientras los estudiantes observan ese proceso. Luego se somete a consideración de los presentes con el propósito de precisar su efectividad.
- Panel: Se realiza una discusión entre un grupo de expertos mientras el resto de los participantes observa la presentación. Es productivo que los adiestrados participen al final del panel. Se requiere de un facilitador para regular las intervenciones.
- Panel ampliado: Se habilita una silla vacante ante el grupo. Los presentes podrán sentarse temporalmente para participar en la discusión. Luego liberan la silla para que otro compañero la ocupe.
- Terreno: Se conduce a los alumnos a un lugar donde se lleva a cabo la tarea. El recorrido es planeado cuidadosamente para desarrollar la observación y el análisis del objeto de estudio.
- Forum: Presentación formal acerca del problema abordado. Se realizan preguntas al expositor o se establece un intercambio entre los participantes. Es conveniente el empleo de un facilitador que modere las intervenciones.
- Juego de roles: Se implementa un juego entre los participantes donde es necesario la improvisación y la cooperación. Este ejercicio permite la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos sin una guía previa.
- Entrevista: Se les concede a los adiestrados la posibilidad de realizar preguntas a otras personas, principalmente a sujetos competentes. El resto del grupo observa y evalúa el trabajo de ambos interlocutores.
- Grupo de oyentes: Un grupo de personas es designado para escuchar a un orador. Luego se realiza una sesión donde se evalúa el trabajo. Pueden distribuirse previamente tareas específicas a miembros del grupo.
- Ejercicios prácticos: Se les asigna tareas específicas a los adiestrados para practicar su ejecución. Este método puede ser combinado con otros.
- Grupo de reacción: Se selecciona a un grupo de personas que se prepara sobre el tema que será presentado oralmente. Puede haber interrupciones para buscar claridad en las presentaciones.
- Simposio: Se organizan conferencias breves por personas competentes sobre tópicos relacionados. Cada orador presenta solamente un aspecto. Puede designarse a un presentador que resuma los aspectos nodales abordados. Luego se le concede participación a los capacitandos.

- Acordeón: Los adiestrados se dividen en grupos pequeños para abordar una temática o parte de esta. Se ajusta previamente el tiempo de trabajo. Cada grupo elige su sistema de trabajo. Luego se presentan los resultados en plenario donde son enriquecidos.
- Reducción de listado: Los adiestrados trabajan para reducir el listado de ideas. Para ello se esclarece el trabajo a realizar por el grupo. Se emplean filtros, se concretan las ideas más significativas y se arriba al consenso. Es tarea del facilitador lograr el clima de confianza adecuado.
- Solución de conflictos: Los adiestrados se preparan y aplican en un conjunto de propuestas para resolver conflictos disfuncionales tales como: la discusión, la cooperación, la retirada, el compromiso, el uso y la delegación de poder y la modificación de los patrones de interacción.
- Estímulo de conflictos: Los adiestrados se preparan y aplican en las propuestas acciones para estimular conflictos funcionales, tales como: la inclusión de externos en la cuestión analizada, el trabajo compartido en la búsqueda de soluciones al problema y la emulación entre los participantes en un clima de confianza, consenso y confianza.

En el cuarto momento del curso se lleva a cabo su **evaluación y retroalimentación**. Este proceso se centra en la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de todos los participantes.

La retroalimentación posterior a la realización de las técnicas, tiene como propósito fundamental consolidar y favorecer el aprendizaje, señalando sus logros y dificultades principales.

Consideraciones para la evaluación de la comunicación en la organización.

Teniendo en consideración lo hasta aquí abordado sobre la comunicación organizacional, se estima la evaluación (auditación) como una vía para mejorarla y medir su efectividad, lo cual permita registrar y validar la calidad de recepción, entendimiento, aceptación, utilización y proposición de variables de retroalimentación.

Resulta oportuno subrayar que la habilidad para dar y recibir retroalimentación es un componente básico para el éxito del trabajo y de las relaciones interpersonales en la actividad. Ello exige un comportamiento de apoyo o sostén en los comunicadores.

En el proceso de control de la comunicación organizacional se producen errores que frenan la toma de decisiones cuando:

- La información es inoportuna, excesiva e incompleta.
- Se impone el control mediante la centralización.
- Se ignora el enfoque personalógico.
- El control es un fin en sí mismo.

De ahí que resulte difícil tener la seguridad de que el mensaje ha sido codificado, transmitido, decodificado y comprendido perfectamente, si no se recibe confirmación de ello mediante su retroalimentación y evaluación.

De forma similar la retroalimentación señala si se ha llevado a cabo el cambio individual y organizacional como resultado de la comunicación; por ello, la evaluación es una herramienta esencial para examinar las políticas, las redes y las actividades de la comunicación en formación interna.

Las reflexiones realizadas a no considerar la comunicación en si misma, sino apreciarla como una vía ética para lograr las metas organizacionales, es un aspecto que en ocasiones olvidan aquellos que sólo están interesados en las relaciones interpersonales.

Es conveniente recordar que para lograr una comunicación eficaz el dirigente debe conocer y caracterizar al destinatario, definir el momento adecuado para el mensaje, escoger qué clase de lenguaje va a utilizar y, por supuesto, a qué actitudes y valores se debe apelar.

A tenor de lo abordado anteriormente, se considera que para evaluar la comunicación es esencial tener en cuenta las siguientes redes:

- La red reguladora que se vincula con las tareas, políticas, procedimientos, reglas y relaciones entre el superior y los subordinados.
- La red innovadora que incluye la solución de problemas, reuniones y sugerencias para el cambio.
- La red integradora referida a la estimulación, las promociones y aspectos que vinculan las metas de la organización con las necesidades personales.
- La red informativo-instructiva que incluye las publicaciones de la entidad, carteles de anuncios, pizarras, murales, intranet, radio base y los rumores.

La evaluación es un instrumento que permite conocer integralmente la efectividad de la comunicación. Ello impone la observación de un conjunto de requerimientos para estructurar la evaluación de la comunicación en la toma de decisiones.

Requerimientos generales para evaluar la comunicación en la organización.

- La eticidad: que significa la defensa activa de los intereses de los subordinados y de la organización, desde posiciones morales congruentes con la Revolución Cubana.
- La objetividad: basada en la consideración del estado real del desarrollo de la organización, a diferencia del subjetivismo que conduce a criterios y evaluaciones desacertados.
- La sistematización: que implica el análisis y la evaluación constantes de cada aspecto del trabajo, no de forma aislada, sino como parte integrantes de un todo, lo cual permite seguir de cerca las deficiencias señaladas hasta lograr su total erradicación.
- El carácter público: que consiste en la divulgación de los resultados del control y evaluación, así como el reconocimiento y estímulo del cumplimiento de lo normado.

Los requerimientos específicos abordados, pueden entenderse como punto de partida para guiar las acciones comunicativas que se manifiestan siempre en determinadas condiciones comunicativas.

Algunas recomendaciones para controlar la comunicación en la organización.

Por último, se ofrecen en síntesis algunas recomendaciones que permiten mejorar el control de la comunicación organizacional, refuerzan la seguridad del funcionamiento del sistema evaluado y dejan las señales para trabajos ulteriores:

- Priorizar las zonas críticas, de manera que se concentre la atención en las áreas de la organización donde se quiere rectificar el problema.
- Priorizar las causas posibles, de manera que puedan concentrarse los esfuerzos en las causas básicas. Para ello, es primordial utilizar criterios de selección o filtros.
- Priorizar las informaciones importantes de manera que ella sea portadora de los principales elementos para su control.

La evaluación de la comunicación forma parte consustancial de la estrategia comunicativa de la organización, donde cada objetivo deriva un juicio de valor que permitirá tomar decisiones y acreditar diferenciadamente el desempeño de las personas, por su idoneidad demostrada, por la calidad de su trabajo, así como por la capacidad de multiplicar la superación recibida en el marco de su actuación.

Para ello, es importante tener en consideración los siguientes pasos: establecimiento de normativas, planes y estándares, medición y registro de la ejecución; comparación con lo establecido y -por supuesto- la acción correctiva consecuente.

La evaluación de la comunicación debe ofrecer el registro sistemático del estado actuante de las relaciones interpersonales en la organización, como condición necesaria para poder reforzar positivamente los resultados alcanzados por las personas de manera diferenciada, rectificar y ratificar el sistema de acciones comunicativas previstas.

Es esencial que el personal dirigente esté abierto y preparado para utilizar creativamente los métodos de trabajo en grupo en la solución de problemas, y poner a disposición de los colaboradores las técnicas e instrumentos concretos que posibiliten el compromiso mental, emocional y ético de las personas implicadas en el logro de las metas.

Para poder trabajar en grupo es esencial precisar el papel que le corresponde al sujeto dentro del mismo. De hecho, para manejar colectivamente la situación de aprendizaje es necesario esclarecer para todos los conceptos de lugar, de saber y de poder.

Naturalmente, para evaluar la comunicación en cualquier organización se impone una estrategia evaluativa cuyo centro sea la autoevaluación. De manera que los decisores deben disponer de los criterios de efectividad de sus acciones comunicativas mediante la autoevaluación de su propio desempeño, para lo cual se considera práctico asumir la siguiente propuesta de secuencia de autoevaluación: interiorización de los objetivos, conocimiento de las acciones a desarrollaren cada tarea, posibilidad de integración de los conocimientos en la realización de las tareas y valoración de los resultados tomando como modelo a los objetivos.

Durante la fase de evaluación se concede especial importancia al reforzamiento positivo y retroalimentación del aprendizaje como resultado del monitoreo del desempeño individual y del trabajo en grupo.

Por último, es importante medir el impacto de la preparación recibida, es decir, la valoración de la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y la organización; estableciendo el vínculo de causalidad directo o indirecto con los demás elementos del sistema de trabajo.

Para ello, los investigadores proponen cinco niveles que pueden ser enriquecidos en trabajos posteriores: Aplicación de instrumentos (encuestas, entrevistas, etc) para medir la salud comunicacional, evaluación de los conocimientos, utilización de lo recibido en el desempeño, medir los efectos en los indicadores de la organización y multiplicación de la preparación recibida.

En la quinta fase del curso o **fase adicional** se programa conjuntamente por el facilitador/profesor y los capacitandos para **complementar** el curso y hacer más efectivo el proceso de preparación y superación.

Precisamente, en este momento se hace necesario un trabajo correctivo (individual y grupal) como resultado del registro sistemático del desempeño en los diferentes momentos del curso. Se consideran algunos elementos como el tiempo y las necesidades grupales e individuales.

Para ello es importante que el facilitador/profesor tenga en consideración en esta fase que los errores son útiles para el aprendizaje, el desaprendizaje de supuestos en función del cambio y la estimulación al expresar los mensajes a través de datos relacionados con la realidad comprobable.

Se realizan ejercicios con actividades para el tratamiento diferenciado arrojado por la evaluación. Estas actividades se podrán implementar en un laboratorio preparado al efecto como parte del tratamiento integral de los capacitandos.

En tal sentido, se podrán explotar las posibilidades que brindan las tecnologías de la informática y las comunicaciones en el aprendizaje colaborativo en redes. Ello exige de la preparación pertinente del facilitador/profesor y del concurso de colaboradores para estos fines.

Existe la posibilidad de aprovechar el enfoque tutorial (consultas o servicios de orientación) en este proceso mediante la utilización de elementos didácticos de la distancia asistida donde el estudiante posea el programa y otros medios para consolidar -individualmente y en equipos de estudio- este proceso de adquisición de conocimientos y desarrollo de las habilidades comunicativas rectoras.

Conclusiones.

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

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

La metodología que incluye cinco fases: propedéutica, presentación, aprendizaje, evaluación/retroalimentación y la de complementación, descansa en un modelo didáctico con enfoque andragógico, que parte del reconocimiento del sujeto como adulto para diseñar conjuntamente con él la gestión de su autoaprendizaje.

Recomendaciones generales.

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

Bibliografía.

ROLANDO DURAND RILL. Metodología para la enseñanza de la comunicación organizacional en el proceso de dirección educacional. (Proyecto tesis de doctorado). Centro Universitario de Guantánamo, 2006.