

PROCEDIMIENTO PARA LA COMUNICACIÓN COMO COMPETENCIA DE DIRECCIÓN EN EDUCACIÓN

LA COMUNICACIÓN COMO COMPETENCIA DE DIRECCIÓN EN EDUCACIÓN

AUTORES: Greccy Castro Miranda¹Grechel Calzadilla Vega²Jorge Félix Parra Rodríguez³DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: greccycm@ult.edu.cu;
greccycm@nauta.cu

Fecha de recepción: 23-04-2021

Fecha de aceptación: 29-10-2021

RESUMEN

En el artículo se parte de considerar la importancia de la comunicación en la socialización del hombre y se reflexiona sobre el valor de las competencias para el desarrollo individual y social del ser humano en todos sus contextos de actuación. Tiene como objetivo proponer un procedimiento para la comunicación como Competencia de Dirección en Educación. Los resultados que se exponen forman parte de la tarea de sistematización teórica, de la línea de investigación Competencias interpersonales, perteneciente al Proyecto de Investigación Competencias de Dirección en Educación (PICDE), que se desarrolla en la Universidad de Las Tunas, Cuba.

PALABRAS CLAVE: comunicación; educación; competencia; dirección.

PROCEDURE FOR THE COMMUNICATION AS COMPETITION OF MANAGEMENT IN EDUCATION

ABSTRACT

It breaks from considering the importance of the communication in the man's socialization in the article and he reflects on the value of the competitions for the individual and social development of the human being in all his contexts of acting. You aim at proposing a procedure for the communication like Competition of Management in Education. The results that are exposed are a part of the task of theoretic, line systematization of investigation interpersonal competitions that it belongs to the Project of Science and Technological

¹ Máster en Psicopedagogía. Licenciada. Profesora Auxiliar de Psicología del Desarrollo y Coordinadora de la Carrera Pedagogía-Psicología, Departamento de Pedagogía-Psicología de la Universidad de Las Tunas, Cuba. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2127-6842>

² Doctora en Ciencias Pedagógicas. Licenciada en Letras y Profesora Titular de la Disciplina Estudios Lingüísticos, del Departamento de Español-Literatura de la Universidad de Las Tunas, Cuba.

³ Licenciado en Educación. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Departamento Pedagogía-Psicología de la Universidad de Las Tunas, Cuba. E-mail: jorgefelixpr59@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6703-3611>

Innovation Directing Competitions in Education, the fact that you develop at the Las Tunas University, Cuba.

KEYWORDS: communication; education; competition; address.

INTRODUCCIÓN

Desde los inicios de la humanidad, el ser humano necesitó de la vida colectiva y de la comunicación con sus semejantes para poder adaptarse al medio y transformarlo mediante el trabajo, lo que propició su propio desarrollo como especie. El ser humano es un ente social por naturaleza, no puede sobrevivir aislado. El tránsito de sus estados más primitivos hasta las sociedades actuales puede explicarse por su excepcional capacidad de darle sentido al mundo y de compartir esas ideas con sus semejantes, para lograr una organización e incidir en su entorno, es decir, comunicarse para trabajar.

De este modo, la influencia de la comunicación en el desarrollo de la personalidad resulta indiscutible, pues refleja la necesidad objetiva del ser humano de asociación y de cooperación mutua; es también una condición para el desarrollo de la individualidad, originalidad e integridad de este. Al abordar el estudio de los diferentes tipos de grupos, desde una perspectiva psicológica, se destaca que la correcta comunicación constituye un elemento aglutinador de sus integrantes, por lo que se considera un indicador del desarrollo grupal que favorece su crecimiento.

El perfeccionamiento psíquico del ser humano, su enriquecimiento espiritual, se realiza a través de la comunicación (Castro, 2016). Con su ayuda tiene lugar la interacción adecuada entre las personas en el desarrollo de la actividad conjunta, la transmisión de experiencias, de hábitos, así como la aparición y satisfacción de necesidades espirituales.

La comunicación tiene un lugar especial y específico en la formación de la personalidad, al ser la vía esencial de su determinación social, encerrar gran significación y extraordinaria riqueza emocional, y sus manifestaciones trascender el contenido verbal y tener una relativa autonomía frente al sujeto. Se puede entender, por tanto, que sin comunicación la personalidad no se desarrolla, por lo que constituye un elemento inseparable para el establecimiento de características generales que la determinan y, a su vez, para el desarrollo personalógico de cada sujeto.

En este sentido, Castro (2014) expresó que, “para el desarrollo de la personalidad es indispensable educar la capacidad comunicativa del sujeto, que constituye un sistema facilitador de la individualización; por tanto, su desarrollo supone tomar decisiones, elaborarlas, concienciar estrategias, organizar la comunicación con el otro, construir lógicas personales en los distintos sistemas en los que el sujeto participa. Procesos todos susceptibles de aprendizajes, que se entrenan en diferentes relaciones participativas que estimulan la independencia y la autodeterminación, para así fomentar

concepciones generales de que la vida y el conocimiento son espacios abiertos, portadores de múltiples alternativas de integración y respuestas, ante los cuales el sujeto tiene que asumir la responsabilidad de su camino personal” (p. 2).

En el plano individual la comunicación desempeña un papel diferente en cada etapa del desarrollo ontogenético del individuo; y en el plano personal incluye la planificación, desarrollo de actividades conjuntas, la transmisión y aceptación de normas, la satisfacción de necesidades, entre otros elementos; mientras que en el plano social se concibe, a la vez, como fenómeno subjetivo y extraindividual.

La condición humana está asociada indisolublemente a la comunicación como forma de relación entre los hombres. Al explicar su origen, Engels (1978) relaciona el trabajo y la necesidad de comunicación: “(...) el desarrollo del trabajo al multiplicar los casos de ayuda mutua y de actividad conjunta, para cada individuo, tenía que contribuir forzosamente a agrupar aún más los miembros de la sociedad. En resumen, los hombres llegaron a un punto en que tuvieron necesidad de decirse algo los unos a los otros” (p. 66).

En cuanto a la comunicación, son múltiples los resultados investigativos que se exhiben en los ámbitos nacional e internacional: Vygotski (1987) sobre la dimensión educativa de la comunicación; Lomov (1989) sobre los ciclos de la comunicación; González (1995) sobre comunicación y personalidad; Ojalvo (1986) sobre el componente relacional de la comunicación; Ortiz (1996) sobre los estilos de comunicación; Más (2008) sobre la competencia comunicativa, entre otros.

Sistematización teórica de la comunicación como Competencia de Dirección en Educación

La concepción histórico-cultural desarrollada por Vygotski (1980) plantea que el papel de la actividad y la comunicación en la socialización del individuo, desde su posición dialéctico-materialista, esclarece que los seres humanos se desarrollan en una formación histórico-cultural dada, creada por la propia actividad de producción y transformación de su realidad, y es por medio de la actividad humana que se produce el desarrollo de los procesos psíquicos y la consiguiente apropiación de la cultura. Así, la actividad humana es siempre social e implica, por tanto, la relación con otras personas, la comunicación entre estas, siendo en esa interacción con otros que surge el mundo espiritual de cada uno, su personalidad.

Para Castro (2007) “la comunicación entre los seres humanos transcurre en el contexto de una actividad que condiciona el encuentro comunicativo o las motivaciones específicas relacionadas con la comunicación, y provocan la realización de actividades conjuntas entre las personas. De ahí el carácter complementario e interdependiente entre estas, por lo cual conforman una unidad dialéctica” (p.8).

Para Más (2008), “la comunicación existe en diversas formas: conversacional, escrita, artística-literaria, científica, entre otras, lo cual además de hablar de la gran potencialidad expresiva y adaptativa a diversos estilos, sirve para ilustrar su plasticidad y su desarrollo, que permiten satisfacer las necesidades de interacción y el registro de condiciones, procesos y resultados. En esta característica de la comunicación se revelan sus propiedades esenciales que le confieren el valor que, como herramienta de interacción, como resultado y faceta de expresión de la personalidad, le son inherentes” (p.14).

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

En la actualidad, se pueden precisar dos interpretaciones de la comunicación: una holística y otra restringida. La concepción holística concibe la comunicación como una categoría común al hombre y a los animales, a las ciencias sociales, biológicas o físicas, o sea, la comunicación no solo ocurre entre las personas, sino entre los animales, e incluso, entre los fenómenos físicos, cuando se produce intercambio de energía. Resulta incómodo desde el punto vista metodológico operar con este concepto, al igualar formas de movimiento de la materia muy diferentes, pero como tal constituye una conceptualización filosófica sobre la comunicación.

La interpretación restringida limita la comunicación al ser humano, al ser este portador del lenguaje articulado, que se concibe como envoltura material del pensamiento, por lo que descarta al reino animal y a las ciencias naturales y/o exactas en cuanto a su campo de acción. Precisamente este concepto es el que más resonancia ha obtenido en los medios científicos mundiales, al haber focalizado múltiples investigaciones en esta dirección.

En la actualidad, de acuerdo con esta interpretación, se concibe una teoría social de la comunicación, que permite elaborar una epistemología de ella, a partir del enfoque de las ciencias de la sociedad en las ciencias de la comunicación, pues las transformaciones ocurridas en unas llevan a cambios en la otra.

En esta interpretación restringida operan diferentes ciencias sociales que, a la vez, le confieren un matiz peculiar a su estudio, de forma tal que aparecen y se desarrollan enfoques con ópticas sociológicas, lingüísticas, antropológicas, etcétera, lo que no implica una fragmentación de su investigación, sino el enfoque multidisciplinario imprescindible para analizar esta categoría tan compleja, de forma rigurosa y profunda.

En la Psicología, la comunicación se considera una categoría tan importante como la categoría actividad, ya que ambas son fundamentales en la jerarquía conceptual de esta ciencia para explicar que la existencia social del hombre no solo incluye la actitud y la actuación hacia el mundo material (natural y social),

sino también los vínculos con las demás personas, con las cuales entra en contacto directo e indirecto. Las categorías actividad y comunicación constituyen puntos de partida en la sistematización del conocimiento psicológico en un mismo nivel de generalidad, tanto en la filogenia como en la ontogenia del ser humano.

En el proceso comunicativo se va conformando una concepción sistemática del mundo: la ideología. Aunque se discrepe con varios de los enfoques y escuelas psicológicas no marxistas, no pueden ser negados sus aportes intrínsecos al desarrollo de la Psicología como ciencia, el caso de la comunicación es un ejemplo fehaciente de ello.

Según Sorín (1984), la comunicación comenzó a estudiarse en la década de los años 40 del pasado siglo. En esta etapa se regulariza el empleo del término, aunque existieron anteriormente corrientes psicológicas para las cuales el proceso comunicativo constituyó el eje central, aun cuando la utilización explícita del término no se produjera. La concepción freudiana pone de manifiesto de forma notable la incidencia de la comunicación, en su concepción sobre la formación de la personalidad, la psicoterapia, la psicopatología, etcétera. Corresponde a la Psicología no marxista la introducción del esquema tradicional emisor-receptor, mensaje y canal-trasmisor, así como la estructura ¿quién?, ¿qué?, ¿a quién? y ¿por qué canal? (Medina y Rodríguez, 1987).

A partir de la década de los años 80 del siglo XX comenzaron a desarrollarse nuevos enfoques, diferentes a los tradicionales, que intentan superar las limitaciones señaladas anteriormente. Por ejemplo, Penman (1990), valora que la comunicación constituye un acto que participa en las relaciones como un proceso de interacción. Critica la concepción tradicional de la comunicación como simple intercambio de mensajes y plantea la necesidad de concebirla como un proceso diádico (la conducta de una persona en el contexto de la otra).

Propone el enfoque sistémico al estudio del proceso comunicativo, que permite valorar varios vínculos simultáneos sin restringirse a la relación emisor-receptor y tener en cuenta el complejo flujo circular de dicho proceso. Este autor concibe, acertadamente, a la comunicación como un modelo, como un circuito espacio-temporal de eventos concatenados que incluyen a dos o más personas, que se encuentran en el campo perceptual del otro. La conceptualiza como un proceso multifacético, con función interactiva e informativa, a través de la cual se establecen las relaciones interpersonales mantenidas y cambiantes (Penman, 1990).

Estas consideraciones son muy interesantes, pues reflejan criterios actuales para abordar la comunicación. Por su parte, Ibáñez (1987) enfoca la comunicación como un compartir, hacer partícipe al otro de lo que uno tiene, lo que evidencia un intento de trascender las concepciones tradicionales sobre esta categoría.

En general, resulta imprescindible el estudio de los aportes a la comunicación dentro de la Psicología no marxista. Estos se resumen, según el criterio de Ortiz (1996) en:

- Su estudio como un fenómeno subjetivo (psicológico).
- La descripción de varias características presentes en el proceso comunicativo.
- La creación y validación de diferentes metodologías experimentales para su estudio.
- El intento por superar las posiciones subjetivistas y descriptivas iniciales.
- Su análisis desde posiciones sistémicas.
- El destaque de los componentes perceptivos, interactivos e informativos de la comunicación como proceso.
- Su aplicación práctica exitosa en diferentes esferas de la actividad del ser humano, en las que han conquistado aportes indiscutibles.

Para la Psicología marxista la comunicación es concebida como una de las formas que tienen las personas para relacionarse en el proceso de la actividad. En ella se descubren y realizan las relaciones sociales e interpersonales y la sociedad es inconcebible fuera de la comunicación, en tanto actúa como medio de consolidación de las personas y como medio para su desarrollo.

La categoría comunicación dejó de ser objeto de análisis dentro de la Psicología marxista alrededor de las décadas del 30 al 40 al siglo XX; aparecía solo de manera secundaria y complementaria con respecto a los problemas en que estaba implicada directamente. Prácticamente su tratamiento teórico y metodológico se restringió a la Psicología social. Para Ortiz (1996), resulta imposible negar el inicio tardío de su estudio profundo y las consecuencias que ha provocado este error para el desarrollo de una teoría más consistente sobre ella, dentro del marco de una concepción sistémica de la personalidad. Sin embargo, los aportes de Vygotski (1980, 1987) y Puzirei y Guippenreiter (1989) son indiscutibles y forman parte del patrimonio del conocimiento psicológico marxista y mundial.

El concepto de comunicación puede ser asociado a diferentes términos que contribuyen a su definición, no sin discrepancias por parte de algunos investigadores, como, por ejemplo, mutualidad, reciprocidad, comunión, comunidad, posesión de algo en común, participación, transmisión, información, contaminación, expresión, codificación, accesibilidad, decodificación, similitud, trato, expansión y simpatía.

Desde el punto de vista etimológico, comunicación proviene de la palabra latina *communicare*, que quiere decir compartir o hacer común. Se considera una categoría polisémica, en tanto su utilización no es exclusiva de una ciencia en particular, teniendo connotaciones propias de la ciencia social de que se trate.

Entre las definiciones sociológicas de comunicación se incluyen los símbolos de la mente y los medios de transmitirlos en el espacio y conservarlos a lo largo del tiempo; para otros, significa intercambio, interrelación, diálogo, vida en sociedad. Ello está relacionado indisolublemente con las necesidades sociales del ser humano y no puede existir sin el lenguaje.

El concepto comunicación parte de su interpretación como una condición vital para el desarrollo de la sociedad y de los individuos, el cual está indisolublemente ligado a la actividad material y productiva del ser humano en su interrelación con sus semejantes. Como categoría psicológica ha tenido distintas acepciones en relación con la posición teórica de los autores que la han definido. Así, tenemos, por ejemplo:

- Es un proceso dinámico entre individuos o grupos, que mediante un intercambio informativo sirve para establecer la comprensión o un estado de comunidad (Heinemann, 1980).
- La interacción de las personas que entran en ella como sujeto (Lomov, 1989).
- Puede entenderse por comunicación el intercambio, interrelación, el diálogo, como vida en sociedad, todo ello relacionado indisolublemente con las necesidades productivas del hombre y no puede existir sin lenguaje (González, 1989).
- Como el proceso en el cual se manifiesta un conjunto fluido y multifacético de elementos entre sus participantes, todo los cuales guardan una estrecha relación entre sí, así como el significado psicológico que puede tener este proceso con la personalidad (González, 1995).
- Proceso por medio del cual el hombre utilizando palabras, gestos y símbolos intercambian una información e ideas, o con la actividad consciente que se establecen cuando dos o más personas se interrelacionan con un motivo definido, mediante el lenguaje sea oral o escrito (Báxter, 1999).
- 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, 1986).
- La comunicación es la acción de intercambiar información, ya sea entre dos o más personas, teniendo como fin la transmisión y la recepción de informaciones (escrita, emocional, etc.). La persona (o personas) que envía la información es el emisor, y la persona que lo recibe el receptor. El medio por el que se transmite el mensaje es el canal (Corbin, 2018).

Como se puede apreciar, aunque en las definiciones dadas por estos autores existen elementos que los distinguen, hay en todos ellos puntos que los unen,

como es el caso de la relación sujeto-sujeto en la comunicación y su significación.

En consecuencia, con el Proyecto de investigación Competencias de Dirección en Educación (PICDE, 2017), se asume que “la comunicación es un proceso dinámico de interacción social y desarrollo de la personalidad, mediante el cual se intercambian a través de símbolos y sistemas de mensajes, informaciones, sentimientos, emociones, actitudes, valores, ideologías, necesarios para establecer la comprensión del otro u otros, puede ser verbal o no verbal, interindividual o intergrupal, donde las características de los sujetos determinan la significación del proceso de comunicación” (p. 5).

DESARROLLO

Marco teórico

Las competencias pueden ser adquiridas a lo largo de toda la vida activa, constituyendo, por tanto, un factor clave de flexibilidad y de adaptación a la evolución de las tareas y los empleos, es indisociable a la noción de desarrollo, en donde dicho proceso de adquisición igualmente incrementa el campo de las capacidades entrando en un “bucle continuo que va desde las capacidades a las competencias y de estas a las capacidades, iniciando de nuevo el ciclo potenciador en ambas direcciones, en un continuo inagotable” (Tejeda, 2013, p.6).

Según expresan Parra, Ramayo y Santiesteban (2017), los autores estudiados identifican la competencia como un comportamiento o desempeño destacado, cuyo contenido son conocimientos, habilidades, destrezas aplicadas al trabajo. La competencia, por tanto, supone una adaptación profesional de determinadas adquisiciones previas en un contexto dado. Las aportaciones difieren en cuanto a características o rasgos personales (sentido genérico); a la esfera actitudinal (voluntad, motivaciones, actitudes y valores); a los saberes y conocimientos; o bien a las capacidades y el saber hacer (aptitudes, inteligencia personal y profesional, habilidades, destrezas).

La Competencia de Dirección en Educación constituye la variable fundamental de la presente investigación. Operacionalizarla implicó un examen heurístico de sus rasgos esenciales (Gamboa y Parra, 2017, 2019; Gamboa, 2019; Parra, Gamboa, Miguel, Santiesteban y González, 2019). Dicho análisis condujo a la identificación de tres dimensiones, las que coinciden con la clasificación de competencias genéricas expuesto por el Proyecto Tuning (Bravo, 2007). Las dimensiones son: Competencias interpersonales, que por su naturaleza integra a la comunicación entre otras como: la motivación, la orientación, la comprensión emocional, y la lingüística, según la clasificación y denominación asumidas (Castro y Calzadilla, 2017).

Según (Sosa, 2015, p.5), algunas de las competencias que contribuyen al desarrollo de una comunicación eficaz son:

- La competencia comunicativa: es la capacidad mental del hombre en la que se inscribe su desarrollo intelectual, que se manifiesta en la apropiación de la experiencia acumulada por la humanidad a lo largo de la historia y en la forma en que establece la relación con sus semejantes.
- La competencia cultural e ideológica: supone el conocimiento del mundo que posee el sujeto, así como el sistema de valores con los que se ubica frente a él.
- La competencia lingüística: asignar a cada uno de los elementos comprendidos en una configuración sintáctica, una forma fonológica subyacente.
- La competencia sociolingüística: comprende el entorno físico en el cual se desarrolla el intercambio verbal (circunstancias espacio - temporales del discurso, características del espacio comunicacional, fragmentos de referencias que aparece como inmediatamente perceptible a los interlocutores) así como el conjunto de condiciones materiales, económicas, sociopolíticas que determinan la producción del mensaje verbal.
- La competencia discursiva: llamado también como restricciones del universo del discurso. Tiene que ver con el conocimiento que el sujeto tiene de las características de los textos o de las variedades discursivas que circulan socialmente, así como de las convenciones más o menos rígidas de estos tipos de textos funcionales que serán para el receptor factor de reconocimiento, y para el emisor, a veces, límite en su construcción.
- Comunicación verbal y no verbal persuasiva: expresarse claramente de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma nuestros argumentos como propios.
- Comunicación escrita: redactar las ideas de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin que exista un conocimiento previo de lo que se está leyendo.

Por su parte (Más, 2008) pondera el término de competencia profesional pedagógica comunicativa en lo referente al contexto pedagógico y la define no ya como una disposición, habilidad o capacidad, como suele ser identificada, sino como un estado de preparación general del sujeto que implica asumirla como un proceso susceptible de ser moldeado, formado y desarrollado a partir de la intervención pedagógica pertinente, que se expresa en diferentes niveles; presupone concordar con la idea de que la preparación general hace alusión tanto a la teórica, como a la afectiva y a la práctica; es decir, incluye la preparación psicológica, lingüística y la social cultural. Por ello, cuando se afirma que se considera un estado de preparación general se hace referencia tanto a la posesión de los recursos y los conocimientos que son necesarios, como a la disposición para realizar eficientemente la comunicación.

En el Proyecto Tuning se asumen como parte de las competencias genéricas: la capacidad de comunicación oral y escrita, de comunicación en un segundo idioma, y las habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas. (Bravo, 2007). Así mismo enuncian como parte de las competencias específicas: la capacidad de comunicarse de manera eficaz oralmente, por escrito y en forma no verbal, teniendo en cuenta la diversidad y las limitaciones que puedan dificultar la comunicación.

La adquisición de una competencia tal, está obviamente alimentada por la experiencia social, las necesidades y las motivaciones, y la acción, que es a su vez una fuente renovada de motivaciones, necesidades y experiencias. Rompemos irrevocablemente con el modelo que restringe la representación de la lengua a dos caras: una vuelta hacia el significado referencial, la otra hacia el sonido, y que define la organización del lenguaje como si consistiese exclusivamente de reglas para unir esas dos caras. Un modelo tal implica que la única función del habla es nombrar, como si las lenguas no estuviesen organizadas para lamentarse, alegrarse, rogar, prevenir, defender, atacar, relacionadas con las diferentes formas de persuasión, dirección, expresión, juegos simbólicos. Un modelo de la lengua debe presentarla con una cara hacia la conducta comunicativa y la vida social. (Más, 2008)

La Competencia de Dirección en Educación es entendida como los sentidos subjetivos que articulan saberes competentes configurados continuamente, que autogestionados en la esfera laboral regulan la actuación del individuo sobre la base de su encargo social (PICDE, 2017). Se entiende la comunicación como Competencia de Dirección en Educación, como un proceso social cooperativo e interactivo en el que se inserta el directivo en Educación. Como proceso, requiere de un conocimiento común entre los sujetos implicados y está vinculado a la vida de manera general. Implica, a su vez, una intencionalidad, una mediación de códigos y, como proceso de intercambio a través de signos y sentidos subjetivos, involucra la personalidad de los sujetos en su integridad, de manera que manifiesta la unidad de lo cognitivo y lo afectivo, de lo inductor y lo ejecutor (Castro y Calzadilla, 2017).

Rasgos de la comunicación como Competencia de Dirección en Educación, según la movilización de sus recursos.

- Reconocimiento del otro desde nuestros sentidos subjetivos: escucha atenta, que implica una percepción de lo que dice y hacen dirigentes y dirigidos; percepción de los estados de ánimo y sentimientos entre dirigentes y dirigidos en la esfera laboral.
- Apertura a las relaciones interpersonales: personalización de las relaciones dirigentes-dirigidos en la esfera laboral, lo cual se evidencia en el nivel de conocimientos del otro, la información a utilizar y el tipo de reglas a emplear en la comunicación.

- Participación en el intercambio de información entre dirigentes y dirigidos durante el desempeño laboral, claridad y originalidad en el lenguaje, argumentación y síntesis, contacto visual entre los actores del proceso.
- Relación empática: expresión de sentimientos durante la comunicación verbal y extraverbal que ocurre entre dirigentes y dirigidos en la esfera laboral, uso de recursos gestuales, acercamiento afectivo, complementariedad de necesidades.
- Cierre del ciclo de las relaciones interpersonales una vez agotado el tema, circunstancia o situación de comunicación: actitud de aceptación y apoyo a los dirigidos, disposición y apertura al diálogo asertivo, respecto a las ideas y criterios del otro, receptividad a los señalamientos entre dirigentes y dirigidos en la esfera laboral.

Pasos para la implementación del procedimiento (Figura 1).



Figura 1: Componentes del sistema de procedimientos de la Competencia de Dirección en Educación. Fuente: Parra (2019)

Paso 1: preparación de las condiciones intra e intersubjetivas previas.

Incluye:

- Título
- Objeto
- Objetivo

- Alcance
- Referencias
- Definiciones

Paso 2: selección de los recursos.

Está referido a las responsabilidades de los distintos actores contemplados en el procedimiento asumido, debe ser explicada de manera clara la responsabilidad de cada quién.

- Recursos intelectuales
- Recursos logísticos
- La planificación del tiempo

Paso 3: determinación del contexto de cooperación.

El contexto se determina a partir del objetivo del procedimiento y el escenario o escenarios requeridos para su cumplimiento efectivo en la práctica directiva.

Debe declararse:

Los tipos de relaciones que establecerán los participantes implicados.

Las posibles barreras de la comunicación.

Los posibles conflictos que puedan aparecer y el modo de enfrentarlos y superarlos.

Paso 4: definición del proceso.

Es la parte esencial del procedimiento; en él se describe la sucesión ordenada de actos procesales a través de los cuales el proceso se sustancia, es decir, se manifiesta, toma forma, se lleva a cabo en el tiempo; se refiere por tanto a la manifestación externa y formal del proceso.

Paso 5: participación de los actores implicados.

La verdadera participación es aquella que se da en la toma de decisiones; es en ella donde la participación se hace más solidaria, comprometida y, en definitiva, más humana.

La participación real debe sustentarse en los principios:

- La participación se trata del derecho de toda persona, colectivo a poder intervenir en aquellas decisiones que afectan su propia vida y en todo aquello que incide (o puede incidir) sobre su destino personal y educativo.
- No se participa en abstracto, sino en algo y para algo que tiene que ver con los intereses y/o valores de la persona implicada en el acto de participación.

Descripción del procedimiento

Título: Procedimiento para el desarrollo de la comunicación como Competencia de Dirección en Educación.

Objeto: la comunicación como Competencia de Dirección en Educación.

Objetivo: diseñar un procedimiento que pone el énfasis en la comunicación como Competencia de Dirección en Educación, que en su instrumentación propicie el desarrollo del proceso de dirección educacional en Las Tunas.

Alcance: El procedimiento centrado en la comunicación como Competencia de Dirección en Educación se instrumentará en el proceso de dirección educacional en la provincia Las Tunas. Esto es a partir de la necesidad declarada en investigaciones precedentes (Gamboa, Castillo y Parra, 2019, 2020, 2021; Pérez, Gamboa y Barly, 2020).

Aclaración necesaria. La comunicación como competencia (Reyzábal, 2013) incluye a la lingüística cuando plantea que la competencia lingüística es el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que requiere el uso adecuado, correcto, coherente y estético tanto del código oral como del escrito (comprensión y expresión, análisis y síntesis, identificación, comparación, creación, recreación de mensajes), centrándola en escuchar y hablar, leer y escribir de forma competente.

No obstante, se amplía esta consideración y se destaca la más vasta y general competencia comunicativa (sin dejar de lado la lingüística, sino incluyéndola) de manera que su logro permita y dé basamento a las anteriores, ya que incluye los otros lenguajes (verbales o no verbales como el matemático, icónico, musical, estadístico, gestual). Por su parte (Calzadilla, 2017) expresa que la competencia léxico-semántica, junto a la gramatical, la fonológica, la semántica y otras, se inserta dentro de la competencia lingüística. Sin embargo, esta no debe circunscribirse solo a este ámbito, pues el léxico contiene y atraviesa a todos los aspectos de la comunicación como competencia.

El hombre interviene y se expresa en la relación interpersonal como personalidad y, por tanto, en su actuación en contextos comunicativos, intervienen tanto los elementos que permiten una ejecución pertinente desde el punto de vista cognitivo-instrumental, como aquellos que se refieren a la esfera motivacional-afectiva. La disposición para la comunicación es un componente importante para el desarrollo de las relaciones interpersonales. Está asociada predominantemente con la esfera afectiva motivacional y refleja una orientación afectiva positiva hacia las situaciones comunicativas, hacia la relación con los otros; se vincula con necesidades, motivos, vivencias y expectativas que disponen favorablemente a las personas para establecer interacciones comunicativas eficaces con los demás, para una comunicación competente.

Mediante la comunicación como competencia se efectúan acciones de intercambio social con la finalidad de satisfacer necesidades básicas como las de inclusión, control y afecto; así cada sujeto comprueba si es rechazado o aceptado, ignorado o valorado y se va reacomodando en el medio social; a su vez, la necesidad de control le conducirá a autorregularse y a asumir su responsabilidad en este de acuerdo con las normas del mismo; por otra parte,

la satisfacción del afecto le permitirá sentirse único, valorado no solo profesionalmente sino como persona, como ser humano.

La comunicación como Competencia de Dirección en Educación contiene los procesos lingüísticos, psicolingüísticos y sociolingüísticos, por esta razón, trasciende el sentido propio del conocimiento del código lingüístico, para entenderse como una cualidad de saber qué decir, a quién, cuándo, cómo decirlo y cuándo callar. Implica aceptar que la comunicación como competencia no es reductible al aspecto lingüístico, que tienen que considerarse, además, los aspectos sociológicos y psicológicos implicados.

Paso 2. Selección de los recursos

Las responsabilidades de los actores en el procedimiento, estarán en correspondencia con las funciones de cada uno de los cargos directivos en las instituciones según los procesos que dirijan.

- Recursos intelectuales: aquí se incluyen los recursos humanos (capacitador o facilitador que es el que dirige el trabajo y los directivos). Materiales bibliográficos elaborados por los miembros del PICDE y otros necesarios como artículos, tesis de maestrías y doctorados relacionados con la comunicación como competencia y con la competencia de dirección en educación.
- Recursos logísticos: computadora, televisor, data show.
- La planificación del tiempo: la planificación del tiempo se ajustará a las características del contexto, a los resultados del diagnóstico y a las necesidades reales de los actores implicados. Pudiera ser 90 minutos para cada sesión de trabajo.

Paso 3. Determinación del contexto de cooperación.

El contexto donde se pondrá en práctica el procedimiento es el escolar. Los tipos de relaciones que deberán establecerse entre los participantes implicados será de coordinación-cooperación.

Posibles barreras de la comunicación:

- Respecto al canal: uso de muletillas, vocalizar mal, volumen inadecuado.
- Respecto al mensaje: información confusa, cantidad de información (escasa, demasiada), desestructurado, demasiado técnico, incoherente, generalizaciones.
- La generalización es el proceso mediante el cual algunos elementos o piezas del modelo de la persona se desprenden de la experiencia original y llegan a representar la categoría total de la cual la experiencia es sólo un caso particular.
- Respecto al comportamiento: no decir la verdad, interrumpir, repetirse, dispersarse.

- Respecto al comportamiento no verbal: gestos perversos, expresión retorcida, mirada de crueldad, de humillación, prepotente, sudoración, etc.
- Respecto al contexto: lugar con ruidos, poco discreto, con mal olor, extraño, peligroso, molesto, etc.
- Respecto al/a la emisor/a: ordena, predica, juzga, siente miedo, utiliza ideas personales, de su propia experiencia, hace preguntas llenas de reproches, etc. Tiene objetivos contradictorios, proyecta sentimientos propios en otra persona, bajo el supuesto de que todas sentimos igual.
- Respecto al receptor: inseguridad, desconfianza, falta de habilidades de comunicación, deseos de ocultar, distorsionar la realidad, no prestar atención, ignorar los mensajes, interrumpir, no pedir aclaraciones, no reconocer los mensajes positivos, justificaciones excesivas.
- Respecto al/ a la profesional: uso inadecuado del vocabulario, falta de claridad, prejuicios, rechazo, falta de empatía.
- Respecto al medio: lugar inadecuado para la confidencialidad, ruidos, llamadas telefónicas.

Posibles conflictos:

Cuando:

- Se ponen en juego perspectivas demasiado personales y no hay empatía.
- Existen actitudes prejuiciosas respecto a la otra persona y al grupo.
- Hay conflicto de intereses.
- Se buscan resultados diferentes.
- Elementos a tener en cuenta sobre el conflicto para poder superarlo:
- Cuando es excesivo impide la comunicación.
- Cuando no hay conflicto se reduce el interés por la comunicación (se dice a todo que sí).
- Permite que surjan las emociones de las personas.
- Moviliza de forma variable la dimensión cognitiva (pensamiento-emoción-conducta) de la persona (te activa).

Paso 4. Definición del proceso.

Sucesión ordenada de actos procesales a través de los cuales la Comunicación como Competencia de Dirección en Educación se manifiesta o toma forma en el directivo en educación.

El desarrollo de la comunicación como Competencia de Dirección en Educación incluye tres actos, cada uno de ellos orientado a la adquisición de la

comunicación como competencia para el directivo, la capacidad del directivo para una comunicación competente con sus subordinados.

Para determinar los actos por los cuales debe transitar el procedimiento se retoman los presupuestos de León y Abreu (2004) quienes abordan tres niveles importantes del proceso formativo. Así, se sugieren como actos los siguientes (Figura 2):



Figura 2: Actos por los que debe transitar el procedimiento. Fuente: elaboración propia.

Preparación inicial

En este es significativo que se ofrezcan los contenidos teóricos relacionados con la comunicación como competencia de dirección en educación. En este momento debe darse un proceso de instrucción que viabilice la educación y desarrollo de estos contenidos a partir del conocimiento adquirido por los directivos en educación.

Consolidación

En este es donde tiene lugar la sistematización del contenido de la comunicación como competencia de dirección en educación, teniendo en cuenta elementos significativos como la percepción, la información, las relaciones interpersonales y la interacción, como componentes de la comunicación. Se deben incorporar a la formación de estos componentes, la demostración de cómo estos necesitan de la ejercitación de adecuados estilos de comunicación.

Visto así, se debe propiciar el desarrollo de habilidades comunicativas perceptivas, informativas e interactivas sobre la base de un comportamiento comunicativo flexible, dinámico, activo, positivo y transformador. Estos aspectos se incorporan a la personalidad del directivo en educación, perfeccionan su comportamiento comunicativo y logran un mayor nivel de empatía y armonía en el medio social, el cual debe trascender el proceso de dirección y debe lograr que en dicho proceso el directivo desarrolle y muestre una comunicación competente.

Adquisición y transformación

El directivo en educación, a partir de la adquisición y sistematización de los contenidos que le tributan a desarrollar la comunicación como competencia de dirección en educación, y a través de una comunicación competente influye en el medio social con su comportamiento, al tiempo que se transforma su comportamiento comunicativo y su personalidad. En este momento, el directivo se proyecta a partir de la formación recibida y se transforma constantemente.

El procedimiento incluye la formación de la comunicación como competencia que permiten descubrir emociones, sentimientos, valores y actitudes en el contacto cotidiano con el medio social. En este contacto debe prevalecer una actitud positiva, de aceptación de los otros con sus aciertos y sus errores, como manifestación de una posición asertiva ante la actividad comunicativa y para la vida.

Para llevar a cabo este procedimiento es necesario que se tomen en consideración las siguientes cuestiones:

- Valorar la percepción que tiene de los otros y su actitud positiva ante ellos.
- Percibir los sentimientos, valores, actitudes que tienen sus subordinados, lograr el conocimiento mutuo y aceptarlos tal como son.
- Enriquecer la percepción que tiene del grupo que dirige e insertarse en él en una convivencia fácil y armónica.
- Lograr un correcto conocimiento de sí mismo y su autovaloración, de manera que pueda constituir una imagen adecuada para quienes le rodean.
- Desarrollar técnicas participativas relacionadas con la valoración y la autovaloración, en la búsqueda de las características, puntos de vista y necesidades comunicativas de los otros.
- Profundizar en la exploración de nuevas estrategias de aprendizaje que faciliten el desarrollo de la competencia comunicativa en los demás, a partir de la elaboración conjunta.
- Planificar y desarrollar actividades, en las que se pondrá el énfasis en el correcto uso de los recursos lingüísticos y paralingüísticos, de manera que se favorezca el desarrollo de una comunicación competente.

Debe trabajarse sobre la base de direccionar el desarrollo de la comunicación como competencia de dirección en educación (Caballero, 2010), según los siguientes elementos:

- La comunicación cotidiana como un camino para ofrecer y recibir información.
- La dirección de la actividad conjunta para favorecer las relaciones interpersonales sobre la base de la crítica, la autocrítica, la valoración y el respeto a los demás.
- La orientación, planificación y ejecución de acciones que permitan al directivo en educación desarrollar habilidades perceptivas a partir de la información obtenida en la interacción con los demás y ser positivo y auténtico en la interrelación social.

Para ello la preparación del directivo en educación debe dirigirse a los siguiente:

- El conocimiento y las competencias propias para una comunicación eficaz, o sea, para el desarrollo de la comunicación como competencia de dirección en educación.
- El conocimiento de los niveles de desarrollo de la comunicación como competencia de dirección en educación en función del proceso de dirección, de acuerdo con las particularidades de sus subordinados y de cada contexto.
- El conocimiento de los estilos de comunicación y la orientación de sus tendencias.
- Los intereses, motivaciones y aspiraciones de los subordinados.
- La situación real de las habilidades comunicativas de los subordinados en el plano sociopsicológico.
- El nivel de relaciones interpersonales en el área o institución con que trabaja.

Para el cumplimiento de este procedimiento se deben atender además las siguientes cuestiones:

- La ejemplaridad del directivo como núcleo de la labor educativa en el plano de la comunicación como competencia de dirección en educación.
- El diagnóstico de las potencialidades y debilidades de directivos y subordinados en el plano de la comunicación como competencia de dirección en educación.
- El empleo correcto de la lengua materna y de diferentes situaciones socio – comunicativas que favorezcan la adecuada actuación del directivo como comunicador competente, a partir del conveniente uso de los estilos comunicativos y la tendencia positiva de estos.

Paso 5. Participación de los actores implicados

Actores implicados: directivos de educación.

Principios que sustentan la participación de los actores implicados.

- La participación se trata del derecho de toda persona, colectivo a poder intervenir en aquellas decisiones que afectan su propia vida y en todo aquello que incide (o puede incidir) sobre su destino personal y educativo.
- No se participa en abstracto, sino en algo y para algo que tiene que ver con los intereses y/o valores de la persona implicada en el acto de participación.

Condiciones necesarias para los actores implicados (personal, político, sociocultural, capacidad operativa)

- En lo personal, es necesario que las personas potencialmente implicadas decidan participar. Es dejar de ser objeto de decisiones tomadas por otros para transformarse en sujetos y protagonistas del proceso.
- En lo político, es necesario que haya una voluntad política decidida y firme que favorezca este tipo de procesos y, que ha de materializarse creando canales y ámbitos de participación institucionalizadas y sus correspondientes mecanismos.
- En lo sociocultural, es una condición favorable a impulsar un proceso participativo que crea un clima en el que la persona esté deseosa de desarrollar iniciativas y acciones innovadoras con respecto a la práctica educativa.

Es necesario propiciar instrumentos técnicos/operativos a fin que el directivo sepa cómo participar y realizar tareas que supone esa participación. Esto significa estar capacitado para hacer reuniones eficaces y productivas, desempeñar funciones de dirección, saber programar actividades, elaborar proyectos, etc. En suma, que conozcan técnicas y procedimientos para saber hacer.

Algunos ejemplos de técnicas son las de dinámicas de grupo (Bermúdez, 2002):

- Técnicas para trabajar contenidos temáticos.
- Técnicas de comunicación.
- Técnicas de animación y concentración.
- Técnicas de abstracción y análisis general.
- Técnicas de cierre.

Es necesario enfatizar que las técnicas de dinámicas de grupo se refieren al cómo se organiza el trabajo en grupo por el facilitador para lograr que dicho grupo alcance más eficazmente las metas que se propuso. O sea, que cuando se habla de estas técnicas, se hace mención a los procedimientos, medios y estrategias a utilizar en el trabajo grupal.

Por lo tanto, estas técnicas constituyen herramientas de trabajo que el directivo puede usar al cumplir sus funciones, siempre eligiéndolas cuidadosamente. Para esto se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- Características del grupo con el que se trabaja.
- Objetivos a alcanzar.
- Temática a trabajar.
- Propuestas hechas por el grupo.

Además, se deben tener en cuenta los siguientes criterios de participación:

- Integración/ Interacción: es la vinculación de todos, con la intención de conseguir propósitos comunes que beneficien a la institución, la

integración implica la intervención e interrelación de los actores en el proceso de cambio de la realidad educativa, que genere el compromiso en la toma de decisiones.

- Involucramiento: es la intervención e inclusión directa en las decisiones y acciones que se ejecutan en el ámbito educativo, es la posibilidad real de asumir el compromiso de trabajar de manera coherente con las finalidades que se quieren perseguir.
- Colaboración: es la disposición para ayudar en la planificación y ejecución de planes y proyectos educativos.
- Opinar: es la posibilidad de exponer las ideas y opiniones propias de forma que merezcan la consideración de los demás, es el ejercicio del derecho a la palabra, a ser escuchado en un clima de respeto.

CONCLUSIONES

Se presenta un procedimiento que pone el énfasis en la comunicación como Competencia de Dirección en Educación, que en su instrumentación propicia el desarrollo del proceso de dirección educacional en Las Tunas.

Al analizar la propuesta, su importancia y significatividad en el proceso de dirección educacional, pudimos constatar que la comunicación es, junto a la actividad, la base del proceso de educación, que es la función esencial de la escuela. El directivo educacional debe considerar en su gestión el complejo entramado de relaciones humanas que se dan en la institución educativa, más las que se dan con el entorno.

El acercamiento a los fundamentos teóricos del tema en cuestión, permite revelar sus particularidades y comprender que más allá de las divergencias existentes, se abre un campo en el que es posible avanzar en aras del establecimiento de las precisiones, tanto teóricas como prácticas, que expresan el desarrollo ascendente que caracteriza las investigaciones en esta dirección, en la que aún queda mucho terreno por explorar, todo en función de un desarrollo humano sostenible.

Los distintos aspectos discutidos representan algunos de los actuales desafíos: la comunicación como competencia de dirección en educación. Una mirada a la comunicación como competencia de dirección en los nuevos escenarios de aprendizaje resulta crucial, y adquiere importancia en este nuevo contexto donde el directivo educacional contribuye a que se comprenda qué se requiere en un nuevo entorno de aprendizaje.

REFERENCIAS

- Báxter, E. (1999). ¿Promueves o facilitas la comunicación entre tus alumnos? La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

- Bravo, N. (2007). *Competencias Proyecto Tuning-Europa, Tuning-America Latina*. Recuperado de http://www.relint.deusto.es/TUNINGProject/spanish/doc_fasel/Tuning%20Educational.pdf
- Bermúdez, R. (2002). *Dinámica de grupo en Educación: su facilitación*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Caballero, E. (2010). *La estimulación de los componentes sociopsicológicos de la comunicación en los estudiantes de preuniversitario*. UCPJLC. (Tesis doctoral). Holguín, Cuba.
- Calzadilla, G. (2017). Enseñanza planificada y sistemática del léxico: imperativo en la formación de profesores de Español-Literatura. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 4(4).
- Castro, G. (2007). *Acciones pedagógicas para favorecer la comunicación interalumno en el transcurso de la actividad docente (Tesis de maestría)*. Instituto Superior Pedagógico José de la luz y Caballero, Holguín, Cuba.
- Castro, G. (2014). Acciones favorecedoras de la comunicación interalumno en el transcurso de la actividad docente. *Revista Opuntia Brava*, 6(2). Recuperado de <https://doaj.org/article/dc1c79282df24489b99d1521911d3731>
- Castro, G. (2016). La comunicación: elemento necesario para la familia en la orientación hacia la sexualidad de sus hijos(as). Publicado en el Libro de *Memorias del II Simposio Internacional Redipe-Edacun*. Las Tunas: Editorial Redipe-Editorial Académica Universidad de Las Tunas.
- Castro, G. y Calzadilla, G. (2017). *Sistematización teórica sobre la comunicación como competencia interpersonal. Resultado del Proyecto de Ciencia e Innovación Tecnológica Competencias de Dirección en Educación* (inédito). Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Corbin, J. (2018). Los 28 tipos de comunicación y sus características. Recuperado de: <https://psicologiymente.com/social/tipos-comunicacion-caracteristicas>
- Engels, F. (1978). *El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre*. En Obras Escogidas. Moscú: Editorial Progreso.
- Gamboa, M.E. (2019). Libro Excel EsComDE como recurso para medir la Competencia de Dirección en Educación. *Boletín Redipe*, 8(3), 149-184.
- Gamboa, M.E. y Parra, J.F. (2017). Diseño de una escala para medir la competencia de dirección en Educación. En E. Santiesteban y J. C. Arboleda (Eds.), *Ciencia e Innovación Tecnológica* (1), (pp. 542-552). Las Tunas, Cuba: Sello Editorial Edacun-Redipe.
- Gamboa, M.E. y Parra, J.F. (2019). *Recursos para investigar sobre Competencia de Dirección en Educación. Ejemplos de buenas prácticas en su aplicación*. OmniScriptum Publishing Group, Mauritius: Editorial Académica Española.
- Gamboa, M.E., Castillo, Y. y Parra, J.F. (2019). Caracterización de la competencia de dirección en educación para el ejercicio pedagógico en el escenario educativo tunero. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(3).

- Gamboa, M.E., Castillo, Y. y Parra, J.F. (2020). Medición de la Competencia de Dirección en Educación. El ejemplo de Las Tunas. *Mundo Fesc*, 10(s1), 145-155.
- Gamboa, M.E., Castillo, Y. y Parra, J.F. (2021). Procedimiento para el desarrollo de la gestión de información como competencia de dirección en educación. *Didasc@lia: Didáctica Y Educación*, 12(2), 71-95.
- González, F. (1995). *Comunicación, personalidad y desarrollo*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- González, V. (1989). *Profesión: Comunicador*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente Brau.
- Heinemann, P. (1980) *Pedagogía de la comunicación no verbal*. Barcelona: Editorial Herder.
- Ibáñez, J. A. (1987). Planteamiento filosófico-educativo del problema de la comunicación. *Revista Española de Pedagogía*, 45(177), 295-304.
- León, M. y Abreu, R. (2004). Los objetivos formativos y la intencionalidad política en el proceso pedagógico. Vías para su aprovechamiento. En *Didáctica. Teoría y Práctica*, (compilación de Fátima Addine). Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Lomov, B. F. (1989). *El problema de la comunicación en psicología*. Moscú: Editorial Nauka.
- Más, P. (2008). *La Formación de la competencia profesional pedagógica comunicativa en el transcurso de la formación inicial del personal docente en las condiciones de universalización*. ISPPT. (Tesis doctoral). Las Tunas, Cuba.
- Medina, R. y Rodríguez, N. (1987). Comunicación interpersonal y educación. *Revista Española de Pedagogía*, (3), 305-320. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/23763444>
- Ojalvo, V. (1986). *La comunicación en la Psicología Social* (material mimeografiado). La Habana: CEPES.
- Ortiz, E. (1996). *Perfeccionamiento del estilo comunicativo del maestro de la enseñanza media para su labor pedagógica*. (Tesis doctoral). Universidad Central Marta Abreu, Villa Clara, Cuba.
- Parra, J.F., Gamboa, M.E., Miguel, J., Santiesteban, Y. y González, M. (2019). *La competencia de dirección en educación: algunas consideraciones epistemológicas generales en los umbrales del siglo XXI*. Grupo Editorial de la Universidad de Las Tunas, Las Tunas: Editorial Académica Universitaria.
- Parra, J. F., Ramayo, Y. y Santiesteban, Y. (2017). Las competencias de dirección en educación. Una aproximación a su definición, estudio e interrelaciones en un contexto moderno, globalizado y completo. *Revista Opuntia Brava*, 9(1).
- Penman, R. (1990). *Communication processes and relationships*. London: Academic Press.
- Pérez, R.L., Gamboa, M.E. y Barly, L. (2020). Competencia de Dirección en Educación en el Instituto Preuniversitario Vocacional de Ciencias Exactas de Las Tunas. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(1), 104-125.

- PICDE, (2017). *Sistematización teórica sobre las competencias interpersonales. Resultado del Proyecto de Ciencia e Innovación Tecnológica Competencias de Dirección en Educación* (inédito). Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Puzirel, A. y Guippenreiter, Y. (1989). *El proceso de formación de la psicología marxista: L.S. Vigotsky, A. Leontiev, A.Luria*. Moscú: Editorial Progreso.
- Reyzábal, V. (2013). Las competencias comunicativas y lingüísticas, Claves para la calidad educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(4). Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol10num4/art5.pdf>
- Sosa, R. (2015). *La comunicación educativa en el perfeccionamiento del proceso docente-educativo*. Monografía. Centro de Estudios de Educación. Recuperado de: <http://www.Eumed.net/libros-gratis/2015b/693/indice.htm>
- Sorín, M. (1984). Valoración crítica de varias concepciones sobre comunicación y personalidad en la psicología no marxista (pp. 205-231). Algunas contrapropuestas. En L. Fernández, *Pensando en la personalidad*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Tejeda, R. (2013). *Las competencias profesionales y su aprendizaje en la educación*. Recuperado de <http://www.cvi.mes.edu.cu/peduniv/index.php/peduniv/article/view/504>
- Vigotski, L. S. (1980). *Pensamiento y Lenguaje*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Vygotski, L. S. (1987). *Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*. La Habana: Editorial Científico Técnica.