



## LA COMUNICACIÓN Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. INTERACCIÓN COMUNICACIONAL QUE OPTIMIZA LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

Belkis Dommar Pérez

### RESUMEN

La interacción comunicacional es un factor decisivo en la buena marcha de las instituciones. En la medida que la transmisión de información sea ejecutada de manera acertada será mayor el bienestar humano y por ende el bienestar de la organización. Una de las agrupaciones sociales más importantes son las organizaciones, las cuales no se forman accidentalmente ni espontáneamente, son creadas porque uno o más individuos perciben que la acción coordinada de un número de personas puede lograr algo que la acción individual no lo permite. Toda organización social tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. Es importante conocer, expandir y consolidar la cultura de estas ya que ésta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices, en fin, la cultura encauza el funcionamiento global de la estructura señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización. En tal sentido, es de suma importancia abordar el estudio de un medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar esa cultura propia, ese medio es la comunicación organizacional, la cual reviste de mayor importancia cuando se maneja dentro de un contexto de cambio organizacional

**Recibido:** 16/01/2014

**Aceptado:** 13/10/2014

producto de una adquisición, en donde entra en juego una serie de elementos, además del choque cultural que se pudiera presentar.

**Palabras clave:** comunicación, organización, desarrollo organizacional, gerencia.

## COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT COMMUNICATIVE INTERACTION THAT OPTIMIZES THE EDUCATIONAL ORGANIZATION

### Abstract

The communicative interaction is a decisive factor in the smooth running of the institutions. The better the transmission of information is executed the greater the human well-being, and therefore the welfare of the organization. One of the most important social groups is organizations, which are not accidentally or spontaneously created, but because one or more individuals perceive that the coordinated action of a number of people can achieve something that the individual action does not. Every social organization has its own culture that identifies, characterizes, distinguishes and gives image it self. It is important to know, expand and consolidate their culture since it integrates behaviors towards common goals, and provides principles on the accomplishment of activities, and the development of laws and policies to establish guidelines. In short, culture leads the structure whole running, indicating the global priorities and preferences that guide the actions of the organization. In this regard, it is important to address the study of an essential means to advertise, expand and consolidate that own culture. This means is the organizational communication, which is of major importance when operated within a context of organizational change as a result of an acquisition, in which a number of elements play a role, as well as the cultural clash that could be presented.

**Keywords:** communication, organization, organizational development, management.

## **La comunicación, un imperativo social**

Las crecientes necesidades de capacitación y los nuevos retos de la competencia, requieren de las universidades transformación en su estructura y desarrollo organizacional. Si se considera que es de las universidades de donde egresan los futuros dirigentes del país, se hace impostergable un proceso de cambio en sus estructuras y modos de operación.

Para Albarrán (2002) es fundamental tener en cuenta que la aceleración de los cambios de hoy, exige respuestas con modelos universitarios dinámicos. Si antes la estabilidad del mundo y el conocimiento permitían establecer instituciones fijas ahora es necesaria que sean suficientemente abiertas para adaptarse ágilmente a las novedades. Esa apertura significa cambio constante en la organización, de acuerdo a la dinámica que las envuelve. La apertura que requiere la institución de Educación Superior depende de la Administración Organizacional, que es la que conduce las organizaciones, diagnostica los problemas y ofrece alternativas para solucionarlos.

Melinkoff (1990), expone que las organizaciones son consideradas como un sistema social, con partes interdependientes que se relacionan entre sí. Tal sistema es cambiante y dinámico, es decir, que la organización debe estar continuamente en proceso de reestructuración para poder subsistir y dar respuestas oportunas.

Al respecto Parada (2000), reseña que en la Conferencia Regional de Ministros de Educación realizada en Montevideo en el año 1999, se llegó a la conclusión que existe una crisis a nivel mundial en las Instituciones Universitarias por la deficiente organización que en ellas impera en cuanto a los niveles de mando, los canales de comunicación en los diferentes dependencias entre sí, con las autoridades de máximo nivel y con los cooperadores, lo que trae como consecuencia el mal funcionamiento de las instituciones educativas, especialmente las de nivel superior.

Pasguali (citado por León, 2004), expone que el tipo y nivel de cultura que exhiben los grupos sociales está en función de la comunicación, en tal sentido expone que las buenas o malas relaciones entre los

grupos, en su mayor parte dependen de los tipos de comunicación que se empleen.

### **La interacción comunicacional**

La definición de comunicación varía según diferentes autores intentan abordarla. Para O'Connor y Seymour (citado por Galeano 2003), *“Es una palabra comodín, que cubre casi cualquier tipo de relación con otros: una conversación corriente, la persuasión, la enseñanza o la negociación”* (p. 44).

En este sentido, la comunicación utilizada como herramienta gerencial, pertenecería a este tipo de comunicación direccional, ya que el director busca potenciar el equipo de trabajo a través de una adecuada comunicación, lo que al mismo tiempo, sirve de sustento a su gestión.

Por otra parte, según Candicio (1992):

En general, todos concuerdan en afirmar que comunicar consiste en comprender y transmitir diferentes signos. Los trabajos de los pensadores de la escuela de Palo Alto han hecho admitir progresivamente, que no podemos no comunicar y que todo comportamiento se puede comprender como un acto de comunicación, a condición de considerar a la persona como un elemento perteneciente e interactuante sobre su entorno. (p. 101)

Tomando en cuenta lo supra señalado, el estudio de la comunicación llega a coincidir con el del comportamiento humano, y el esclarecimiento de las formas y estilos de comunicación de las personas ofrece importantes elementos para su comprensión. Con ello, se corrobora la idea anteriormente esbozada, de la comunicación como acto y proceso indispensable para el bienestar humano en sus relaciones con los demás y consigo mismo.

La comunicación puede definirse como un proceso desde diferentes enfoques, los cuales son: semántico, neurobiológico, psicológico, cultural y social:

1. Proceso semántico, ya que depende de símbolos y reglas (letras, palabras, entre otros).

2. Proceso neurobiológico, porque los significados de los símbolos quedan registrados en la memoria.
3. Proceso psicológico: puesto que los significados de las palabras a de otros símbolos son adquiridos mediante un aprendizaje.
4. Proceso cultural: porque el lenguaje surge como un conjunto de convenciones culturales.
5. Proceso social: al ser el medio principal de interacción en formas significativas de los seres humanos.

Como puede apreciarse, visto de este modo, el proceso de la comunicación es de una gran complejidad y requiere pericia en el manejo de técnicas adecuadas para obtener los resultados que se persiguen.

Satir (1995), simplifica el asunto describiendo tres (03) elementos: el yo, los otros y el contexto, están presentes y condicionan todo el proceso de comunicación, actuando como un microsistema, de manera que cualquier modificación o alteración en alguno de ellos afecta a los demás.

Según refiere Robbins (1988), dependiendo del control que la persona tiene sobre la interacción entre estos tres elementos, la comunicación es la capacidad para entrar en el mundo del otro, hacerle sentir que es comprendido, que hay un fuerte lazo de unión. Es la facultad para saltar por completo del “...*mapa del mundo de usted, al mapa del mundo del otro, esa es la esencia de la comunicación afortunada*” (p. 225). Es así, como la comunicación se inscribe dentro de lo que se podría considerar como el instrumento definitivo para producir resultados con otras personas.

Por otra parte, Fernández (2001), considera que la comunicación administrativa es un proceso que ocurre dentro de la organización como sistema, o entre ésta y otros sistemas de su ambiente, con el propósito de influir positivamente sobre el rendimiento de la organización o de sus miembros, mediante el intercambio de información para el mejor aprovechamiento de los recursos. Así pues, acota este autor que una de las principales causas del fracaso organizacional es la administración mal enfocada en atención a una comunicación ineficaz.

Al respecto, Albarrán (2001), presenta un modelo para el diagnóstico de la comunicación organizacional fundamentado en tres dimensiones relacionadas con los medios utilizados en la organización para comunicarse: (a) la frecuencia de uso; (b) la importancia para el emisor y el receptor; (c) la satisfacción en relación con la claridad, de presentación, entre otros.

### **Comunicación organizacional**

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 2001).

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional *“es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”*. Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es *“La esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización”*.

Para Fernández (2001), la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

### **Tipos de comunicación organizacional**

La comunicación organizacional según Fernández (2001), puede dividirse en:

**Comunicación interna:** cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

**Comunicación externa:** cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, entre otros). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

### **El rumor como canal informal de comunicación**

El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y lo podemos clasificar en cuatro (04). Galeano (2003) los clasifica de la siguiente manera:

- **Ilusiones o deseos:** son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los empleados.
- **El rumor mete miedos:** obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso los empleados expresan oralmente sus temores a otros empleados, siendo a veces perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos).
- **Rumor cicatero:** es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creando enfrentamientos. Tienden también a desprestigiar a una empresa o a una persona afectando negativamente su reputación.

- **Rumor estimulante:** son los que tratan adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia.

Es recomendable que la directiva de toda empresa le otorgue la importancia que se merece a los rumores que circulan dentro de la misma; ya que estos están firmemente arraigados en la vida de toda organización social.

## **Papel de la comunicación en la gerencia**

La organización de un sistema operativo es realizada por el elemento humano y es también por medio de personas que se mantienen en marcha. Todas las operaciones se llevan a cabo por individuos, estén o no envueltos en el elemento organizacional. A los primeros se llega por medio de las actividades directivas; a los últimos, mediante las actividades directivas; a los últimos, mediante las actividades coordinativas. Prescindiendo de la posición de este personal el encauzamiento de las acciones gerenciales depende de transmitir ideas y asegurar su aceptación, ambos requisitos previos y necesarios para conducir un sistema operativo (De Armas, 1996).

Las Instituciones de Educación Superior como unas organizaciones productivas requieren de una gerencia efectiva que le posibilite el logro eficiente de las metas institucionales. En consecuencia, es imprescindible contar con un proceso de comunicación gerencial óptimo que contribuya a obtener las metas previstas.

Toda organización debe adoptar aquellos patrones de comunicación gerencial que faciliten la fluidez informativa y donde los demás miembros puedan expresar libremente sus opiniones y brindar sus aportes para la solución de los problemas. En tal sentido, el gerente como máxima autoridad tiene la obligación de aplicar un sistema gerencial utilitario y acorde con la realidad de la organización, dado que así la cooperación es más eficiente para el logro de los objetivos.

## **Planificación de la comunicación**

La comunicación es un proceso inmanente, porque es inherente a todos los demás procesos. La comunicación se da dentro de toda actividad administrativa. Sin ella no es posible la acción gerencial.

Esta representa un instrumento básico y esencial para el natural desenvolvimiento de la organización.

Para Melinkoff (1990):

La dirección tiene que tomar como una tarea de primer orden la de crear y sostener un adecuado sistema de comunicación. La comunicación es el vehículo que facilita la coordinación y la cooperación del cuerpo social. Son la base de una buena administración, no sólo una buena dosis de conocimiento y experiencia, sino también la posibilidad y suficiente habilidad para poder comunicarlo. (p. 70)

Para desarrollar un buen sistema de dirección y organización en la Institución Educativa, es necesario contar con un proceso de comunicación eficiente y ajustada a los requerimientos de la administración moderna. De allí que el personal directivo debe tener un plan de trabajo sostenido en la comunicación como elemento de enlace en la acción y los objetivos que se pretenden alcanzar.

### **El desempeño gerencial y la comunicación**

En toda organización el gerente debe ser un comunicador, la comunicación representa un elemento inherente al proceso de la gerencia, por ello esta tarea del gerente implica precisar un aspecto fundamental para la efectividad del proceso gerencial, como es la transmisión del mensaje comunicacional, ya que éste ha estado presente y continúa presente en todas las organizaciones de cualquier índole.

Chiavenato (2001), señala que toda “Comunicación debe incluir a dos (02) personas o más, una que envía un mensaje y la otra que recibe” (p. 148). Por otra parte, la comunicación entre las personas es muy compleja, no basta que existan las personas y el mensaje, pues ésta no es sólo hacer simples comentarios y escucharlos.

Así mismo Duran (2004), indica las bases de la comunicación:

1. Las diferencias entre individuos, que incluyen la interpretación del significado de las palabras.

2. Las creadas por el clima psicológico que abarca la personalidad de los gerentes y los efectos del grupo.
3. Las generadas por la carencia de facilidades adecuadas o medios de comunicación. (p. 58)

Aplicando lo antes expuesto a las instituciones educativas, donde son vitales las relaciones humanas, es necesario que entre todos los miembros se establezca un efectivo proceso de comunicación, ya que a través del mismo se logra intercambiar información de gran interés para la buena organización de la institución.

Para Villegas (2000), la buena comunicación debe ser la mayor responsabilidad del gerente, es su deber facilitar una comunicación conveniente para el buen desarrollo de la institución. En relación con eso, los gerentes universitarios, deben tener muy presentes esta definición, ya que la comunicación les permitirá llevar el control efectivo de la organización y así unir los esfuerzos para que se logren los objetivos a plenitud. En tal sentido, Ruiz (2001), expresa que *“La comunicación constituye la base fundamental de la gerencia en las organizaciones, siempre y cuando sea utilizada de tal forma que sus resultados beneficien tanto al emisor como al receptor”* (p. 75).

La importancia de la comunicación es vital dentro de las organizaciones educativas, ya que a través de ella se efectúan cambios significativos para lograr los objetivos propuestos.

### **El desarrollo organizacional. Concepto**

El desarrollo organizacional, según French y Bell (1995), es una estrategia singular para mejorar la organización, que surgió a finales de los años cincuenta y principios de los setenta. Originalmente basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio planificado, el campo ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que se enfrenta el lado humano de las organizaciones.

El desarrollo organizacional trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. El DO

también trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor.

En conclusión, el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización –con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos– utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

### **Características del desarrollo organizacional**

Las principales características que distinguen el Desarrollo Organizacional (DO), se pueden resumir de la siguiente manera, según Espinoza y Medina (2000):

1. El DO se enfoca en la cultura y los procesos.
2. Específicamente, el DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos.
3. Los equipos de todas clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas y son los objetivos de las actividades del DO.
4. El DO se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de organización y, al hacerlo, interviene también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
5. La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del DO.
6. El DO se concentra en el cambio del sistema total y consideran las organizaciones como sistemas sociales complejos.

7. Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.
8. Una de las metas de primer orden es lograr que el sistema cliente sea capaz de resolver por sí mismo sus problemas, mediante la enseñanza de las habilidades y el conocimiento del aprendizaje continuo por medio de métodos autoanalíticos. El DO considera al mejoramiento de la organización como un proceso permanente en el contexto de un entorno en constante cambio.
9. El DO se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación de los miembros del sistema cliente.
10. El DO adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. Tratar de crear soluciones en las que todos ganan es una práctica común en los programas de DO.

### **Equipos de trabajo y trabajo en equipo**

Según, Picón, Fernández e Inciarte (1994), una creencia fundamental en el desarrollo organizacional es que los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones. Una segunda creencia fundamental es que los equipos deben administrar su cultura, procesos, sistemas y relaciones, si se quiere que sean efectivos. La teoría, la investigación y sistemas y relaciones, si se quiere que sean efectivos. La teoría, la investigación y la práctica dan testimonio del papel tan decisivo que representan los equipos en el éxito de la organización. Los equipos y el trabajo en equipo son parte de los fundamentos del desarrollo organizacional.

Los equipos son importantes por un buen número de razones. Primera, gran parte de la conducta individual tiene sus orígenes en las normas y los valores socioculturales del equipo de trabajo. Si el equipo, como tal, cambia esas normas y los valores, los efectos sobre la conducta individual son inmediatos y perdurables. Segunda, muchas tareas son tan complejas que no es posible que las desempeñen los individuos; las personas deben trabajar juntas para llevarlas a cabo. Tercera, los equipos crean una sinergia. Es decir, la suma de los esfuerzos de los miembros de un equipo es mucho

mayor que la suma de los esfuerzos individuales de las personas que trabajan solas. La sinergia es una de las razones principales por las cuales los equipos son tan importantes. Cuarta, los equipos satisfacen las necesidades de las personas de una interacción social, de nivel social, reconocimiento y respeto –los equipos nutren a la naturaleza humana. En esta sección examinaremos el potencial de los equipos y del trabajo en equipo, y exploraremos las formas de aprovechar ese potencial.

### **Investigación acción**

Un modelo básico fundamental en la mayor parte de las actividades del desarrollo organizacional es el modelo de investigación acción, un método de resolución de problemas basado en datos, que duplica los pasos involucrados en el método de indagación científica. Hay tres procesos que están involucrados en la investigación-acción: recopilación de datos, retroalimentación a los miembros del sistema cliente, y planificación de la acción, basándose en los datos Kurt Lewin, citado por French y Bell (1995), quien desarrolló el concepto de la investigación-acción, hace el comentario siguiente:

La investigación necesaria para la práctica social se puede caracterizar mejor como una investigación para la dirección social o la ingeniería social. Es un tipo de investigación-acción, una búsqueda comparativa de las condiciones y los efectos de varias formas de acción social, y una investigación conducente a la acción social...

Esto de ninguna manera implica que la investigación necesaria sea en cualquier aspecto menos científica o “inferior” a la que se requeriría para la ciencia pura en el campo de los acontecimientos sociales. Me siento inclinado a afirmar que es todo lo contrario. (p. 110)

La investigación-acción es un método para aprender y hacer aprender acerca de la dinámica del cambio organizacional y hacer o poner en práctica los esfuerzos para el cambio.

### **La comunicación**

El proceso de comunicación en las organizaciones es complejo-complejo por el hecho de que nosotros, como individuos, tenemos

idiosincrasias, prejuicios y habilidades y complejo por las características organizacionales como jerarquía o especialización. No obstante, las comunicaciones dentro de las organizaciones son elementos centrales para los demás procesos de poder, liderazgo y toma de decisiones. Las comunicaciones se modelan por la estructura organizacional y continúan remodelando la estructura.

Todavía está por diseñarse el sistema perfecto de comunicación, y probablemente nunca se logre. Los cambios tecnológicos en diversas formas han contribuido al procesamiento de la información, pero no se borran los asuntos y problemas considerados por los avances tecnológicos; de hecho, en algunos casos de verán exacerbados. Los sistemas de comunicación bastante imperfectos y la búsqueda de mejoras contribuyen tanto a los cambios como a las innovaciones en las organizaciones.

## **Reflexiones**

Los Gerentes de Máximo Nivel en todas las esferas al planificar actividades tendentes a compartir opiniones y discutir el tipo de comunicación empleada generaran un círculo virtuoso que impactará positivamente la organización. El analizar las ventajas de una interacción comunicacional adecuada y asirla como parte fundamental de la organización se traduce en beneficio del logro de los objetivos de la organización.

Al emprender acciones con la gerencia media que generen opiniones acerca de la importancia de la interacción comunicacional en beneficio del desarrollo organizacional en la organización.

## **Referencias**

- Albarrán, L. (2001). *Organización, Información y Comunicación*. México: Editorial Trillas.
- Albarrán, E. (2002). *La Universidad Tradicional Evolucionada o Muere*. Caracas: Fondo Editorial CIDECA.
- Canticio, C. (1992). *Programación Neurolingüística y Comunicación*. Barcelona España: Ediciones Granica.

- Chiavenato, L. (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- De Armas, B. (1996). *Gerencia Educativa*. Caracas: Instituto Universitario de Mejoramiento Profesional del Magisterio.
- Duran, M. (2004). *Efectos de la Gerencia Educativa en la Unidad Educativa Pablo Acosta Ortiz*. Trabajo de Maestría. Caracas: Instituto Pedagógico Siso Martínez.
- Espinoza M. y Medina C. (2000). El Aprendizaje Organizacional. *En Gestión y Estrategia*. Revista Empresarial: Barcelona España.
- Fernández, C. (2001). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fernández, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- French y Bell (1996). *Desarrollo Organizacional*. Quinta Edición. México: Prentice Hall Hispano Americana.
- Galeano, T. (2003). *Modelos de Comunicación*. Buenos Aires: Editorial MAECHI.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Delaware, USA: Edit. Addison-Wesley iberoamericana.
- León, E. (2004). *La Comunicación Docente Alumno y el Aprendizaje*. Tesis de Maestría no Publicada. Caracas: Universidad Santa María.
- Melinkoff, R. (1990). *Los Procesos Administrativos*. Caracas: Panapo.
- Melinkoff, R. (1990). *Los Procesos Administrativos*. México: Editorial PAX.
- Parada, Z. (2000). *Modelo de Innovación Pedagógica como Alternativa de Transformación de la Acción Docente*. Tesis Doctoral. Caracas: Universidad Santa María.

- Picón, G. Fernández, M. e Inciarte, A. (1994). *Acción Individual y Aprendizaje Organizacional*. Taller Dictado en El Encuentro Nacional sobre Motivación. Mérida: Universidad de Los Andes.
- Ribeiro, L. (1996). *La Comunicación Eficaz*. Barcelona. España: Editorial Urano, S.A.
- Robbins, A. (1988). *Poder sin Límites*. México: Editorial Grijalbo.
- Ruiz, J. (2001). *La Comunicación Clínica Gerencial*. Barquisimeto: Editorial Boscán.
- Satir, V. (1995). *Relaciones Humanas en el Núcleo Familiar*. Barcelona: Editorial Ciencias y Comportamiento.
- Villegas, D. (2000). La Comunicación Oral en la Relación Didáctica. *Revista de Ciencias de la Educación*. N° 173. Caracas: Autor.

**Belkis Dommar Pérez:** Profesor Asociado, Coordinadora de Asignatura: Introducción a la Práctica Odontológica en la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Profesor de Postgrado en la Especialidad de Ortodoncia y Ortopedia Dentofacial. PhD en Epistemología de la Ciencia, UPEL. Doctora en Ciencias de la Educación, Universidad Santa María. Doctorando en Ciencias Gerenciales, UNEFA. Magíster en Ciencias Políticas, Mención Gerencia Pública, Universidad de Carabobo. Programa Avanzado en Gerencia, IESA. Especialista en Gerencia en Gestión de Salud, Universidad Santa María. Especialista en Ortodoncia, Universidad de Carabobo. Odontóloga, U.C. belkis.dommar@gmail.com