

Adilen Carpio-Camacho; Vanessa Román-Fábregas; Jhenny Yantnerys González-Sánchez; Osvaldo Romero-Romero

<https://doi.org/10.35381/r.k.v10i19.4366>

Habilidades comunicativas en directivos como contribución a la profesionalización de servidores públicos

Communication skills in managers as a contribution to the professionalization of public servants

Adilen Carpio-Camacho

adilencarpio@gmail.com

Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez, Sancti Spíritus, Sancti Spíritus
Cuba

<https://orcid.org/0000-0002-8089-3333>

Vanessa Román-Fábregas

vanessa@ssp.co.cu

Gobierno Provincial de Sancti Spíritus, Sancti Spíritus, Sancti Spíritus
Cuba

<https://orcid.org/0009-0007-2978-6253>

Jhenny Yantnerys González-Sánchez

yenygonzales789@gmail.com

Administración Central del Estado, Sancti Spíritus, Sancti Spíritus
Cuba

<https://orcid.org/0009-0001-1422-4596>

Osvaldo Romero-Romero

osvaldo.romero@srh.de

SRH Berlin University of Applied Sciences, School of Technology, Berlin, Berlin
Alemania

<https://orcid.org/0000-0003-1447-3151>

Recibido: 18 de julio 2024

Revisado: 12 de septiembre 2024

Aprobado: 10 de diciembre 2024

Publicado: 01 de enero 2025

Adilen Carpio-Camacho; Vanessa Román-Fábregas; Jheny Yantnerys González-Sánchez; Osvaldo Romero-Romero

RESUMEN

El objetivo de la investigación es proponer un programa de desarrollo que potencie las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus, Cuba. La investigación se desarrolla desde un enfoque cuantitativo y con un alcance exploratorio, donde se triangulan los datos obtenidos por diferentes métodos y fuentes para conocer el estado de las habilidades comunicativas en los directivos estudiados. Los resultados del diagnóstico realizado; utilizando un muestreo intencional a 20 directivos y 60 de sus subordinados, unido a las concepciones teóricas de Whetten y Cameron, contextualizadas al contexto cubano por Codina, permitieron formular el diseño de un programa de desarrollo de habilidades comunicativas siguiendo un modelo de aprendizaje de cinco etapas, donde se aglutina el rígido conocimiento conceptual con las oportunidades de practicar y aplicar conductas observables. La valoración por expertos demuestra la pertinencia y factibilidad del programa a las condiciones para las que se propone.

Descriptor: Habilidades directivas; habilidades comunicativas; directivos; programa de Desarrollo; enfoque cuantitativo. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The objective of the research is to propose a development program to strengthen communication skills in managers of the Provincial Government of Sancti Spiritus, Cuba. The research is developed from a quantitative approach and with an exploratory scope, where the data obtained by different methods and sources are triangulated to know the state of the communicative skills in the managers studied. The results of the diagnosis carried out; using an intentional sampling of 20 managers and 60 of their subordinates, together with the theoretical conceptions of Whetten and Cameron, contextualized to the Cuban context by Codina, allowed formulating the design of a program for the development of communicative skills following a five-stage learning model, where the rigid conceptual knowledge is agglutinated with the opportunities to practice and apply observable behaviors. Expert assessment demonstrates the relevance and feasibility of the program for the conditions for which it is proposed.

Descriptors: Management skills, communication skills; managers; development programme; quantitative approach. (UNESCO Thesaurus).

Adilen Carpio-Camacho; Vanessa Román-Fábregas; Jhenny Yantnerys González-Sánchez; Osvaldo Romero-Romero

INTRODUCCIÓN

Con la sistematicidad y prevalencia de los cambios en el orden global, están mutándose también las habilidades que serán requeridas prospectivamente para garantizar un desempeño exitoso (Jasim Mohammed et al., 2023). En los últimos años, Cuba ha estado inmersa en cambios trascendentes que marcan un nuevo camino para el desarrollo sostenible. Se toman en cuenta experiencias y conocimientos de los procesos de desarrollo económico y social en diferentes países, considerando sus particularidades y los contextos en que han tenido lugar. En consecuencia, se ha puesto en vigor un paquete de lineamientos que orientan las transformaciones que esencialmente deben hacerse en el ámbito de la gestión económica, la macroeconomía y la consolidación del sistema empresarial, administrativo y cooperativo.

Por otra parte, los sistemas y órganos de dirección se perfeccionan, de modo que la gestión sea más racional, ágil y eficaz. Considerando el rol que asume los directivos como servidores públicos, agentes orientadores y de control; se requiere que sean competentes y estén motivados. En este sentido la capacitación de directivos ha alcanzado relevancia y requiere sistematicidad, por lo que impactar en la formación y desarrollo de sus habilidades directivas se ha convertido en una cuestión primordial. El término habilidades directivas ha sido analizado en la literatura científica desde concepciones como las de Whetten & Cameron (2011), quienes las definen como un grupo identificable de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Para estos autores estas habilidades son esenciales para la gestión efectiva y pueden clasificarse en tres categorías fundamentales: habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales y habilidades específicas de comunicación.

Por su parte Gutarra (2021), en lugar de ofrecer una definición de habilidades directivas, se centra en características que las diferencian de otros tipos de prácticas directivas. Así manifiesta que las habilidades directivas son conductuales, son controlables, se pueden desarrollar, están interrelacionadas y sobrepuestas y a veces son contradictorias o paradójicas.

Adilen Carpio-Camacho; Vanessa Román-Fábregas; Jhenny Yantnerys González-Sánchez; Osvaldo Romero-Romero

Goleman (2014) sin embargo, incluye las habilidades directivas en el concepto de inteligencia emocional, consiste en las habilidades de autoconocimiento, autoreglamentación o autocontrol, motivación, en la habilidad de entender las señales emotivas y conductuales de los demás (empatía) y en las habilidades interpersonales. Según este autor pensar de manera más creativa, utilizar las propias emociones para resolver problemas, las habilidades de empatía y comunicación, así como las habilidades de sociales y de liderazgo serán fundamentales para el éxito en la vida. En otro orden de ideas para Cárdenas Tapia et al. (2022), las habilidades directivas son el conjunto de capacidades de los directivos para entender y usar efectivamente los recursos de la empresa y así generar ventajas competitivas y sostenibles, permitiendo a la organización adaptarse a los cambios. Sin embargo, Villacorta Méndez, et al. (2023) las asocian a competencias interpersonales y laborales que conducen a una actuación asertiva de los directivos para una gestión exitosa de la organización.

De la lectura de estos y otros estudios se concluye que las habilidades directivas son la combinación de conocimientos, destreza y capacidad que cada directivo debe poseer, aprender y desarrollar según sus necesidades y su desempeño laboral. Ahora bien, las habilidades, específicamente comunicativas, son importantes en el desempeño de los servidores públicos, como es el caso de los directivos gubernamentales objeto de estudio. A ellos una comunicación efectiva les permite informar con precisión decisiones, políticas y resultados, lo cual mejora la confianza y transparencia de su gestión pública.

En opinión de Whetten & Cameron (2011), las habilidades específicas de comunicación están dadas en la “producción de manifestaciones o producciones orales o escritas; elaboración de entrevistas; y manejo de colectivos de trabajo; son exigencias previas para desenvolver habilidades en los departamentos administrativos primordiales” (p. 18).

Para autores como Mosquera Albornoz y Salazar Gómez (2021), las habilidades comunicativas aseguran una comunicación transparente para expresar necesidades y emociones, respetando la opinión de los demás. Van Der (2022), coincide cuando

Adilen Carpio-Camacho; Vanessa Román-Fábregas; Jhenny Yantnerys González-Sánchez; Osvaldo Romero-Romero

destaca que estas habilidades comprenden una serie de acciones que una persona realiza en un contexto social para expresar sus sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos de manera adecuada a la situación y respetando las mismas acciones en los demás. Para este autor, estas acciones no solo resuelven los problemas inmediatos de la situación, sino que también disminuyen la probabilidad de problemas futuros. Asimismo, Taibo & Alonso (2022) resaltan su importante rol como generadoras de comportamientos saludables en la interacción social.

De acuerdo con Valencia Naranjo & Robles Bello (2022), las habilidades comunicativas debidamente desarrolladas impactan significativamente en la resolución de problemas y en la propuesta de soluciones organizacionales competitivas. Razón por la cual, Gil et al. (2021) refieren que los programas para el desarrollo de habilidades directivas dirigidos al personal, podrían reforzar su compromiso laboral y con ello mejorar los resultados.

El desarrollo de habilidades directivas en general y comunicativas en particular es crucial en puestos directivos por lo que implica en la adquisición de elementos diferenciadores aplicables en múltiples áreas del conocimiento y con repercusión en el desarrollo profesional de los directivos. En la formación y desarrollo de habilidades directivas no basta con apropiarse de los contenidos teóricos de tratados de administración, es preciso sustentarlas en metodologías para su puesta en práctica. (Ascón Villa & García González, 2021).

A partir del análisis, se propone como objetivo de la investigación proponer un programa de desarrollo que potencie las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus, Cuba

MÉTODO

La investigación se realiza desde un enfoque cuantitativo que permitió un primer acercamiento a las habilidades comunicativas de los directivos del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus. En correspondencia se definió un alcance exploratorio ya que se investigaría un problema poco estudiado desde una perspectiva innovadora lo que favorecería las condiciones para investigaciones posteriores.

Adilen Carpio-Camacho; Vanessa Román-Fábregas; Jhenny Yantnerys González-Sánchez; Osvaldo Romero-Romero

En este sentido, la bibliografía reporta estudios relacionados con la comunicación y las habilidades comunicativas, pero más centradas en un análisis psicológico del tema y el desempeño psicológico individual; que con una mirada en habilidades comunicativas macro (presentaciones orales, escritas y conducción de reuniones) dentro del campo de la gestión que potencien el desempeño laboral de los directivos. Por otra parte, la investigación planteó un enfoque innovador desde la propuesta metodológica para resolver el problema. La teoría muestra investigaciones donde se utilizan los entrenamientos sociopsicológicos para este tema y no se encuentran experiencia donde se introduzcan programas de desarrollos soportados en los aportes de Whetten & Cameron (2011).

La investigación se organizó en tres fases que se describen a continuación:

Fase 1. Diagnóstico de habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial

El diagnóstico es una actividad práctica que reúne a un grupo de personas de una organización interesadas en encontrar soluciones a problemas o conflictos. Este proceso incluye un autoanálisis que debe llevar a la creación de un plan de acción específico para resolver la situación problemática.

Para realizar el diagnóstico de las habilidades comunicativas de los directivos del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus se tomó como referencia una población de 56 directivos y se utilizó un muestreo intencional que respondiera a los criterios siguientes:

- Representación de directivos de la categoría ocupacional de ejecutivos y directivos.
- Representación de directivos de la mayor variedad de programas y áreas.

De esta forma la muestra quedó conformada por los 5 coordinadores de programas, 7 directores de las distintas áreas que ocupan funciones directivas y 8 subdirectores y jefe de departamento que desempeñan cargos ejecutivos, para un total de 20 directivos. Forman parte de la muestra además 60 subordinados de estos directivos

Adilen Carpio-Camacho; Vanessa Román-Fábregas; Jheny Yantnerys González-Sánchez; Osvaldo Romero-Romero

para quienes se consideró como criterio de selección que tuvieran un vínculo estable y directo de trabajo con este directivo.

Para desarrollar el diagnóstico se utilizaron técnicas como:

- Selección y lectura de documentos. Se emplea con el objetivo de conocer como desde las acciones de preparación y superación de los directivos se aborda la formación de habilidades para el cargo, específicamente las habilidades comunicativas. De manera que se revisaron documentos oficiales como los planes de capacitación individual, tanto de directivos como de sus reservas, y el plan de capacitación anual del Gobierno Provincial.
- La observación directa. En la que los propios investigadores recogieron información en el contexto de la situación sometida a estudio. (Suárez, et al., 2022). En este caso se observaron reuniones del Consejo de Dirección, de Distribución y de Puntualización de las tareas; por ser momentos de discusiones, soluciones a problemas y toma de decisiones.
- La encuesta. Se utilizó para la obtención de información a través de instrumentos previamente diseñados. (Suárez, et al., 2022). En este caso se aplicaron dos cuestionarios; uno tomado de Gómez (2009), que tiene como objetivo general conocer el modo como se concibe, se plantea y se proyecta la comunicación empresarial y, más concretamente, la formación comunicativa de determinados directivos. El instrumento original se ajustó para esta investigación, utilizándose solamente 15 preguntas que permiten explorar los tópicos de interés en este estudio y contexto. Las dimensiones que se exploran son: reconocimiento de la comunicación interna, reconocimiento del lugar que cubre la comunicación en la organización, medida en que afecta la práctica comunicativa la labor del directivo, y percepción del directivo sobre su formación comunicativa.

El segundo cuestionario tomado de Cruz (2019), que tiene como propósito determinar la percepción de los subordinados acerca de las habilidades comunicativas de su jefe. El instrumento se estructura en una escala de 20 ítems, con alternativas de respuesta de opción múltiple de tipo Likert, y se

Adilen Carpio-Camacho; Vanessa Román-Fábregas; Jhenny Yantnerys González-Sánchez; Osvaldo Romero-Romero

exploran 4 dimensiones: empatía, flexibilidad, escucha activa y acompañar o acomodar. Para el análisis de los datos obtenidos de ambos instrumentos se utilizó el paquete estadístico SPSS.

Fase 2. Diseño de un programa de desarrollo para potenciar las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial de Sancti Spiritus

El diseño del programa de desarrollo se soportó en la concepción de Whetten & Cameron (2011) para la enseñanza - aprendizaje de las habilidades directivas que ya ha sido utilizado para el contexto cubano por Codina (2016). En la figura 1 se muestra de forma esquematizada las etapas del proceso de aprendizaje de las habilidades directivas.

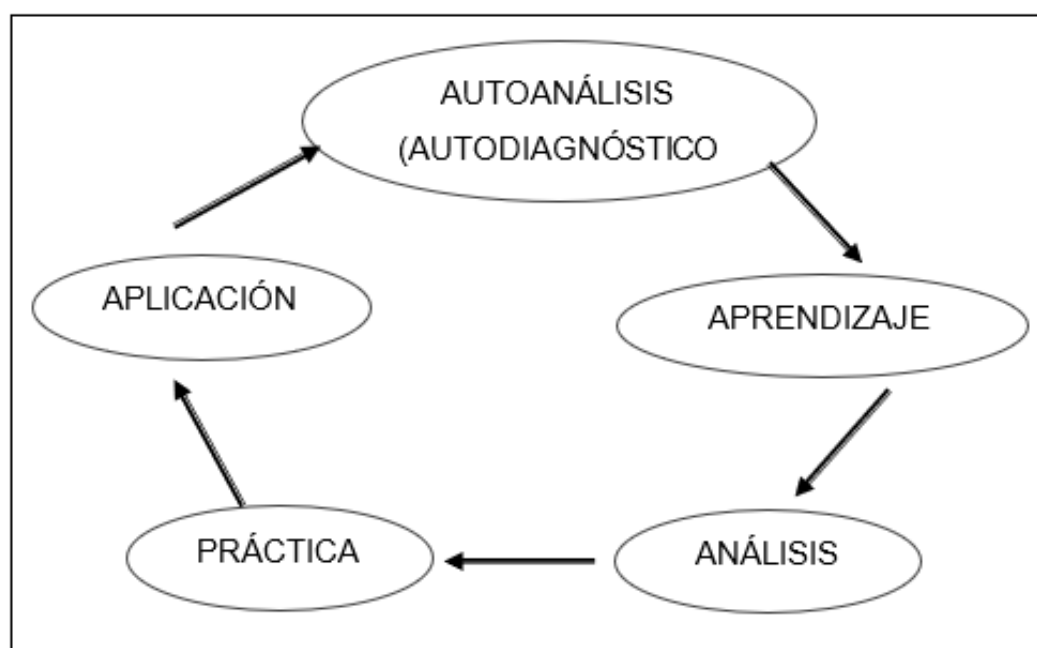


Figura 1. Etapas del proceso de aprendizaje de habilidades directivas.

Fuente: Codina (2016) Adaptado de Whetten & Cameron (2011).

El diseño del programa de desarrollo consideró además aspectos metodológicos definidos por Whetten & Cameron (2011) que se muestran en la tabla 1.

Adilen Carpio-Camacho; Vanessa Román-Fábregas; Jheny Yantnerys González-Sánchez; Osvaldo Romero-Romero

Tabla 1.

Aspectos metodológicos según etapas del programa de desarrollo.

Etapas	Objetivos	Medios	Métodos
Autoanálisis (autodiagnóstico)	Conocerse a sí mismo	• Test • Dinámicas grupales	Trabajo individual y en grupos (con retroalimentación)
Aprendizaje	Aprender: • Conceptos • Procesos • Técnicas	• transparencias • pizarra • pancartas • presentaciones con otros medios	• exposición del profesor • elaboración conjunta
Análisis	Identificar habilidad	• videos • casos • incidentes	Trabajo: • individual • en grupos • en plenaria
Práctica	Ejercitar habilidad	• ejercicios	Trabajo: • en grupos • en plenaria
Aplicación	Desarrollar habilidades	• orientaciones • planes y programas	• planes de autodesarrollo • tutoría • consultoría

Fuente: Adaptado de Whetten & Cameron (2011).

Fase 3. Valoración de la pertinencia del programa de desarrollo de habilidades comunicativas propuesto

La valoración del programa se realiza utilizando la técnica Delphi, que es uno de los más utilizados para probar la pertinencia de resultados científicos ya que ofrece la posibilidad, a través de conocedores de la materia, de perfeccionar y enriquecer la propuesta.

En esta investigación se seleccionaron 25 expertos, a los que se les determinó su coeficiente de competencias a partir de la propia autovaloración del candidato de sus conocimientos relacionados con el tema que sería objeto de enjuiciamiento. De esta forma se seleccionaron 17 expertos con coeficiente de competencia alto y 8 con medio. De ellos 8 poseen el grado científico de doctor y 17 el de máster, 8 expertos pertenecen a la Educación Superior y el resto al sector gubernamental y empresarial

Adilen Carpio-Camacho; Vanessa Román-Fábregas; Jheny Yantnerys González-Sánchez; Osvaldo Romero-Romero

de Sancti Spíritus y otras provincias de Cuba. Todos tienen más de 15 años de experiencia en la Dirección.

A los expertos seleccionados se les entregó un resumen de la investigación que contenía el tema, el problema, el objetivo, y la propuesta de programa de desarrollo para que valoraran utilizando una escala Likert los siguientes aspectos:

- A1: Fundamentos en los que se sustenta el programa de desarrollo de las habilidades comunicativas.
- A2: Calidad en el diseño de las etapas del programa.
- A3: Calidad de las acciones para cada etapa.
- A4: Ordenamiento de las sesiones del programa de desarrollo propuesto en correspondencia con el objetivo que se persigue en él.
- A5: Rigor científico del programa de desarrollo.
- A6: Utilización de un lenguaje claro en la redacción del programa propuesto.
- A7: Contribución del programa de desarrollo propuesto la potenciación de las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial.
- A8: Pertinencia de la propuesta.
- A9: Factibilidad de implementar el programa de desarrollo para potenciar las habilidades comunicativas en directivos.

Para procesar el criterio emitido por cada experto se utilizó una hoja de cálculo Excel.

RESULTADOS

Fase 1. Diagnóstico de habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial

El análisis de los resultados de las técnicas aplicadas corrobora que la adquisición de habilidades comunicativas no forma parte importante en las acciones de capacitación de los directivos del Gobierno provincial, lo cual se vuelve más complejo a partir de que por la propia dinámica de trabajo a la que están sometidos estos cuadros les impide, en muchos casos, asistir a cursos o adquirir estos conocimientos por métodos presenciales, aunque sea por voluntad personal.

Adilen Carpio-Camacho; Vanessa Román-Fábregas; Jhenny Yantnerys González-Sánchez; Osvaldo Romero-Romero

Se denota poco nivel de desarrollo de las habilidades comunicativas en el acto de dirección en las condiciones concretas, como por ejemplo expresarse con claridad oralmente y por escrito, observar, preguntar, escuchar, analizar y discutir.

Todos los directivos estudiados reconocen la importancia de la comunicación interna donde las acciones comunicativas tengan una correcta pertinencia y aplicación. De forma general se otorga un lugar primordial a la comunicación en la organización siempre que esté en funciones de las políticas, objetivos y planes; y contribuya a la identificación de los temas estratégicos claves.

El desempeño del directivo se ve mediado por sus habilidades y afecta la práctica comunicativa de traducir con claridad las estrategias y objetivos; es necesario desarrollar habilidad para conectar la estrategia general al sistema de gestión que sea capaz de medir el desempeño y los resultados.

La mayoría de los directivos consultados concuerdan que existen deficiencias en la formación de las habilidades comunicativa, en las acciones de superación no siempre están presentes temas referentes a habilidades de expresión, de atención y escucha; requeridas para llevar a cabo tareas o actividades específicas necesarias para el desempeño eficiente y la capacidad de resolver los problemas y toma de decisiones oportunas ante situaciones complejas o nuevas que faciliten el logro de los objetivos propuestos.

A criterio de los subordinados, no todos los directivos estudiados son capaces de ponerse en el lugar del otro y muestran poco interés por lo expresado por los demás, aunque aceptan sus opiniones ajustándose al contexto o situación. No todos escuchan con atención y de forma activa a cualquier individuo o algo que se está comunicando. Existen dificultades para utilizar los medios más apropiados para expresar ideas sentimientos e ideas acorde con la situación de cada momento.

Los resultados anteriores evidencian la necesidad de proponer un programa de desarrollo para potenciar las habilidades comunicativas en los directivos del Gobierno Provincial a fin de contribuir a mejoras en su desempeño laboral.

Adilen Carpio-Camacho; Vanessa Román-Fábregas; Jhenny Yantnerys González-Sánchez; Osvaldo Romero-Romero

Fase 2. Diseño de un programa de desarrollo para potenciar las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus

Los elementos esenciales recogidos en el diseño del programa de desarrollo por etapas pueden verse seguidamente.

Etapas 1. Autoanálisis

El propósito de la etapa es lograr que los directivos realicen una autoevaluación formativa de sus habilidades comunicativas que favorezca la mejora de su autoconocimiento y cree las condiciones para lograr mejoras en el aprendizaje de las habilidades comunicativas, apoyados en una concepción de metodologías activas de aprendizaje.

La técnica que se propone utilizar en esta etapa se corresponde con la Rúbrica, la cual a decir de Neil (2022), es una herramienta de evaluación que ayuda a identificar el nivel de éxito en la resolución de problemas, vinculando varios indicadores con descripciones de niveles de dominio. Facilita la evaluación y organización del grado de competencia, permitiendo valorar aspectos complejos, ambiguos y subjetivos. En este caso se propone utilizar las Rúbricas diseñadas por Palau et al. (2017) para valorar las habilidades de comunicación oral y escrita según tres niveles de dominio. Además, se sugiere combinar con grabaciones de diferentes demandas de presentaciones orales y escritas que se van a dar a los directivos y que posteriormente constituirán material para el autoanálisis.

Etapas 2. Aprendizaje

Esta etapa, como establecen los autores del modelo, se realiza con el objetivo de proveer de conocimiento teóricos sobre los elementos que los directivos deben conocer sobre comunicación, presentaciones orales, escritas y conducción de reuniones. Para desarrollar esta etapa se propone la utilización de la técnica de taller. La propuesta para esta etapa es que se realicen dos sesiones de aprendizaje, de una hora y media o dos de trabajo para instruir a los participantes sobre los elementos fundamentales relacionados con las habilidades comunicativas de presentación oral y escrita y de conducción de reuniones con la ayuda de un material de apoyo confeccionado por la investigadora.

Adilen Carpio-Camacho; Vanessa Román-Fábregas; Jhenny Yantnerys González-Sánchez; Osvaldo Romero-Romero

Etapas 3. Análisis

Con el objetivo de verificar el nivel de comprensión y asimilación de los conocimientos recibidos en la etapa anterior se propone que los participantes identifiquen, en una situación real o simulada (mediante casos, videos, u otros instrumentos) el nivel de aplicación de una determinada habilidad y discernir si fue adecuada o errada la utilización de los conocimientos relacionados con la habilidad.

Las técnicas propuestas para su consecución se corresponden con la presentación y discusión de video y el estudio de casos y la propuesta es realizarla en 2 sesiones de trabajo, de una hora y media de duración cada una.

En la primera sesión de trabajo se propone utilizar el caso de estudio “Círculos de calidad en Battle Creek Foods”, en el cual se intentará que los participantes entrenen la habilidad para hacer presentaciones orales donde además se deben apoyar en elementos de la presentación escrita. En la segunda sesión la propuesta es utilizar la película “El lobo de Wall Street”, a través de la cual se pretende debatir sobre los aspectos esenciales de las reuniones de calidad.

Etapas 4. Práctica

Con el propósito de verificar la comprensión adecuada de los conocimientos recibidos y que se ha realizado la retroalimentación correspondiente, los participantes de la intervención deberán realizar diferentes tipos de ejercicios en los que debe aplicar los conocimientos adquiridos. Considerando la disponibilidad de tiempo de los directivos para quienes está diseñándose la intervención se proponen realizar 2 sesiones de trabajo de dos horas de duración en esta etapa, en la que se utilicen un ejercicio para comunicación oral y escrita y otro para reuniones.

Para practicar la conducción de presentaciones orales y escritas se propone el ejercicio “Hablar como líder” en el que se les ofrece a los participantes una serie de temas para que prepararen una presentación y un memorándum donde puedan poner en acción todos los conocimientos recibidos sobre el tema.

Para ejercitar lo aprendido en materia de reuniones eficaces se propone utilizar el ejercicio “Preparación y conducción de junta de equipo en SSS Software”, en el cual

Adilen Carpio-Camacho; Vanessa Román-Fábregas; Jhenny Yantnerys González-Sánchez; Osvaldo Romero-Romero

los directivos tendrán la posibilidad de ejercitar conocimientos adquiridos respecto a las tres P de las reuniones, la agenda, el proceso de la reunión.

Etapas 5. Aplicación

Esta se constituye como la etapa más compleja de realización porque presupone que se ha creado un nivel de conocimiento, habilidades y actitudes de los participantes respecto a la comunicación que a partir de esta etapa se irá aplicando y analizando sistemáticamente por cada uno de los directivos a las situaciones cotidianas de su desempeño comunicativo.

Para cumplimentarla se propone una sesión final con el Ejercicio “De la simulación a la realidad”; la meta es propiciar el análisis de una situación real de la organización donde los directivos tengan que hacer uso de las habilidades comunicativas que se han trabajado durante el programa de desarrollo.

La realización del ejercicio se debe apoyar en el uso de medios audiovisuales que permitan grabar el desempeño comunicativo de los directivos para que posteriormente esto constituya material de autoanálisis y aprendizaje de estos.

Fase 3. Valoración de la pertinencia del programa de desarrollo de habilidades comunicativas propuesto

Los expertos hicieron una evaluación favorable de los distintos indicadores sometidos a su consideración lo que otorga un rango de validación a la propuesta. Los expertos hicieron una evaluación favorable de los distintos indicadores sometidos a su criterio valorativo, lo que se corrobora al analizar el comportamiento estadístico de los resultados obtenidos según muestra el anexo 18. Estos demuestran que le otorgan un rango de validación a la propuesta.

Relacionado con los fundamentos en los que se sustenta el programa de desarrollo de las habilidades comunicativas los expertos califican entre muy adecuado y bastante adecuado. La mayoría de los expertos coinciden en que la calidad en el diseño de las etapas del programa es bastante adecuada para los fines que fue concebida, en tanto la calidad de las acciones para cada etapa son valoradas de adecuada por la mayoría.

Adilen Carpio-Camacho; Vanessa Román-Fábregas; Jhenny Yantnerys González-Sánchez; Osvaldo Romero-Romero

Con respecto al ordenamiento de las sesiones del programa de desarrollo propuesto en correspondencia con el objetivo que se persigue en él; así como, su rigor científico puntúa entre adecuado y bastante adecuado.

Se aprecia una coincidencia casi absoluta respecto a que es bastante adecuada la utilización de un lenguaje claro en la redacción del programa propuesto y de igual forma hay una amplia concomitancia relacionada con que la contribución del programa de desarrollo propuesto la potenciación de las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial es muy adecuada.

De igual manera el 100% de los expertos consultados evalúan de bastante adecuada la pertinencia de la propuesta y en su mayoría avalan la factibilidad de implementarlo para potenciar las habilidades comunicativas en directivos.

No obstante, se obtuvo de los expertos una serie de observaciones, sugerencias y recomendaciones importantes para perfeccionar el programa de desarrollo, las que se tendrán en consideración.

En sentido general el método contribuyó no solo a dar un voto positivo al programa de desarrollo propuesto, sino que además las valoraciones realizadas permitirán ajustarlo antes de su implementación.

Todo lo descrito anteriormente permite asegurar que la aplicación del método de consulta a expertos confirma que el programa de desarrollo elaborado contribuye a resolver el problema planteado en esta investigación.

DISCUSIÓN

Las habilidades comunicativas son de manera general un elemento esencial en la vida del ser humano que impacta tanto al ámbito personal como organizacional. Es por ello que los directivos necesitan buenas habilidades de comunicación que les permitan compartir información con empatía, ser reflexivos y liderar los cambios en condiciones laborales con apego a la ética (Chen y Sriphon, 2021). En correspondencia, algunas investigaciones asocian el éxito en el cumplimiento de las tareas a estas habilidades directivas de quienes dirigen y al estilo que emplean para trabajar con los demás (Santana, 2023).

Adilen Carpio-Camacho; Vanessa Román-Fábregas; Jhenry Yantnerys González-Sánchez; Osvaldo Romero-Romero

No sin razón Olmedo Rodríguez et al. (2024) destacan en su investigación la importancia de la comunicación como una habilidad directiva moderna y enfatizan en que la eficacia en la comunicación fortalece las relaciones dentro de las instituciones. Esto autores refuerzan la significación de la empatía y la escucha activa para la gestión organizacional y la cohesión en los ambientes laborales.

Otro punto de análisis es el de investigadores como El Messaoudi (2021), Tushar & Sooraksaa (2023) y Mohammed et al., (2023) los que hacen referencia a las habilidades comunicativas como habilidades blandas que serán importantes desarrollar ahora y en el futuro, a partir de que garantizan la retención de empleos; son habilidades de empleabilidad global en el lugar de trabajo del siglo XXI.

Por otra parte, investigaciones recientes coinciden en el valor de la comunicación interna en función del cumplimiento de las políticas, objetivos y metas de la organización. En este sentido investigaciones como las de Ul Haq & Faizan (2023) enfatizan en la importancia de una buena comunicación en todos los niveles de la organización y como su rendimiento está supeditado a la efectividad de este tipo de comunicación.

Sin lugar a dudas el desempeño directivo siempre estará mediado por las habilidades comunicativas. Aquello individuos en el rol de solucionar problemas y tomar decisiones necesitan irremediablemente una comunicación eficaz. Lograr la capacidad de transmitir ideas complejas de manera clara y concisa es una habilidad que mejora el trabajo en entornos de ritmo rápido (Karla et al., 2022).

La efectividad de los programas para la formación y desarrollo de habilidades directivas ha sido también corroborada en investigaciones como las de Cárdenas Tapia et al. (2022) y Attaullah & Khan (2023), quienes han encontrado que la formulación de programas adecuados tiene efectos positivos en el compromiso organizacional y la productividad y constituye un recurso valioso a ser utilizado en la capacitación de directivos.

Finalmente, y en coincidencia con los resultados de la investigación, otros estudios como los de Dorta et al. (2023), y Rivas et al. (2024) han encontrado que las

Adilen Carpio-Camacho; Vanessa Román-Fábregas; Jhenny Yantnerys González-Sánchez; Osvaldo Romero-Romero

metodologías activas de enseñanza, soportada en talleres, sesiones plenarias, reflexiones y evaluación continua, contribuyen al desarrollo de habilidades directivas.

CONCLUSIONES

Las transformaciones del modelo económico y social cubano están imponiendo a las organizaciones desarrollar habilidades directivas en sus dirigentes que favorezcan una gestión efectiva. Al mismo tiempo, las habilidades comunicativas son reconocidas como el centro mismo del trabajo. Por tanto, valorar, reconocer y desarrollar las habilidades necesarias para un desempeño eficiente del trabajo se convierte en una estrategia de actuación y en un componente esencial en la línea de mejora continua de las organizaciones.

Los resultados del diagnóstico, luego de la triangulación por métodos y fuentes, arrojó que, la adquisición de habilidades comunicativas no forma parte importante en las acciones de capacitación de los directivos del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus; existen dificultades para expresarse con claridad oralmente y por escrito, observar, preguntar, escuchar, analizar y discutir; que hay problemas para traducir con claridad las estrategias y objetivos y que algunas dimensiones como la empatía, la flexibilidad, escucha activa y el acomodar están afectadas.

El programa de desarrollo de habilidades comunicativas diseñado tiene sus bases en la educación popular y se soporta en las concepciones de Whetten y Cameron contextualizadas para Cuba por Codina quien concibe el proceso de aprendizaje en cinco etapas donde se aglutina el rígido conocimiento conceptual con las oportunidades de practicar y aplicar conductas observables, donde la adquisición de habilidades comunicativas dependen tanto del trabajo cognoscitivo, como del trabajo conductual.

Los expertos valoran de forma positiva el programa de desarrollo y consideran que es pertinente, factible, aplicable y posee rigor científico, ya que existe calidad en el diseño de sus etapas, en las acciones que se proponen y en el ordenamiento de las sesiones de trabajo, que además se estructuran en correcto orden en correspondencia con el objetivo que persiguen.

Adilen Carpio-Camacho; Vanessa Román-Fábregas; Jheny Yantnerys González-Sánchez; Osvaldo Romero-Romero

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTOS

A todos los actores sociales involucrados en el proceso de investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Ascón Villa, J. E., & García González, M. (2021). Metodología para el desarrollo de habilidades directivas esenciales desde la formación turística. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(1), 116–136. <https://n9.cl/n7lx1>
- Attaullah, M., & Khan, R. (2023). Relationship between Leadership and Management Training and Enhancement of Principal's Skills at Public Sector Secondary School Level. *Journal of Social Sciences Review*, 3(2), 864-870. <https://doi.org/10.54183/jssr.v3i2.306>
- Cárdenas Tapia, V. R., Paredes Pérez, M. A., Sánchez Rojas, P. M., & Alania Contreras, R. D.. (2022). La formación y el desarrollo de programas de habilidades directivas para mejorar el compromiso organizacional en servidores de una municipalidad de Perú en tiempos de covid-19. *Conrado*, 18(85), 435-441. <https://n9.cl/cv846>
- Chen, J. K. C., & Sriphon, T. (2021). Perspective on COVID-19 Pandemic Factors Impacting Organizational Leadership. *Sustainability*, 13, 3230. <https://doi.org/10.3390/su13063230>
- Codina, A. (2016) *Habilidades directivas*. CITMATEL. <https://n9.cl/xqbkww>
- Cruz, J.C. (2019). *Habilidades comunicativas y desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://n9.cl/bk858>
- Dorta Afonso, D., Saá Pérez, D., & Benítez Núñez, C. (2023). *Desarrollo de Habilidades Directivas a través de Metodologías Activas basadas en el Trabajo en Equipo* (No. COMPON-2023-CINAIC-0012). Universidad de Zaragoza, Servicio de Publicaciones. <http://dx.doi.org/10.26754/CINAIC.2023.0012>
- El Messaoudi, M. (2021). Soft Skills: Connecting Classrooms with the Workplace—A Systematic Review. *Üniversitepark Bülten*, 10(2), 116-138. <https://dx.doi.org/10.22521/unibulletin.2021.102.2>

Adilen Carpio-Camacho; Vanessa Román-Fábregas; Jhenny Yantnerys González-Sánchez; Osvaldo Romero-Romero

- Gil, M.E., Girbau, Del Cerro, S., Garriga, J. & Giménez, N. (2021). Compromiso laboral de los directivos intermedios en sanidad. Factores organizativos gestionables. *Journal of Healthcare Quality Research*, 36(5), 301-308. <https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2021.03.008>
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Penguin Random House Grupo Editorial España. <https://n9.cl/4wnud>
- Gómez, M. M. (2009). *Retórica en la empresa. Las habilidades comunicativas del directivo Empresarial*. Labcom books. <https://n9.cl/5bbrnp>
- Gutarra, R. (2021) Habilidades directivas y desarrollo organizacional de la Oficina de Registro Militar Departamental. [Tesis doctoral. Universidad Peruana Los Andes]. Repositorio Institucional UPLA. <https://n9.cl/xvdlh>
- Jasim Mohammed, Z., Jasim Alsadaji, A., Fadhil Al-Saadi, S., & Al-Fayyadh, S. (2023). Components of Soft Skills for University Students in the 21st Century: an overview of literature review. *Medical Education Bulletin*, 4(1), 601-609. <https://doi.org/10.22034/MEB.2023.389121.1076>
- Karla, D., Pandey, V. K., Rastogi, P., & Kumar, S. (2022). A Comprehensive Review on Significance of Problem-Solving Abilities in Workplace. *World Journal of English Language*, 12(3), 1-88. <https://n9.cl/wy5cr>
- Mosquera Albornoz, D. R. y Salazar Gómez, N. J. (2021). Fortalecimiento de las Habilidades Comunicativas a través de la Pedagogía para la Comprensión. *Revista Cedotic*, 6(1). <https://doi.org/10.15648/cedotic.1.2021.2562>
- Neil, C., Battaglia, N. ., & De Vincenzi Zemborain, M. E. . . (2022). Marco metodológico para el diseño de rúbricas analíticas. *Edutec, Revista Electrónica De Tecnología Educativa*, (80). <https://doi.org/10.21556/edutec.2022.80.2425>
- Olmedo Rodríguez, E. P., Angamarca Guamán, A. G., Condoy Macas, N. E., M. C., Paccha Angamarca, P. M., & Ochoa Malhaber, C. D. (2024). Innovación y Liderazgo en Educación: Una Mirada al Desarrollo de Habilidades Directivas Modernas. *Revista InveCom*, 4(1), 1-11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8423099>
- Palau, A. M., Solé, M., y Sayós, R. (2017). *Capacidad comunicativa. Indicaciones para la incorporación de esta competencia genérica al Plan Docente de las asignaturas del Grado de Gestión y Administración Pública*. Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona. <https://n9.cl/p1woz>

Adilen Carpio-Camacho; Vanessa Román-Fábregas; Jheny Yantnerys González-Sánchez; Osvaldo Romero-Romero

- Rivas Manay, R. M., Díaz Abad, K. F., Ortega Cabrejos, M. Y., & Vásquez Muñoz, A. (2024). Programa de habilidades directivas y gestión de recursos en una Institución Educativa. Perú. *Revista de Climatología*, 24(Edición Especial), 1545. <https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.1544-1550>
- Santana Delgado, B. M. (2023). *Las habilidades comunicativas en los cuadros de la universidad contemporánea*. Monografía, Universidad de Matanzas. <https://n9.cl/2r750>
- Gómez Taibo, M. L., & Alonso, S. P. (2022). Documentación de habilidades comunicativas y de lenguaje receptivo en un caso de Síndrome de Rett. *Revista de Investigación en Logopedia*, 12(2), 16. <http://dx.doi.org/10.5209/rlog.77431>
- Tushar, H., & Sooraksa, N. (2023). Global employability skills in the 21st century workplace: A semi-systematic literature review. *Heliyon*, 9(11), e21023. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21023>
- ul Haq, I., & Faizan, R. (2023). Communication within the workplace: Systematic review of essentials of communication. *International Journal of Applied Business and Management Studies*, 8(2), 1-18 <https://n9.cl/wldyz>
- Valencia Naranjo, N. & Robles Bello, M. A. (2022). Communication and relationship skills in higher education disciplines aimed at counseling. *RIED-Ibero American Journal of Distance Education*, 25(1), 323-341. <https://doi.org/10.5944/ried.25.1.31327>
- Van Der, C. (2022). *El libro de las habilidades de comunicación*. Ediciones Edith Diaz de Santos. <https://n9.cl/m8ve4>
- Villacorta Méndez, J. E., Colina Ysea, F. J., Pantigos Leython, N., & Valverde Alva, W. E. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 32-54. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2516>
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Developing management skills*. (10th. Ed.). Pearson Education Inc. <https://n9.cl/lfb62>

Adilen Carpio-Camacho; Vanessa Román-Fábregas; Jhenny Yantnerys González-Sánchez; Osvaldo Romero-Romero

©2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)