

## EL ENFOQUE REFLEXIVO-PERSUASIVO EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

### *THE REFLECTIVE-PERSUASIVE APPROACH IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS*

**Ennedys Ramos Montoya**

<https://0000-0003-4351-6608>  
Universidad de Guantánamo, Cuba  
ennedys1@gmail.com

**Diana Domínguez Ceballos**

<https://0009-0001-0961-9825>  
Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, Cuba  
diana@anec.cu

**Luis Alberto Lazo Valdespino**

<https://0009-0007-7460-2900>  
Universidad de Guantánamo, Cuba  
lazoval@cug.co.cu

---

#### Resumen

El trabajo sistematiza un enfoque reflexivo-persuasivo, que se otorga a la comunicación como vehículo vital estratégico, que a partir de su gestión garantice la construcción social de significados compartidos en instituciones educativas. Esta investigación fue validada, como estudio de caso en la Escuela Secundaria Básicas Urbana Rafael Orejón Forment del Municipio Guantánamo. Se manifiestan mejoras en la cultura, comportamiento y clima organizacional en trabajadores y estudiantes, además, permitió transversalizar las acciones comunicativas alineadas al Proyecto Educativo Institucional y de Grupo, que a su vez se convierte en valor tangible porque asegura más eficiencia, eficacia en la calidad del proceso educativo, atemperada a las exigencias del proyecto de perfeccionamiento continuo del Sistema de Educación General, en el que se plantea elevar la calidad de la educación para el período 2020-2030, teniendo como uno de



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

sus objetivos, flexibilizar y contextualizar los estilos de dirección, y fortalecer la preparación de directivos y docentes.

**Palabras clave:** organización, proceso educativo, acciones comunicativas, mejoras.

### **Abstract**

*The work systematizes a reflective-persuasive approach, which is given to communication as a vital strategic vehicle, which through its management guarantees the social construction of shared meanings in educational institutions. This research was validated, as a case study, the Rafael Orejón Forment Urban Basic Secondary School of the Guantánamo Municipality. Improvements are manifested in the culture, behavior and organizational climate in workers and students, in addition, it allowed the mainstreaming of communicative actions aligned with the Institutional and Group Educational Project, which in turn becomes tangible value because it ensures more efficiency, effectiveness in quality. of the educational process, tempered with the demands of the project for continuous improvement of the general education system, in which it is proposed to raise the quality of education for the period 2020-2030, having as one of its objectives, making management styles more flexible and contextualized. , and strengthen the preparation of managers and teachers.*

**Keywords:** organization, educational process, communicative actions, improvements.

## **INTRODUCCIÓN**

Karl Marx afirma que:

La conciencia de la necesidad de entablar relaciones con los individuos circundantes es el comienzo de la conciencia de que el hombre vive, en general, dentro de una sociedad (...) el lenguaje nace, como la conciencia, de la necesidad, de los apremios del intercambio con los demás hombres (...). La conciencia, por tanto, es ya de antemano un producto social, y lo seguirá siendo mientras existan seres humanos (Trelles, 2014: 10).

Por tanto, la comunicación es necesaria para convivir con las transformaciones que en todos los entornos reclaman efectividad para establecer las necesarias relaciones, tanto en la vida personal como en el desempeño laboral o social, tiene un papel determinante su gestión en el contexto de las organizaciones por el aporte que confieren al cumplimiento de sus objetivos.

Al respecto, Guzmán (2012), sostiene que la comunicación es el proceso por el cual se transmite información, sentimientos, pensamientos y cualquier otro elemento que pueda ser compartido con otro o más individuos.

La Política de Comunicación Social del Estado y el Gobierno cubanos, reconoce a la comunicación como “recurso estratégico de dirección del Estado y Gobierno, instituciones, organizaciones, empresas y medios de comunicación masiva”; y establece que las “políticas y planes de desarrollo serán acompañados de estrategias, campañas, planes y acciones de comunicación y su aseguramiento integral”.

Con la entrada en vigor de la Ley 162 De Comunicación Social, comienza una nueva era de transformación y fortalecimiento de las relaciones sociales en Cuba, y se regulan las condiciones para la gestión de la comunicación en los ámbitos organizacional, mediático y comunitario.

Como servidoras públicas, las organizaciones educativas también precisan gestionar la comunicación para cumplir sus objetivos y fomentar la motivación con el doble propósito de favorecer las relaciones entre todos los públicos del sistema educacional, y restituir en conocimientos y valores el presupuesto asignado por el Estado para su encargo social. A este respecto, según Arboleada-Naranjo (2017), la comunicación organizacional incide en la organización, en sus componentes y en la totalidad de la entidad organizativa.

Corresponde entonces, en las instituciones educativas, desarrollar un proceso de gestión de la comunicación organizacional que permita contribuir a la construcción de su identidad, su cultura; así como al crecimiento, fortalecimiento y cumplimiento de los objetivos institucionales, donde se fomente un clima de diálogo, confianza, colaboración y participación de actores y públicos.

En un contexto donde cada vez se observa con más fuerza la preocupación de los decisores educacionales por contar con sistemas organizados, dinámicos y fluidos de comunicación entre la dirección, el personal, los educandos y todos los públicos que intervienen en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en la educación en valores; se hace necesaria la implementación de procesos y procedimientos con una efectiva selección de canales o vías que posibiliten la transferencia y comprensión de mensajes en un ambiente colaborativo.

A partir de la evaluación del comportamiento de la gestión de la comunicación organizacional en 33 instituciones educativas de la enseñanza media seleccionadas, muestreadas y analizadas, con la aplicación de instrumentos investigativos aplicados a directivos, profesores, estudiantes y sus familias, trabajadores no docentes, organizaciones políticas y de masas, se conoció que, a pesar de que se proponen acciones dirigidas a establecer mejores relaciones entre los diferentes actores, en la práctica, no se logra sistematicidad en los procesos de gestión de la comunicación, la dirección está centralizada en los diferentes espacios y niveles; hay tendencia a la preponderancia de los mensajes crítico-demandantes; predominio de un enfoque divulgativo, unidireccional y propagandístico de los mensajes, como instrumento para trasladar información, de lo cual se deduce que la comunicación no está gestionada como un recurso estratégico de trasmisión de información, de comunicación del conocimiento.

Se aplicaron métodos científicos; de nivel teórico: histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción, de nivel empírico: observación participativa,

encuestas, entrevistas a directivos, trabajadores, estudiantes y familias de la comunidad.

Las instituciones educativas estudiadas logran incursionar en la construcción de significados compartidos mediante la interacción en función de objetivos comunes, y con ello se logra aumentar la motivación y participación de los públicos; formación de hábitos de autodisciplina, exigencia, todo ello identificado en la cultura de la sociedad en el ámbito interno y el entorno social de cada institución, que persigue mejorar la calidad de la docencia, los resultados en la promoción, la elevación de los índices de asistencia en estudiantes y trabajadores.

Además, aplicar la producción científica e innovación a la solución de problemas de la comunidad con el fomento de la participación en el desarrollo de renglones utilitarios como el módulo pecuario o las parcelas agrícolas.

La investigación pretende encontrar mecanismos que impacten en la cultura y el clima de estas organizaciones, y a su vez obtener eficiencia, eficacia, efectividad, tributando al cumplimiento de la calidad de la educación en la dinámica institucional.

Entonces ¿Cómo contribuir a sistematizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, formación y educación en valores desde la gestión de la comunicación organizacional en instituciones educativas?

## 1. El enfoque reflexivo-persuasivo en la comunicación

El componente fundamental del proceso de comunicación humana es el individuo, y su función básica consiste en desarrollar relaciones, más que en intercambiar información. Según plantea Naranjo (2005), la unidad básica del proceso de comunicación humana, es la retroalimentación, desarrolla un énfasis en la capacidad autorreguladora de la persona, lo que implica libertad de elección y afirmación del propio ser y el contexto, el cual debe ser analizado desde lo cultural, el situacional y de urgencia.

Para percibir a la comunicación como un proceso de construcción de símbolos y significados con un objetivo primordial: establecer la imagen de la entidad o imagen global, como común integrador de todo lo que hace, cree, piensa y dice la entidad, se parte de diferentes enfoques de autores que conceptualizan la comunicación de la siguiente manera:

El sistema de interacciones entre personas, que actúa como sistema abierto y móvil para garantizar la posibilidad de distribución y redistribución de las funciones participantes, el intercambio de roles durante la solución del problema, la cooperación o contraposición mutua, la corrección, y que transcurre en dependencia de cómo se forman las relaciones entre sus partici-

pantes (Calviño, 2004).

Un proceso complejo, de carácter social e interpersonal, en el que se lleva a cabo un intercambio de información, verbal y no verbal, se ejerce una influencia recíproca y se establece un contacto a nivel racional y emocional entre los participantes (Zaldívar, 2004).

Un conjunto de mensajes, de interrelaciones que influye en los procesos que se producen en cualquier entidad, pero a su vez es influida por ellos; y su esencia apunta a la construcción de significados, símbolos que se van a integrar en una imagen global de la entidad e influir positivamente en su desarrollo y posicionamiento (Trelles, 2005).

El concepto de comunicación incluye todos los procesos mediante los cuales los seres humanos se influyen mutuamente. Los sentimientos y las emociones son fundamentales para que exista una comunicación real; es decir, la comunicación es básicamente interrelación y a partir de esta emergen múltiples estrategias para el desarrollo y la solución de las diversas situaciones humanas.

Por lo que se puede deducir que la verdadera comunicación surge entonces de la empatía, del auténtico acercamiento entre las personas que participan en una sociedad. La gestión de la comunicación organizacional en instituciones educativas se convierte en una herramienta imprescindible como mecanismo de todos los elementos internos y externos que incluye la imagen, la identidad y la cultura de la institución, todos articulados con un enfoque estratégico, respondiendo a una política comunicacional, a necesidades previamente identificadas, definición clara de los objetivos propuestos y el diseño de un conjunto de acciones coherentes que respondan a una lógica sistémica que contribuya a que la organización alcance sus metas y cumpla su objeto social, cuyas fases son: diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación.

La gestión estratégica de la comunicación es una herramienta imprescindible para la construcción de la imagen e identidad de la organización e influye en su cultura. Ha de responder a una política comunicacional, a necesidades previamente identificadas, objetivos propuestos y diseño de un conjunto de acciones coherentes que respondan a una lógica sistémica que contribuya a que la organización alcance sus metas y cumpla su objeto social, cuyas fases son: diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación; para lo cual es imprescindible caracterizar a los públicos identificados y a los de interés.

Según la Real Academia de la Lengua Española, reflexionar es pensar atenta y detenidamente sobre algo; la reflexión es una actividad de índole mental y se realiza de forma voluntaria, con el objeto de sacar conclusiones sobre ello. Tiene una clara conexión con la capacidad de comprender el mundo exterior,

impulsa a las personas a pensar sobre lo que hicieron anteriormente y si dicha acción generó un impacto positivo o negativo en sus vidas o en la vida de los demás, haciendo posible obtener un aprendizaje de ello.

Por su parte, la persuasión es un mecanismo que apela a la reflexión de la persona, por lo que se plantea que tiene un carácter preferentemente racional o intelectual. Cuando se trata de persuadir a otro de una idea, con hechos, argumentos que conduzcan a su pensamiento a formular un cierto juicio, una determinada conclusión.

### *¿Cómo actúan la reflexión y la persuasión en el proceso de gestión de la comunicación?*

La comunicación reflexiva, según Kiskoski, asume que las personas tienen disímiles visiones de la misma realidad y que, por consiguiente, asignan diferentes significados a una misma situación (Varona, 2005). La comunicación reflexiva como proceso ayuda a los individuos a darse cuenta de las múltiples perspectivas y significados que pueden existir con respecto a una determinada situación. Por ello este tipo de comunicación es un proceso particularmente útil para entender a personas, contextos, procesos que inciden en el desarrollo económico y social, en la cultura.

Solamente mediante una comunicación reflexiva abierta, que acepta y respeta al otro se puede comenzar a establecer diálogos sobre perspectivas comunes. Con la comunicación reflexiva se busca que los individuos hagan un alto en el camino y evalúen las características utilizadas para su interacción con los otros.

“Sin embargo, la comunicación persuasiva es un conjunto de estímulos que plantean una cuestión que sugiere la respuesta. Uno de los efectos más valorados del proceso de la comunicación lo constituye, sin duda, la persuasión” (Guillén y Guil, 2000: 71). Se trata de modificar creencias, valores, actitudes o conductas de los receptores utilizando los procesos comunicativos para modificar intención, pensamientos y acciones con fines específicos.

La comunicación persuasiva según Medina “tiene como finalidad disminuir los principales estresores laborales, la ambigüedad de roles, éste último, es considerado un detonante determinante en el entendimiento entre las personas” (Medina, 2005: 23).

En consecuencia, la comunicación implica un proceso de transmisión y recepción de mensajes, cuyos contenidos inciden en el proceso de toma de decisiones y motivación del personal influenciado por la intención de persuadir la conducta y controlar los comportamientos organizacionales de las personas.

Establecidas las opiniones de los anteriores autores, se prevé su coincidencia, dado que en su totalidad infieren que la comunicación persuasiva es

considerada un proceso que genera un entendimiento unificado, en busca de inducir la actuación del personal. Así pues, para lograr que esta tenga éxito, no sólo su significado debe ser transmitido, sino también alcanzar entendimiento e influir en las personas a quienes va dirigido su mensaje y la forma como llega al receptor y es, a la vez, un procedimiento o táctica para conseguir la aprobación de una propuesta.

No obstante, se duda del carácter ético de la persuasión, sobre todo, porque no está clara la finalidad que se busca cuando se quiere persuadir a alguien. De ahí que, si el fin que se persigue es bueno y es, en sí mismo, ético, el proceso de persuasión es también éticamente admisible, de lo contrario es manipulación. A propósito, Castro planteó:

[...] los manipuladores nunca han merecido respeto de nadie en ninguna parte, los manipuladores nunca han tenido éxito tampoco en ninguna parte, los manipuladores son como barquichuelos que se mueven con el viento, con las olas. Manipulación es sinónimo de oportunismo, la manipulación no tiene sostén, no tiene raíces (Castro, 1987: 357).

El enfoque reflexivo-persuasivo en la gestión de la comunicación organizacional en instituciones educativas, fluye como el intercambio de información, mensajes, emociones, sentimientos que mediados por la persuasión y la reflexión facilitan la participación consciente de las personas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una institución donde se garantiza la educabilidad a través de la enseñanza.

El estudio realizado, y las aportaciones de varios autores, demuestran que, para lograr efectividad en la gestión de la comunicación organizacional en instituciones educativas es necesario que todos los procesos que se desarrollen en ellas sean transversalizados y dinamizados por un enfoque de comunicación reflexivo-persuasivo.

## **2. Elementos que intervienen en el enfoque reflexivo-persuasivo de la gestión de la comunicación en instituciones educativas**

### *Estilo asertivo de la comunicación*

El estilo comunicativo es la forma en que la personalidad se orienta al organizar, dirigir y participar en la comunicación con los demás. Medina plantea, que “es la manera distintiva que cada sujeto tiene de manifestarse en cada uno de los contextos sociales en que interactúa” (Medina (2016: 20). Cada persona posee, por tanto, un estilo de comunicación determinado que lo identifica, matiza sus relaciones con los demás y determina el nivel de efectividad en su comunicación interpersonal de acuerdo con situaciones comunicativas concretas.

El término asertividad, según Zaldívar (2003), se refiere al conjunto de principios y derechos que hacen un modelo de vida personal enfocado a lograr éxito en la comunicación humana, su esencia radica en la habilidad para transmitir y recibir mensajes de forma honesta, profundamente respetuosa, directa y oportuna. La asertividad es la herramienta para acertar en la relación humana, donde no hay ganadores y perdedores, hay solo seres que se relacionan en un ámbito de profundo respeto” (Zaldívar, 2003: 23).

Por su parte Nápoles plantea que es: “un estilo de actuación, que se manifiesta en la expresión abierta, franca, para exponer sentimientos, puntos de vista, vivencias que permiten la defensa de los derechos personales sin violentar el ajeno, para hacer sentir el valor de los demás” (Nápoles, 2006: 8)

Cuando se posee esa firmeza, se aceptan sinceramente los sentimientos propios y se expresan ante los demás de una manera segura y abierta. Es también una forma de expresión consciente, congruente, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar las ideas y sentimientos o defender los legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza. Aceptan que los demás tienen el mismo derecho que ellos de hacerse valer y, por este motivo, presentan sus ideas o reclamaciones con toda cortesía y escuchan con el mayor respeto las reclamaciones que les presentan otras personas (Naranjo, 2005).

El uso del estilo de comunicación asertivo asegura las relaciones comunicativas en una institución educativa, especialmente por los profesionales que tienen la responsabilidad de gestionar la comunicación.

Con su gestión, contribuyen a mantener o adoptar conductas y comportamientos mediante los que se puede defender legítimos derechos sin agredir ni ser agredidos, favorecer el derecho de ser aceptados por los demás, permitir relaciones interpersonales sanas y gratificantes, tanto en la vida personal como en la profesional. Esta comunicación se caracteriza por ser directa, abierta, franca y adecuada, en muchas ocasiones se convierte en una negociación.

### *Habilidades comunicativas*

González plantea que las habilidades constituyen una forma de asimilación de la actividad, que permiten al hombre poder realizar determinada tarea, las mismas constituyen “el dominio de operaciones (psíquicas y prácticas) que permiten una regulación racional de la actividad” (González, 1995: 91). Para Caballo las habilidades constituyen un conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos del mismo, de un modo adecuado a la situación; con el respeto de esas conductas en lo demás y que generalmente resuelve los

problemas inmediatos de la situación, mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas (Caballo, 2007: 5-6).

Medina plantea que el término habilidad, con independencia de los distintos tipos de acepciones que aparecen en la literatura psicológica y pedagógica moderna; es en general utilizado como sinónimo de saber hacer. Los autores consideran que, en el caso de la comunicación, significaría “saber interactuar o saberse comunicar de manera correcta con los demás y consigo mismo” (Medina, 2016: 36).

Se asumen los aportes de Medina cuando refiere las habilidades comunicativas que sustentan el desarrollo del estilo de comunicación asertivo (Medina, 2016: 37):

- **Habilidad de autoafirmación:** destreza que le permite al sujeto sentirse a gusto consigo mismo, conocer sus potencialidades y limitaciones y saber manejarlas de manera efectiva según la situación en que se encuentre. Está muy relacionada con la autoestima. Las manifestaciones fundamentales de la autoafirmación, son: la autoexpresión positiva, la expresión adecuada de las emociones, la defensa de los derechos y deberes propios y el respeto de los derechos y deberes de los demás.
- **Habilidad para la observación:** destreza que le permite al sujeto orientarse en la situación de comunicación mediante el indicador comportamental del interlocutor, al actuar como receptor. Sus manifestaciones fundamentales son: la escucha activa que implica una percepción lo más fidedigna posible de lo que el otro dice o hace durante la situación de comunicación; la percepción de los estados de ánimo y sentimientos del otro, que implica ser capaz de captar su disposición o no para la comunicación, actitudes favorables o de rechazo, estados emocionales, cansancio, desinterés u otros signos (en lo fundamental, no verbales).
- **Habilidad para la expresión:** destreza que le permite al sujeto transmitir de manera efectiva mensajes, tanto verbales como no verbales. Sus manifestaciones fundamentales son: claridad del lenguaje (presentación de forma asequible, tener en cuenta el nivel de comprensión del receptor), fluidez verbal (no realizar interrupciones o repeticiones innecesarias en el discurso), argumentación (desplegar los fundamentos necesarios para respaldar una idea) y la síntesis, (brindar sólo los elementos necesarios de forma concisa) el contacto visual con el interlocutor mientras se habla, la expresión de sentimientos coherentes (aquello que se expresa en el mensaje a partir de la palabra y/o gesto), el uso racional de los recursos gestuales (manos, mímica facial, posturas), la imagen personal (vestuario y otros accesorios).
- **Habilidad para la relación empática:** destreza que le permite al sujeto un verdadero acercamiento humano al otro. Sus manifestaciones fundamen-

tales son: la personalización en la relación (evidenciado en los conocimientos que se tiene del otro, la información que se utiliza durante la comunicación), la participación que se le permite al otro (brindar estimulación y retroalimentación necesarias, mantener una postura democrática y no impositiva, aceptación de ideas, no interrumpirlo), acercamiento afectivo (expresar una actitud de aceptación, de apoyo, dar la posibilidad al otro de expresar sus vivencias), sensibilización emocional (respecto a la relación interpersonal, demostrar que se le acompaña).

- **Habilidad para la solución de conflictos:** destreza que le permite al sujeto mediar o buscar posibles salidas favorables ante situaciones de confrontación entre dos o más personas; donde existe tensión, desacuerdo y diferencias de difícil manejo pues están provocados por relaciones de interdependencia que no se pueden romper con facilidad. Sus manifestaciones fundamentales son: expresar voluntad para jugar un rol imparcial, aceptado por ambas partes en conflicto, que permita alcanzar un acuerdo mutuamente satisfactorio (mediación), saber definir en qué aspectos se puede ceder y en cuáles no; para llegar a un acuerdo durante un conflicto (negociación), lograr entablar un diálogo con la parte beligerante sin utilizar la agresividad y, si fuera necesario, neutralizar la del contrario.

Se puede afirmar que la habilidad de autoafirmación se constituye en premisa para el desarrollo de las demás, en tanto la primera condición que necesita un sujeto para ser un buen comunicador es sentirse seguro de sí, a gusto con su actuación, como resultado del autoconocimiento y de la autorregulación en su comportamiento.

### 3. El mensaje

En la construcción de los mensajes, las habilidades del emisor son decisivas en el logro de una influencia eficaz de los informadores sobre los destinatarios. Quien emite el mensaje debe valorar el grado de experiencia, sinceridad, atractivo, semejanza con el receptor y nivel de poder, lo que equivale a reconocer que caracterizó a los públicos.

El mensaje debe tener la capacidad movilizadora, es por eso que debe recurrir a factores motivacionales para el condicionamiento de las personas.

El mensaje presenta una serie de argumentos a favor o en contra de un objeto, tema o personas. Existen dos tipos de mensajes, racional y emocional. El primero, hace referencia a proporcionar argumentos con datos y evidencias avalados para apoyar el mensaje. Se rige por el pensamiento lógico, actúa por argumentación. La vía racional pretende convencer, es decir, ofrecer razones o argumentos que lleven al persuadido a asumir el punto de vista del persuasor.

Una persona que agrada desde los parámetros del pensamiento lógico es una persona que convence por su forma de pensar o de actuar.

Significar que es determinante la formas en que se organiza el mensaje, según Guillén (2000), dejan claro que comunicar crea un espacio donde median una gran cantidad de argumentos a favor de lo que se comunica o rechazo a cualquier sugerencia que puede generar limitaciones.

Esto deja claro que la organización del mensaje es fundamental para lograr el propósito del comunicador, y va a estar determinado por la amplitud de contenido del mensaje encontrado, que cuando la comunicación es con fines académicos y administrativos como el caso de las instituciones educativas, donde la organización del mensaje es necesaria, entendida como la capacidad de quien comunica para ordenar los contenidos de manera persuasiva, es decir, primero aquellas que permiten dejar claro la misión institucional y deberes en cada uno, para luego ir integrando otros que permiten ir reforzando el contenido inicial.

El mensaje debe tener credibilidad, pues garantiza transmitir confianza, por lo que se debe reconocer como la forma común en que se presenta un orador, lleva a enfocar sólo sus características personales y en muchos casos se desatiende, su capacidad de persuadir, considerando que no es sólo una función de sus características personales sino también de su posición o status, de la naturaleza de la comunicación, del contexto en el cual se presenta, de su relación con el oyente y aún de las características del oyente (Guillén y Guil, 2000: 89).

Los responsables de la trasmisión de la información asocian la credibilidad del comunicador a la profesionalidad: liderazgo de grupo; saber dirigir y cohesionar a los miembros de su equipo; sentido común para saber discernir lo importante de lo secundario; contextualización para relacionar lo nuevo con lo pasado; competencia verbal en el uso de la palabra; y versatilidad para adaptarse a distintos géneros, a la introducción de las nuevas tecnologías.

Para el receptor, una de las variables de la credibilidad es la honestidad profesional, que no tome partido por ninguna de las partes en litigio, que sea independiente.

En tal sentido, se infiere que es evidente que la credibilidad del comunicador es una forma común, que caracteriza al orador para llevar a enfocar no solo sus características personales sino también su posición o estatus, considerando la naturaleza de la comunicación; el contexto en el cual se presenta dicha relación con el oyente y aún de las características del oyente.

Estos elementos permitirán atracción por el comunicador y es razonable suponer que una persona que gusta del comunicador o que siente respeto hacia él será fácilmente influenciada por éste y que se hace más efectivo, dependiendo de la credibilidad y respeto de quien la emite.

Asegura que la comunicación sea funcional, lo cual significa que la persona que escucha atiende el mensaje recibido, el lenguaje corporal, las expresiones faciales y el contexto en donde se desarrolla la relación; y por otra parte, quien habla trata de que todos los elementos del mensaje, lleven una misma dirección; es decir, que la emoción y el comportamiento concuerden con el mensaje enviado.

En ese mismo sentido a los gestores de la comunicación en instituciones educativas le corresponde la identificación de valores de la organización mediante ejercicios colectivos que por lo general se realizan en el seno de consejos directivos. Estos valores son aprobados por las instancias de dirección que están establecidas en cada entidad, y pasan a ser los llamados valores declarados de la organización.

#### **4. Valores compartidos en la organización, patrones para el comportamiento ético**

A los valores como parte de la cultura y el clima organizacional, en las instituciones educativas se suma la educación en valores, aquellos que el educador, ha de inculcar como parte del proceso de educación.

Para lograr este propósito es imprescindible que, en los procesos de construcción, de identificación, de socialización de estos valores participen los trabajadores, los diversos niveles, y la honestidad sea un rasgo que caracterice el proceso de construcción; de otro modo puede convertirse en un referente de todo lo contrario a lo que se aspira.

Los valores son convicciones básicas de un modo específico de conducta o estado final de existencia personal o social. La relación sistémica y la articulación entre los valores de patriotismo, antimperialismo, honestidad, altruismo, humanismo, solidaridad, colaboración, responsabilidad, transparencia, austeridad asegura el desarrollo de una cultura organizacional sólida y coherente.

A criterio de los autores, estos valores fomentan un sentido de identidad y pertenencia dentro de la institución educativa. Un enfoque comunicativo que resalte el patriotismo puede fortalecer la cohesión del equipo y el compromiso con los objetivos de las escuelas. Al mismo tiempo, el antimperialismo promueve la defensa de la autonomía y la cultura de la nación y la comunidad, facilita alinear los esfuerzos de comunicación con los intereses y valores de la comunidad.

Por su parte, la honestidad y la transparencia son esenciales para construir confianza entre los actores de la comunidad educativa y el entorno, donde la comunicación es abierta, honesta; lo cual influye en que los participantes se sientan valorados y respetados, lo que fomenta un clima organizacional positivo. La transparencia en la comunicación también ayuda a prevenir conflictos, facilitando la colaboración y el trabajo en equipo.

El altruismo y el humanismo promueven un enfoque centrado en las personas dentro de las escuelas. Estos valores pueden influir en la forma en que se comunican las políticas y prácticas de la organización. La comunicación que refleja estos valores puede motivar a los miembros del equipo a participar activamente en iniciativas que beneficien a otros, creando un sentido de comunidad y pertenencia.

La solidaridad y la colaboración son interdependientes y se refuerzan mutuamente. Una comunicación efectiva que promueva la solidaridad puede facilitar la colaboración entre equipos y departamentos, alentando a los miembros a trabajar juntos hacia objetivos comunes. La comunicación que enfatiza la importancia de la colaboración puede ayudar a construir relaciones más fuertes y efectivas, lo que es crucial para el éxito de las escuelas secundarias básicas en la construcción del Proyecto Educativo Institucional y de Grupo.

La responsabilidad implica rendir cuentas por las acciones y decisiones dentro de la escuela. La comunicación que destaca la responsabilidad puede fomentar un sentido de propiedad entre los miembros de la comunidad educativa, motivándolos a contribuir al éxito de la organización. Por otro lado, la austeridad puede ser comunicada como un valor que promueve la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad, alentando a los participantes del proceso educativo a ser conscientes de los recursos y a trabajar de manera más efectiva.

La articulación de estos valores crea una base sólida para la cultura organizacional, ya que la comunicación que integra estos valores, fortalece la identidad de la escuela y también eleva la moral y el compromiso de todos los públicos. Los valores compartidos ayudan a unificar a los miembros de la organización, creando un sentido de pertenencia y propósito común, y la comunicación que promueve estos valores contribuye a la construcción de una identidad organizacional clara y coherente, lo que puede mejorar la percepción externa de las instituciones educativas.

La relación sistémica entre estos valores desde un enfoque comunicativo organizacional es fundamental para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo, y para lograrlo es imprescindible la participación activa de todos los públicos de la comunidad. La integración de estos valores en la comunicación no solo mejora la cohesión y el compromiso interno, sino que también fortalece la imagen y la reputación de las escuelas en su entorno.

## **5. Ventajas de un proceso comunicativo con enfoque reflexivo-persuasivo**

Del análisis de la investigación realizada, se deduce que en la gestión de la comunicación en las instituciones educativas debe predominar un enfoque reflexivo-persuasivo en las relaciones entre todos los públicos, internos y externos, para que los procesos comunicativos permitan alcanzar los resultados

declarados en sus objetivos, tanto de la gestión del conocimiento como de la formación de los educandos y su preparación para integrarse y ser partícipes del desarrollo económico y social de su comunidad.

La comunicación reflexiva-persuasiva:

- Permite que la persona que se comunica tenga capacidad para reconocer sus necesidades y hacerlas saber con confianza y claridad. Aceptan que las demás tienen el mismo derecho que ellas de hacerse valer y, por este motivo, presentan sus ideas o reclamaciones con toda cortesía y escuchan con el mayor respeto las reclamaciones que les presentan otras personas.
- Facilita una forma de expresión consciente, congruente, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar las ideas y sentimientos o sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza.
- Favorece que se expresen libremente los sentimientos, ideas y opiniones, con respeto a los derechos de los demás, propiciando una comunicación directa, abierta, franca y adecuada.
- Expresa seguridad, encuentran con facilidad soluciones ante cualquier crisis y transmitir un ambiente positivo en su entorno.
- Se presta atención a la edad y grado sociocultural de las personas a quien se dirige el mensaje, se tiene en cuenta el contexto y la cultura, ya que no se puede hablar igual con jóvenes que con adultos.
- No se manipula la información para decir únicamente lo que conviene, la comunicación es inclusiva, con enfoque de género, no discriminatoria.
- Se promueve un enfoque cooperativo para interactuar y está abierto a ayudar a los demás mediante la escucha en lugar del control, su atención se centra en una transferencia de información precisa frente a la necesidad de autoridad.
- Promueve una comunicación positiva, ordenada, organizada y deliberada.
- Evita el comportamiento defensivo, presupone paciencia para pensar antes de actuar y disposición a escuchar a todos y respetar sus opiniones.
- Se reconoce cuando el otro tiene la razón para llegar a puntos de acuerdo, se está abierto al debate y a la incorporación de otras maneras de hacer, de decir, y de tener en cuenta el contexto que está presente.

## CONCLUSIONES

1. La comunicación con enfoque reflexivo-persuasivo facilita que en las instituciones educativas se promueva la interrelación auténtica entre las personas; y se promueva la obtención y difusión del conocimiento y la formación de valores.
2. La asertividad en la comunicación produce relaciones humanas más saludables; cada persona se responsabiliza de lo que expresa, de la forma cómo

lo hace, acepta los derechos de las demás personas y, por lo tanto, evita conductas inapropiadas como la agresión, la intimidación, la manipulación, fomentando la libre expresión de los pensamientos, sentimientos y actuaciones de los públicos internos.

3. Gestionar la comunicación organizacional desde un enfoque reflexivo-persuasivo en las instituciones educativas, asegura una participación activa consciente, lo que implica mayor compromiso de las personas ante sus tareas, en un clima de confianza, diálogo y cooperación.
4. El valor intangible de la comunicación reside en la mejora de relaciones interpersonales y sociales sólidas, estimula el éxito sostenible de la institución educativa en un entorno cada vez más dinámico y armónico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arboleda-Naranjo, R. (2017). Estructuras disipativas en la comunicación y el comportamiento organizacional. *Razón y Palabra*, 21(97), 498-521. Disponible en: <https://www.redalyc.org/html/1995/199552192027/>
- Báez, L. (2009). *Así es Fidel*. La Habana: Editora Abril.
- Caballo, V. E. (2007). Las habilidades sociales: un marco teórico. *En Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. 7ª ed. Madrid, España: Siglo XXI, pp. 5-6.
- Calviño, M. (2004). *Actos de comunicación: Desde el compromiso y la esperanza*. La Habana: Editorial Logo.
- Canul Alcocer, J. A. y López Gamboa, G. E. (2024). La comunicación interna en organizaciones educativas de nivel superior: una revisión sistemática (2012-2022). *Revista Panamericana de Pedagogía*, 37, 54-71. DOI: <https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931>
- Castro, F. (1987). Ideología, conciencia y trabajo político. En: *Obras escogidas*. La Habana: Editora Política, pp. 328-399.
- Corona Martínez, L. y Fonseca Hernández, M. (2009). Aspectos didácticos acerca de las habilidades como contenido de aprendizaje: Una necesidad impostergable. *MediSur*, 7(3), 38-43. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2009000300006&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2009000300006&lng=es&tlng=es).
- González, V. (1995). *Psicología para educadores*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, p. 91.
- Guillén, C. y Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España: McGraw Hill, p. 71.
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Ciudad de México, México: Red Tercer Milenio.
- Medina, A. (2005). Comunicación persuasiva y la resolución de conflictos negociados en las escuelas básicas de la Parroquia Escolar La Concepción, Es-

- tado Zulia. Tesis de grado. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), Zulia, Venezuela.
- Medina, R. (2016). Programa educativo para el desarrollo del estilo de comunicación asertivo en estudiantes de medicina. Tesis doctoral. Universidad de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba.
- Nápoles, M. (2006). *Programa para el entrenamiento asertivo en el entrenador deportivo*. La Habana, p. 8.
- Naranjo Pereira, M. L. (2005). Perspectivas sobre la comunicación. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 5(2), 1-32.
- PCC (2019). *Política de Comunicación Social del Estado y el Gobierno cubanos*. Partido Comunista de Cuba. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2019/07/17/politica-de-comunicacion-social-del-estado-y-el-gobierno-cubanos/>
- Trelles, I. (2005). *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas: Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Trelles, I. (2014). *Comunicación organizacional: ¿Ciencia, disciplina o herramienta?* La Habana: Ediciones Logos, p. 10.
- Varona, F. (2005). *Círculo de la comunicación*. Madrid, España: Netbiblo, p. 129. Disponible en: <http://www.netbiblo.com>
- Zaldívar, D. (2003). *Manual de entrenamiento asertivo*. La Habana: Editorial Félix Varela, p. 23.
- Zaldívar, D. (2004). Comunicación interpersonal efectiva. *Revista Electrónica Salud y Vida*. Disponible en: <https://www.sld.cu/saludvida/psicologia/temas.php?idv=6103>

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifican que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asumen cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

## CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

ENNEDYS RAMOS MONTOYA: Conceptualizó la categoría enfoque reflexivo-persuasivo en la gestión de la comunicación, y elaboró diseño de la investigación.

DIANA DOMÍNGUEZ CEBALLOS: Aportó a la búsqueda de informaciones en artículos científicos, para enriquecer la conceptualización de la categoría en-

foque reflexivo-persuasivo en la gestión de la comunicación desde una mirada económica.

LUIS ALBERTO LAZO VALDESPINO: Aportó a la elaboración del diagnóstico y al procesamiento estadístico de la información a partir del programa (Excel).