

# 04

Fecha de presentación: marzo, 2023

Fecha de aceptación: mayo, 2023

Fecha de publicación: julio, 2023

## LA GESTIÓN METACOMUNICATIVA

EN EL PROCESO FORMATIVO DEL INGENIERO INDUSTRIAL

### **METACOMMUNICATIVE MANAGEMENT IN THE TRAINING PROCESS OF THE INDUSTRIAL ENGINEER**

Isabel Ríos Barrios<sup>1</sup>

E-mail: [isabel.rios@reduc.edu.cu](mailto:isabel.rios@reduc.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7656-7546>

Juan Carlos Alvarez Yero<sup>1</sup>

E-mail: [juan.yero@reduc.edu.cu](mailto:juan.yero@reduc.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4360-8107>

<sup>1</sup>Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Ríos Barrios, I., Alvarez Yero, J. C. (2023). La gestión metacomunicativa en el proceso formativo del ingeniero industrial. *Universidad y Sociedad*, 15(4), 45-52.

#### RESUMEN

Actualmente el proceso de gestión se convierte en una herramienta imprescindible para el desempeño eficaz del Ingeniero Industrial. Indiscutiblemente es un profesional que se especializa en la búsqueda e interacción constante de estrategias en los escenarios comunicativos para la mejora de los procesos productivos y de servicios en el entorno de las organizaciones. El trabajo tiene el propósito de exponer los resultados alcanzados en un estudio concerniente al desarrollo de la gestión metacomunicativa en el proceso formativo del Ingeniero Industrial. Se definen y contextualizan las premisas didácticas a partir de un sistema de acciones didácticas que permiten emprender la formación y desarrollo de competencias metacomunicativas desde el proceso formativo. Se emplearon como métodos el análisis documental, la sistematización teórica para la construcción de los fundamentos conceptuales que se proponen, la modelación de acciones metodológicas para la gestión metacomunicativa en el proceso formativo del ingeniero industrial. Se observaron diferentes actividades desde el proceso formativo con el propósito de evaluar la efectividad de la propuesta donde se evidenció una comunicación bidireccional, democrática, participativa y dialógica.

**Palabras clave:** Gestión metacomunicativa, Comunicación, Proceso comunicativo, Escenarios comunicativos

#### ABSTRACT

Currently the management process becomes an essential tool for the effective performance of the Industrial Engineer. Unquestionably, he is a professional who specializes in the constant search and interaction of strategies in communicative scenarios for the improvement of production processes and services in the environment of organizations. The purpose of the work is to expose the results achieved in a study concerning the development of metacomunicative management in the training process of the Industrial Engineer. The didactic premises are defined and contextualized from a system of didactic actions that allow undertaking the training and development of metacomunicative competences from the training process. The documentary analysis, the theoretical systematization for the construction of the conceptual foundations that are proposed, the modeling of methodological actions for the metacomunicative management in the training process of the industrial engineer were used as methods. Different activities were observed from the training process with the purpose of evaluating the effectiveness of the proposal where a bidirectional, democratic, participatory and dialogical communication was evidenced.

**Keywords:** Metacomunicative management, Communication, , Communicative process, Communicative scenarios.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el proceso de gestión se convierte en una herramienta imprescindible para el desempeño eficaz del Ingeniero Industrial. Este es un profesional que se especializa en la búsqueda e interacción constante de estrategias para la mejora de los procesos productivos y de servicios de diferentes organizaciones. Es por ello que, el ingeniero industrial como gestor debe poseer habilidades comunicativas que le faciliten intercambiar sus experiencias (Moedano, 2009; Lamos et al., 2016; Arenas & Pineda 2020; Torres 2022) transmitir sus conocimientos, contar con los recursos para saber explicar y convencer, ser un portador de valores y cualidades que lo caractericen como ejemplo a imitar por todos en los diversos ámbitos de su vida social y profesional.

En este sentido, es necesario que este profesional se capacite para afrontar un proceso de relaciones caracterizadas por su flexibilidad y atención diferenciada, de acuerdo con las características, intereses, conocimientos, capacidades, nivel de dificultades y avances de aquello con los que interactúa cotidianamente, sobre la base de una adecuada comunicación. La situación antes mencionada precisa de una apropiada planificación, implementación, monitoreo y revisión sistemática del proceso comunicativo del que se retroalimenta la propia comunicación. Es innegable que, cuando en este proceso aparecen las incertidumbres y/o perturbaciones, el mensaje se distorsiona y por ende aparece la entropía que no es más que la distorsión de la información de retorno que impide alcanzar el propósito de la comunicación, dando lugar a la incompatibilidad, conflictos y toma de decisiones incorrectas a partir de criterios divergentes y ambivalentes.

En este ámbito, se precisa mantener una actitud positiva frente a la demanda del feedback marcado por la claridad, congruencia y cohesión en lo personal, semántico y pragmático del proceso comunicativo. En este sentido, las dificultades antes descritas pueden ser tratadas mediante la conocida como comunicación secundaria (Miljković, 2022), es decir, la metacomunicación como proceso que genera mayor eficacia y una mayor contribución a la competitividad en la organización (Ríos et al., 2021).

Destacables son los aportes realizados, de manera general, que se han propuesto la búsqueda de estrategias y acciones que permitan el desarrollo de actitudes metacomunicativas, (Watzlawick, et al., 1991; Arango et al., 2016; González, 2017; Grabovska, 2019a; Sotelo et al., 2021) y de los cuales se han derivado premisas y axiomas que pueden ser ajustables al desempeño profesional desde el entorno empresarial, sin embargo, no se han establecido formas de

cómo llevar a cabo su desarrollo desde el proceso formativo académico de este profesional.

Por tanto, es evidente la urgencia de impulsar el uso de elementos didácticos que proporcionen modos o vías para llevar a cabo este proceso con la debida transversalidad, inherente a la formación y desarrollo de habilidades y competencias metacomunicativas, que permita enriquecer este espacio de intercambio, las cuales deben ser desarrolladas desde el escenario formativo de estos profesionales.

### De la gestión comunicacional a la gestión metacomunicativa.

Se parte del reconocimiento de la gestión comunicacional como un proceso que provee la oportunidad de “extender un lazo crítico entre las personas y las ideas necesarias para el éxito de una gestión, en donde todos los actores deben estar preparados para recibir, así como enviar, información en el lenguaje adecuado”. (Annicchiarico et al., 2016, p.122), de ahí lo indispensable que es para este proceso el monitoreo de retorno o feedback desde una actitud cooperativa de análisis crítico que conlleven la aceptación y comprensión en el acto comunicativo con el propósito de generar soluciones en la comunicación dentro de la empresa (Ramos, 2021; Humby, et al., 2022).

De vital importancia es la gestión comunicacional como un modelo que convierte a las organizaciones, en entidades participativas donde el diálogo, el buen uso de la palabra, la comprensión y el entendimiento entre los distintos actores y componentes del sistema administrativo, logra obtener acuerdos y acciones que se encaminan a alcanzar las metas y objetivos estratégicos perseguidos por la organización (Peraza, 2018; Rivero-Hernández, 2016; García et al., 2020). Según esta lógica, se intenta influir y promover prácticas comunicativas bidireccionales desde un enfoque dialógico sustentado en la empatía con el fin de estimular acciones e interacciones sucesivas y/o recíprocas en el logro de objetivos compartidos en función de la cultura organizacional.

Aunque no es posible hallar unanimidad en definiciones conceptuales, se encuentran referencias comunes que permiten distinguir ideas esenciales en la comprensión de la gestión comunicacional, entre las que se encuentran:

- El manejo de habilidades, capacidades y/o competencias como vía para el logro de objetivos individuales y comunes.
- La implementación de un proceso activo-crítico-reflexivo que promueva la influencia empática en la solución de

problemas que aparecen en las diversas situaciones comunicativas.

Lo antes expuesto precisa la puesta en práctica de recursos metacomunicativos que faciliten de forma eficaz la organización, planificación, ejecución y control de acciones interactivas de negociación con el fin de alcanzar las metas o propósitos, siendo esta la principal diferencia con la gestión comunicacional. Es decir, la gestión comunicacional no trasciende las fronteras del compartir e identificarse en la relación, mientras que la gestión metacomunicativa aparece como herramienta resolutoria para solventar las situaciones conflictivas que se pueden generar en el acto comunicativo.

El término metacomunicación como concepto se presta a muchas interpretaciones, la polémica surge a partir de los planteamientos hechos por el enfoque interaccional de la comunicación humana el cual aportó con la teoría de doble vínculo el dilema de los mensajes contradictorios (Watzlawick, et al., 1991). Desde esta posición se enmarcan las relaciones comunicativas como sistema, develando la importancia del mensaje, su contenido y la forma en que estos se establecen desde la codificación que hace el emisor hasta la descodificación del receptor, además se reconoce dentro de este proceso las interpretaciones subjetivas.

Tal situación revolucionó con la visión unidireccional, lineal y tradicional que existía marcando un nuevo enfoque holístico sobre la interacción entre personas con una concepción reflexiva, cohesionada, monitoreada y controlada hacia el efecto del mensaje en el proceso de la descodificación reflejando que la manera o forma en que se establece la comunicación puede afectar la conducta humana.

Por otro lado, las interpretaciones en las relaciones interpersonales, desde la causalidad lineal, trajeron consigo que anunciara en este proceso la puntuación de secuencias de hechos, donde denota que a la misma realidad intrapersonal se pueda interpretar de forma distinta atendiendo a causas directamente opuestas.

Ejemplo: se pueden ver los hechos desde dos perspectivas

- se reacciona a un fenómeno presente, el transcurso de la comunicación se desarrolla con acciones inmediatas.
- se influye en su curso, en el proceso comunicativo se trazan pautas y metas hacia sucesos esperados, de esta forma se toman medidas como presunta reacción al curso de cosas anheladas, o sea el futuro puede determinar el presente "para que no ocurra esto".

Desde esta posición se exhiben cinco axiomas o principios universales de la comunicación (Watzlawick et al., 1991) la

imposibilidad de no comunicar, los niveles de contenido y relaciones de la comunicación, la puntuación de la secuencia de los hechos, comunicación digital y analógica y la Interacción simétrica y complementaria que rigen la totalidad de intercambios comunicativos.

Por tanto, lo más significativo en los axiomas de la comunicación está en:

- La comprensión cualitativa de significados en el feedback. Cada personalidad en el acto comunicativo transmite un significado que puede ser interpretado de diferentes formas que consiguen o no alterar o modificar actitudes patrones comunicativos en los perceptores.
- La percepción del contenido del mensaje depende del tipo de relación que se establece en el acto comunicativo. O sea, en el proceso de interacción el contenido del mensaje va a tener significados distintos en función de quién lo dice y cómo lo dice. De hecho, se destaca que la relación dirige la manera en que el contenido va a ser interpretado.
- La integración de la estructura y forma del acto comunicativo incide en el enfoque circular (bidireccional) generando una secuencia de hechos interactivos convergente, divergente, ambivalente o de negociación de mensajes que transitan o no de rol o posición. Se valora el significado tanto de la comunicación verbal como la extraverbal.

Desde esta perspectiva se postula que toda comunicación dispone del contenido (referencial- "lo que se dice"-información) y de lo relacional (connotativos- "cómo se dice"). De hecho, para entender el contenido de una comunicación, se debe entender la relación de los comunicantes. El segundo axioma plantea que « Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tales que el segundo clasifica al primero y es, por ende, una metacomunicación ». (Watzlawick et al., 1991, p. 83)

En este caso, se puede decir que la metacomunicación abre una serie de caminos interpretativos, negociados o definidos, a partir del desenvolvimiento de interacciones. Se trata, por tanto, de todos los elementos y opiniones intercambiadas entre los que se comunican continuamente. La metacomunicación, por tanto, tiene un papel importante en el desarrollo de eventos interactivos y comunicacionales, a partir de que es un mensaje sobre la relación de los interlocutores y la interpretación del mensaje (Fernandes & Moraes, 2019; Gravoska, 2019b; Guddemi, 2020).

En otras palabras, los procesos interactivos pueden ser guiados por objetivos convergentes o divergentes y se

hacen evidentes para los participantes en el proceso interactivo a través de mensajes. La metacomunicación trae consigo la manifestación de actitudes que demandan de la comprensión y aceptación del otro, ponerse en sus puntos de vista, sus razones, sus sentimientos sobre la base de la bilateralidad, reciprocidad, la participación activa y la contribución recíproca lo que trae consigo provocar o no la cooperación, así como ayudar o atraer a los participantes y de este modo viabilizar el logro de un objetivo común, conforme a la influencia mutua que ejerce uno sobre otro bajo el control de las actitudes.

Se distinguen en este proceso la metacomunicación implícita y explícita.

- La metacomunicación implícita de un mensaje es el modo en que este es comunicado. A su vez, el modo en que se comunica algo constituye la fuente relacional entre emisor y receptor, marca las pautas en la interacción. Es el modo en que algo es comunicado comprende también lo extraverbal propio de todo acto comunicativo.
- La metacomunicación explícita se refiere a la necesidad de pedir explicaciones acerca de aquellos mensajes conllevan la distorsión comunicativa. En este caso, se dice que la metacomunicación es explícita porque los propios participantes del acto comunicativo son conscientes de que algo no funciona bien intercambian información acerca de ello.

De modo que, la metacomunicación se convierte en una herramienta que permite:

- Obtener información acerca de cómo es la relación afectiva entre los sujetos. La forma o modo de decir permite que los sujetos alcancen sus metas más rápidas y satisfactoriamente. Este proceso se convierte en la fuente de enriquecimiento afectivo donde se evidencian sentimientos, valores, convicciones, ideales.
- Reflexionar sobre la efectividad de la información decodificada a partir del conocimiento que tenga el sujeto de sus fortalezas y debilidades, el control y evaluación en el proceso. Si una persona tiene conocimiento de sus procesos psicológicos propios, podrá usarlos más eficaz y flexiblemente en la planificación estrategias para comunicarse.
- Organizar estrategias comunicativas que permitan el 'vernó' en la relación, el 'chequear' cómo nos está 'yendo' donde se fomenten actitudes de colaboración, compatibilidad, ayuda, satisfacción y acercamiento que incidan en un adecuado clima socio psicológico. (Ríos et al., 2021)

Desde esta posición se plantea que la gestión metacomunicativa es un proceso de indagación, orientación, monitoreo y negociación mediados por la regulación y autorregulación de las percepciones mutuas con un alto nivel de flexibilidad, tolerancia y empatía a fin de mitigar lo más posibles incongruencias que distorsionan los propósitos de la comunicación y que conllevan al aumento de la entropía comunicativa. Es válido destacar que existen factores que bloquean o interrumpen la gestión metacomunicativa, los cuales se denominan barreras o ruidos en la comunicación. Estos conllevan a un aumento de la entropía comunicativa, lo que a su vez degrada la comunicación y no se lograrán cambios positivos, no habrá entendimiento, ni se logrará empatía en los mensajes, debido a que la transferencia informativa decrece hasta que se anula. A partir de entonces no ocurrirá nada ordenado, para restaurar el orden y lograr la reversibilidad de la situación, hace falta un esfuerzo especial de los sujetos que intervienen.

#### Premisas para la gestión metacomunicativa en el proceso formativo del ingeniero industrial.

1. La metacomunicación como proceso que favorece la disminución de la entropía comunicativa.

Esta premisa se refiere al modo en que se comunica algo, o sea se metacomunica acerca de la relación existente entre emisor y receptor donde se marcan las pautas en la interacción. Ese modo en que algo es comunicado comprende también la gestualidad propia de todo acto comunicativo. También cuando se solicita explicaciones acerca de aquellos mensajes confusos o contradictorios. En este caso, se dice que la metacomunicación es explícita porque los propios participantes del acto comunicativo son conscientes de que algo no funciona e intercambian información acerca de ello.

2. La metacomunicación sus cualidades personalógica, pragmática y semiótica.

Sin dudas en todo proceso metacomunicativo de carácter formativo suelen ponerse de manifiesto cualidades que intervienen en la calidad del proceso, entre los cuales están:

- Lo personalógico (metacognición): significa que los sujetos que interactúan expresan su sello de su individualidad. Esto refiere aprovechar de manera efectiva sus recursos metacognitivos para la dirección y control de la interacción. Si en esta dinámica el sujeto regula y autorregula su actitud comunicativa, el proceso transcurre en un ambiente de cambio y transformación, es decir, hacia un crecimiento personal y social.

- La semiótico: se refiere a la significación de la información, la comprensión de lo que transmite el mensaje y su utilidad. Esto implica semióticamente una interpretación a partir de los signos según su naturaleza (tipo y tono) y su relación con los objetos dinámicos (ícono, índice y símbolo) y funciones (emotiva, referencial, fática y metalingüística).
- Lo pragmático: abarca el contexto y momento, o sea, dónde se establece la comunicación. Desde la pragmática en el contexto comunicativo interviene la situación (lugar y tiempo). Por otro lado, está el momento en que se comparte la información.

Las premisas para la gestión metacomunicativa en el proceso formativo del ingeniero industrial ofrece las siguientes ventajas:

- Proporciona y promueve soluciones creativas para la toma de decisiones a problemas de la gestión organizacional sobre la base de la eficiencia, la eficacia y la responsabilidad social, para el logro de los objetivos de estas organizaciones.
- promueve un clima laboral confortable que ayuda a la gestión al cambio, a la comunicación, motivación, participación, formación, desarrollo, cultura del capital humano y al proceso de liderazgo en la organización.
- facilita la cohesión, desarrollo e influencia en la dinámica grupal desde la negociación.

#### Acciones para la gestión metacomunicativa a desarrollar en el ingeniero industrial en formación.

A partir de las necesidades emergentes relacionadas con la competitividad y adaptación al entorno de las empresas cubanas, se aboga por el establecimiento de un sistema de Comunicación Institucional con un enfoque estratégico, integrado y sistémico que propicie la adecuación de las estructuras empresariales a las nuevas condiciones existentes en el país (Domínguez & Suárez, 2021; OSDEAS, 2021). Teniendo en cuenta esta situación, ya algunas empresas han considerado oportuno colocar el tema de la comunicación institucional y sus prácticas comunicativas en el punto de partida para contribuir a elevar la calidad de sus productos y su gestión empresarial.

Sin embargo, a pesar de los avances se necesita aún establecer herramientas en materia de comunicación que fortalezcan los procesos comunicativos y productivos al interior de las empresas (García et al., 2020). Es en este sentido que, este trabajo ofrece la puesta en práctica de acciones que promueven un cambio de actitud ante escenarios comunicativos adversos dentro de las empresas cubanas, las

que se sugieren sean incorporadas gradualmente en situaciones cotidianas de conflicto, como un instrumento que regule el comportamiento consciente y moderado según las circunstancias lo meriten.

Estas acciones fueron incluidas y trabajadas desde el currículo propio-optativo de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Camagüey, durante el estudio de las asignaturas Métodos de Decisiones bajo Conflicto, Comunicación Empresarial y Herramientas para la Toma de Decisiones, con el fin de alcanzar la mayor transversalidad posible desde el proceso formativo de este profesional, aunque aún se estudia otras posibles vías para su implementación. Se han introducido además desde los Proyectos Integradores que en esencia son prácticas que, dichos profesionales en formación, realizan en determinadas organizaciones de la producción o los servicios designadas para su estudio, que culminan con la presentación y discusión de la solución de algunas de las problemáticas que en estas se diagnostiquen.

#### Las acciones propuestas en general pueden contener otras subordinadas:

Establecer un clima laboral de colaboración.

- Mostrar disposición al diálogo. Respetar el tiempo con el que se cuenta.
- Lograr un espacio de confianza, respeto y empatía. (contexto-momento)

Para lograr esta acción es importante estimular al menos a uno de los participantes a una revisión del proceso comunicativo a partir de las siguientes interrogantes,

¿Me gustaría conversar sobre lo que sucedió? ¿Crees que es posible corregir la situación?, ¿Qué importancia tiene corregirla? ¿Deseas corregirla?

Estas no son para compartirlas en el acto, sino a modo de reflexión interna, de modo que permita mitigar las barreras iniciales que generaron la entropía comunicativa.

#### Valorar la naturaleza de la entropía comunicativa.

- Indagar sobre los aspectos esenciales en el proceso comunicativo.
- Clasificar el efecto del mensaje. (significado del mensaje)
- Exteriorizar las barreras comunicativas presentes en la entropía comunicativa. Se hace referencia a los estilos comunicativos.

- Comentar sobre la (s) barrera (s) presente (s) en el proceso comunicativo.

Para alcanzar esta acción es significativo acudir a la escucha desde las siguientes interrogantes: Qué se dijo; cómo se dijo; en qué condiciones se dijo; se responde al objetivo planificado. Es el momento donde necesitan expresar puntos de vistas, no en forma de acusaciones ni críticas agresivas, sino como preguntas que propicien la construcción del diálogo. Por ejemplo ¿Qué estuvo mal?, ¿Qué fue lo que entendiste?, ¿Qué no te agradó?, ¿Qué piensas sobre lo que sucedió? ¿Cómo te has sentido? Es importante presentar nuestras inquietudes de manera que no sean una amenaza. Las barreras de la comunicación se refieren a las interferencias que distorsionan el acto comunicativo, pueden surgir durante o antes del proceso comunicativo, que redundan y entorpecen la eficacia de su flujo.

#### Transitar por la negociación de cambios de actitudes negativas en el proceso comunicativo.

El objetivo esencial es alcanzar un consenso en la toma de decisiones según los intereses comunes. Para ello, se debe:

- Llegar a un consenso sobre aquellos puntos en los que no se coinciden con la intención de resolver las diferencias y lograr acuerdos beneficiosos para ambos interlocutores.
- Poseer habilidades de negociación para alcanzar objetivos comunes.
- Monitorear debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
- Poner en práctica el estilo de negociación colaborativa donde ambos buscan llegar a un arreglo que sea beneficioso para las dos partes.

Este proceso debe estar mediado por la aceptación de las causas que originaron la aparición de la entropía comunicativa con el propósito de perfeccionarse a partir de los cambios que facilitarían superar debilidades y consolidar fortalezas. Es recomendable matizar lo bueno para incentivar el cambio. Ofrecer sugerencias, se convierte en un aspecto esencial para apoyar a los sujetos interactuante en el desarrollo de su comprensión, solo así se logrará conectar en forma constructiva nuestras inquietudes, preocupaciones, a través de preguntas reflexivas utilizadas como retroalimentación positiva.

#### Efectividad de las acciones desde el proceso formativo.

La efectividad de estas acciones fue comprobada mediante la observación de sesiones de discusión en grupos en los que se buscaba analizar la eficacia del proceso de gestión metacomunicativa.

En la tabla 1 se resumen los resultados de 20 sesiones observadas en relación con la aplicación de las acciones metodológicas para la gestión metacomunicativa en el proceso formativo del ingeniero industrial. Es notable como se logró alcanzar el objetivo de la propuesta.

Tabla 1. Acciones para la gestión metacomunicativa a desarrollar en el ingeniero industrial en formación

Acciones	Elementos que la distinguen	Se alcanza objetivo	Se alcanza parcialmente el objetivo.	No se alcanza el objetivo
Establecer un clima laboral de colaboración.	Mostrar disposición al diálogo. Respetar el tiempo con el que se cuenta. Lograr un espacio de confianza, respeto y empatía. (contexto-momento)	70 %	15 %	15 %
Valorar la naturaleza de la entropía comunicativa.	Indagar sobre los aspectos esenciales en el proceso comunicativo. Clasificar el efecto del mensaje. (significado) Exteriorizar las barreras comunicativas presentes en la entropía comunicativa. Se hace referencia a los estilos comunicativos. Comentar sobre la (s) barrera (s) presente (s) en el proceso comunicativo.	65 %	25 %	10 %

Transitar por la negociación de cambios de actitudes negativas en el proceso comunicativo.	Alcanzar un consenso en la toma de decisiones según intereses comunes. Llegar a un acuerdo sobre aquellos puntos en que no concuerdan con la intención de resolver las diferencias y lograr acuerdos beneficiosos para ambos interlocutores. Poseer habilidades de negociación para alcanzar objetivos comunes. Monitorear debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Poner en práctica el estilo de negociación colaborativa donde ambos buscan llegar a un acuerdo que sea beneficioso para las dos partes.	65 %	25 %	10 %
--	--	------	------	------

Fuente: elaboración propia

A partir de la observancia de situaciones simuladas por los estudiantes se valoró las potencialidades de la propuesta para un logro más fluido, efectivo y placentero del proceso de gestión comunicativa el cual generó confianza, empatía, seguridad y una mayor profesionalidad evidenciada en una actitud proactiva ante situaciones de conflicto. Se fortaleció el colectivismo desde el compromiso, comprensión, tolerancia y bienestar. Se puede influir de manera positiva en la situación comunicativa.

## CONCLUSIONES

Toda gestión metacomunicativa considera dos aspectos esenciales llamados referenciales y connotativos, el primero se refiere a su contenido, mientras que el segundo establece la eficacia del proceso, que implican la metacomunicación, ya que a través de este se establece la relación entre los comunicantes.

El mejoramiento del proceso comunicativo exige el develamiento y estudio profundo de la metacomunicación, poco atendida desde la teoría, a pesar de la necesidad que desde la práctica se ha evidenciado.

La toma de decisiones consensuadas o de común acuerdo aumentará sus posibilidades de concreción en la medida que se logre disminuir la entropía comunicativa a través de la metacomunicación.

De los resultados obtenidos se devela las potencialidades que tienen en el entorno organizacional las acciones propuestas para el logro de una comunicación efectiva y eficaz, así como las oportunidades que brinda su implementación en el ambiente formativo del ingeniero industrial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Annicchiarico, E., Díaz, J., y Marín, F. (2016). Gestión comunicacional gremial a través de las redes sociales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73), 120-136. <https://www.redalyc.org/journal/290/29045347008/movil/>
- Arango, M. Z., Rodríguez, A. M Benavides, M. S y Ubaque S. L. (2016) Los axiomas de la comunicación humana en Paul Watzlawick, Janet Beavin, Don Jason y su relación con la terapia familiar sistémica. *Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 33-50.
- Arenas, W. J. y Pineda, M. A. (2020). Las competencias blandas en estudiantes de ingeniería industrial jornada especial de la Universidad Tecnológica de Periera. [Tesis de Grado, Universidad Tecnológica de Pereira]. <https://repositorio.utp.edu.co/items/05f922b2-4703-4e01-8087-a762f33cb2b4>
- Domínguez, L. & Suárez, I. L. (2021). Metodología para el diagnóstico integral de la comunicación empresarial. Caso de estudio Empresa Ferrocarriles de Oriente. *Luz*, 20 (3), 22-33. <https://luz.uho.edu.cu>
- Fernandes, V. y Moraes, D. M. (2019). Interações professora - criança em uma saúde recursos: caminhos para a co-construção da aprendizagem. *Psicologia Escolar e Educacional*, 23, 1-11. <http://dx.doi.org/10.1590/2175-35392019011758>
- García, G., Martínez, M. I., Iglesias, G., González, V. B. & Preciado M. (2020) La comunicación organizacional, la gestión y las prácticas comunicativas en Gydemá. *Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 5(3), 21-28. <https://rccd.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/253>
- González, J. A. (2017) Metalenguaje y metaorganización en la lingüística sistémico-funcional. *Filosofía y lingüística*, 43(2), 126-142.

- Grabovska I. V. (2019a). Theoretical principles of studying metacommunication in modern psychology. *Humanitarian Studies: Pedagogics, Psychology, Philosophy*, Vol 10(3). 65-69. <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=2856848>
- Grabovska, I. V. (2019b). Metacommunicative contact-establishing topicalizing questions in modern English dialogic discourse. *International journal of philology*, 10 (1), 38-42. [http://dglib.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/8865/1/38\\_Grabovska.pdf](http://dglib.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/8865/1/38_Grabovska.pdf)
- Guddemi, P. (2020). *Gregory Bateson on Relational Communication: From Octopuses to Nations*. Springer Nature.
- Humby, L., Poole, T. & Charchar, A. (2022). Thanks for the feedback: Reconnecting students with educators using a metacommunication feedback tool. In S. Wilson, N. Arthars, D. Wardak, P. Yeoman, E. Kalman, & D.Y.T. Liu (Eds.), *Reconnecting relationships through technology*. Proceedings of the 39th International Conference on Innovation, Practice and Research in the Use of Educational Technologies in Tertiary Education, ASCILITE 2022 in Sydney: e22213. <https://doi.org/10.14742/apubs.2022.213>
- Lamos-Díaz., H., Aguilar-Imitola K. J., & Ramírez-Sierra, Y. A. (2016). Framework para el proceso de seguimiento a graduados del programa ingeniería industrial de la Universidad Industrial de Santander. *Revista Educación en Ingeniería*, 11 (21), 14-20. <https://doi.org/10.26507/rei.v11n21.595>
- Miljković, J. (2022). Effective communication in global virtual teams: exploring the impact of meta-communication [Master's Thesis, Johannes Kepler University Linz]. <https://epub.jku.at/obvulioa/id/7360903>
- Moedano, M. (2009). Una propuesta para formar líderes en la carrera de ingeniería industrial de la UPIICSA. [Tesis de Grado, Instituto Politécnico Nacional]. <http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/4737>
- OSDEAS. Manual de Gestión de la Comunicación Institucional de la Organización Superior de Dirección Empresarial Agua y Saneamiento. 29 de octubre de 2021. Edición 01.
- Peraza, M (2018). *Sistema de gestión comunicacional para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna y formal del colegio CLASS IED* [Tesis de Maestría, Universidad de Colombia].
- Ramos, F. (2021). Modelo de gestión comunicacional aplicada al posicionamiento de la empresa Solual. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Chimborazo]. [https://www.academia.edu/64280690/Cita\\_en\\_Ramos\\_Moya\\_F\\_2021\\_MODELO\\_DE\\_GESTI%C3%93N\\_COMUNICACIONAL\\_APLICADA\\_AL\\_POSICIONAMIENTO\\_DE\\_LA\\_EMPRESA\\_SOLUAL\\_Universidad\\_Nacional\\_del\\_Chimborazo](https://www.academia.edu/64280690/Cita_en_Ramos_Moya_F_2021_MODELO_DE_GESTI%C3%93N_COMUNICACIONAL_APLICADA_AL_POSICIONAMIENTO_DE_LA_EMPRESA_SOLUAL_Universidad_Nacional_del_Chimborazo)
- Ríos, I., Alvarez J. C. y Thabet, D. (2021). La metacomunicación: una aproximación a sus cualidades para la toma de decisiones del ingeniero Industrial. *Revista Tayacaja* 4(1), 25-34. <https://doi.org/10.46908/tacajaya.v4i150>
- Rivero-Hernández, M. (2016). Control y evaluación de la comunicación en empresas y organizaciones cubanas: Una propuesta para su abordaje. *Razón y Palabra*, 20(1\_92), 386-424. <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/88>
- Sotelo, J., Vega, A. & Díaz, R. (2021). Premios MetaComunicación: un proyecto para el aprendizaje de la gestión intangible en las organizaciones. (Ponencia) Foro para el Conocimiento y la Investigación de la Comunicación. Universidad Francisco de Vitoria. Madrid. España.
- Torres, J. (2022). Estudio y propuesta de mejora de las competencias en ingenieros industriales. [Tesis de Grado, Universidad Politécnica de Madrid] [https://oa.upm.es/71615/1/TFG\\_JAVIER\\_TORRES\\_ROMERA.pdf](https://oa.upm.es/71615/1/TFG_JAVIER_TORRES_ROMERA.pdf)
- Watzlawick, H. J., Beavin, J. & Jackson, D. (1991). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Editorial Herder.