



Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa

Dr. Antonio Núñez Jiménez

TRABAJO DE DIPLOMA

Facultad de Humanidades

*Título: Perfeccionamiento del flujo de información de la
Unidad Empresarial de Base Comercial de la ESUNI*

Autor: Carlos Alberto Matellán Montero

Tutor: MsC. Rolando Gamboa Rodríguez

“Año 53 de la Revolución”
CURSO 2010-2011

DEDICATORIA

A la Revolución por lo mucho que le debo.

A mi madre Nelly, por siempre inculcarme el amor por el estudio y brindarme sus cuidados cuando lo necesité.

A mis hijos Karla y Alejandro, el regalo máspreciado otorgado por la vida.

A mi esposa Tania, por el apoyo emocional para seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor MsC. Rolando Gamboa Rodríguez, por confiar en mis posibilidades y convertirse en colega y amigo.

A los profesores de la carrera Bibliotecología y Ciencia de la Información por la profesionalidad con que nos acogieron.

A los miembros de la UEB Comercial por el apoyo y las facilidades brindadas cuando fue necesario.

Y a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este trabajo.

A todos MUCHAS GRACIAS

RESUMEN

El perfeccionamiento empresarial exige de un cambio en el modo de organizar las informaciones con las que operan los actores del proceso productivo o de servicios, según corresponda, se parte de la idea de que un buen flujo de información significa identificar la información con efectividad y contar con un sistema que ayude a orientar mejor sus operaciones y decisiones más importantes. Atendiendo a los problemas que se presentan respecto a los flujos de información en la Unidad Empresarial de Base Comercial perteneciente a la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel (ESUNI), se propone una estrategia para favorecer el flujo de información de la UEB Comercial de la ESUNI. El trabajo se fundamenta en los fundamentos teóricos en los que se sustenta la comunicación en el campo empresarial, con énfasis en los flujos de información, quedando demostrado en los argumentos asumidos. Se exponen las principales dificultades encontradas, así como aquellos fundamentos teóricos para sustentar la propuesta de solución, su posterior constatación y puesta en práctica a través de una prueba de entrada y salida; La estrategia propuesta puede ser generalizada con flexibilidad y contextualizada en las demás unidades de la empresa; también puede ser enriquecida y adaptada o otros contexto.

SUMMARY

The managerial improvement demands a change in the organization way of information with those that the actors of the productive process or services operate, as it corresponds, it comes from the idea that a good flow of information means to identify the information with effectiveness and to have a system that helps to guide its operations and more important decisions. Taking into account the problems that are presented regarding the flows of information in Unidad Empresarial de Base belonging to Empresa de Servicios a la Unión del Níquel (ESUNI), it is proposed a strategy to favor the flow of information of the Commercial UEB of the ESUNI. The investigation is based on the theoretical foundations in those that the communication is sustained in the managerial field, with emphasis in the flows of information, being demonstrated in the assumed arguments. The main opposing difficulties are exposed, as well as the theoretical foundations to sustain the solution proposal, its later verification and setting in practice through an entrance test and exit. The proposed strategy can be generalized with flexibility and contextualized in the other units of the company; it can also be enriched and adapted to other context.

INDICE DE CONTENIDO	ginas.
Introducción.....	1-7
CAPÍTULO 1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN EL FLUJO DE INFORMACIÓN EN EL CAMPO EMPRESARIAL.....	8-26
1.1 El término información algunas reflexiones teóricas.....	8-15
1.1.1 Consideraciones necesarias respecto a la comunicación.....	10-15
1.2 Los sistemas de información.....	15-20
1.3 Los flujos de información.....	21-25
CAPÍTULO II ESTRATEGIA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL FLUJO DE INFORMACIÓN DE LA UEB COMERCIAL DE LA ESUNI.....	26-46
2.1 Caracterización del estado actual del flujo de información de la UEB Comercial de la ESUNI.....	26-29
2.2 Estrategia para el perfeccionamiento del flujo de información en la UEB Comercial de la ESUNI.....	29-32
2.2.1 Fundamentos que sustentan la estrategia.....	30-32
2.2.2 Diseño de la estrategia.....	32-44
2.3 Valoración preliminar del impacto causado por la estrategia propuesta en los implicados en la UEB Comercial de la ESUNI.....	44-46
Conclusiones.....	47
Recomendaciones.....	48
Bibliografía.....	49-53
Anexos.....	

INTRODUCCIÓN

El contexto en que se desenvuelven las empresas sin duda ha cambiado. La globalización plantea escenarios distintos a los acostumbrados, entornos poco estables en los que la empresa está hoy, más que antes, afectada por sucesos que se producen en lugares muy alejados del planeta.

En tal sentido se aprecia el auge que han tomado las adquisiciones y funciones por parte de las empresas a nivel mundial, como una forma de afrontar la globalización y lograr una mayor competitividad. Estos procesos de cambios implican una variación en la vida de la empresa, es decir, en la forma de hacer y pensar tanto a nivel formal como informal dentro de la organización.

Se presenta de igual modo el cambio del recurso humano, al respecto Robbins (1996) se refiere que este suele implicar el cambio de actitudes y comportamiento de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, tomas de decisiones y solución de problemas buscando que los individuos trabajen juntos de la manera más eficaz posible.

En este contexto, la información constituye un eslabón fundamental como correa de transmisión de la organización para su funcionamiento operativo, y subraya su importancia como elemento condicionante en el cumplimiento del objeto social de la misma. En el mundo es posible encontrar información que pasa de generación en generación hasta que se pierde, pero no toda la información se considera como un simple recuerdo, se puede encontrar información del pasado que indica cómo eran aquellos tiempos y que sirven para proyectar el futuro.

Sin duda alguna la información le ha permitido al hombre crecer como persona, gracias a ella se conocen sus orígenes y cómo ha estado evolucionando, siempre apoyado de información que dice lo que se puede o no hacer para lograr el éxito que es buscado, de igual forma, toda organización por más pequeña que sea, necesita saber su pasado y su presente, la situación actual en la que se encuentra y con que cuenta para afrontar el futuro.

La información es un recurso vital para toda organización, y el buen manejo de esta puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso para todos los

proyectos que se emprendan dentro de un organismo que busca el crecimiento y el éxito.

Dentro de cualquier organización la información fluye día a día, y cada actividad genera más información que puede apoyar las distintas tareas que se llevan a cabo para su buen funcionamiento, la identificación de la misma y su utilización marca las pautas para garantizar que este flujo de información circule con eficiencia y eficacia.

Es necesario señalar que la información que se genera debido a las actividades que se llevan a cabo en un departamento y su éxito depende de la visión que se tenga y en qué se apoye para lograr las metas establecidas; sin duda alguna, el apoyo en la información que se genera dentro de un departamento es una base sumamente sustentable y creíble para proyectarse tareas.

El manejo de la información es fundamental para cualquier empresa, con ello puede lograr un alto nivel competitivo dentro del mercado y obtener mayores niveles de capacidad de desarrollo. El manejo de información permite identificar cuáles son las fortalezas con las que se cuenta y cuáles son nuestras debilidades y sectores vulnerables como organización.

El objetivo básico de la información es la de apoyar a la toma de decisiones de toda empresa, esta tendrá más bases sustentables para poder decidir que es lo que se va a hacer y qué rumbo tomar para lograr los objetivos que se planearon; contará con un mayor número de armas para afrontar el camino que decidirá el futuro de la organización.

Las empresas deben de poner una atención sumamente especial a la información que se genera cada día, la adecuada interpretación echará los cimientos necesarios para consolidarse como una empresa de éxito en el mercado que se tenga y se obtendrá una mayor oportunidad de crecimiento y expansión de mercado. A través de la información se consolida la identidad de la empresa, su personalidad, permitiéndole entrar al mercado y la competencia. Lo que una empresa comunica, a través de las informaciones que se generan, no es nada mas ni nada menos que lo que la empresa es, las competencias que la hacen fuerte y digna de reconocimiento.

El flujo de información es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad, esto se logrará si la arquitectura de la organización está diseñada para garantizar que la información fluya de manera adecuada.

Identificar los flujos de información repercutirá sobre la percepción que el entorno tiene de la empresa. Las empresas con mejores estándares de servicio le otorgan al flujo de información una importancia estratégica.

En el caso del contexto cubano, el desafío de las empresas es comprender que la inversión en un intangible como son las comunicaciones devuelve beneficios que si bien no pueden medirse en parámetros contables, ayudan a construir las percepciones que los distintos públicos tienen de sus acciones y a transmitir los valores que constituyen su médula espinal.

El perfeccionamiento empresarial exige de un cambio en el modo de organizar el proceso informativo entre los actores del proceso productivo o de servicios, según corresponda, se parte de la idea de que un buen flujo de información significa identificar la información con efectividad y contar con un sistema que ayude a orientar mejor sus operaciones y decisiones más importantes.

Cuba se abre a nuevos mercados, donde la producción del níquel adquiere una trascendental importancia, la dirección del gobierno ha prestado gran atención a esta esfera productiva y ha introducido cambios en función de garantizar su inserción en el mercado internacional; sin embargo no se debe obviar el papel que desempeñan otras empresas y organizaciones que tributan a la producción de níquel, como la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel (ESUNI)

Dentro del objeto social de la ESUNI se encuentra la prestación de servicios a las empresas del níquel, por las características de esta empresa y sus dependencias los recursos humanos son fundamentales, de ellos dependerá la efectividad y eficiencia de los servicios.

Una de las unidades de la ESUNI que se considera esencial para darle cumplimiento al objeto social de la empresa es la UEB Comercial, la cual se

encarga de la contratación, compras, almacenamiento y luego distribución de productos.

Es esencial, en esta UEB, que el flujo de información entre los empleados, proveedores y los usuarios fluya de la mejor manera; sin embargo se ha podido apreciar a través de la práctica laboral, el intercambio con los empleados y cuadros de la misma y otras dependencias de la empresa que existen dificultades que entorpecen el correcto funcionamiento de esta UEB en la empresa.

Entre las dificultades detectadas es posible encontrar que no tiene identificado a plenitud los diferentes tipos de usuarios, necesidades y características, para diferenciarlos en el uso de la información y en otros aspectos; ni se tiene claridad en la diferenciación de los procesos internos y externos de la dirección, ni cómo lograr una operacionalización más eficiente, así como una más fácil y confiable comunicación con su principal interfase: la dirección; o sea, no se está consciente de toda su tipología de usuarios y jerarquización de sus necesidades, ni de los recorridos y flujos de información operativa para optimizar los procesos que en ella tienen lugar.

La revisión exhaustiva de la literatura científica sobre el tema en cuestión y las evidencias empíricas justifican la declaración de que las bases de estas dificultades se encuentran en el flujo de información, donde todavía existen dificultades propiciando que la misión de la UEB Comercial no cumpla con las expectativas.

A partir de lo anterior es posible declarar el siguiente problema científico: ¿Cómo favorecer el flujo de información de la UEB Comercial de la ESUNI?

Su concreción se expresa en el proceso de comunicación de la UEB Comercial de la ESUNI como objeto de investigación.

El investigador pretende como **objetivo de la investigación**: Elaborar una estrategia que permita favorecer el flujo de información de la UEB Comercial de la ESUNI

El campo de acción como escenario de intervención y principales transformaciones se da en el flujo de información.

El alcance del objetivo planteado presupone las siguientes *Preguntas Científicas*:

1. ¿Qué fundamentos teóricos sustentan el flujo de información en el campo empresarial?
2. ¿En qué estado se encuentra el flujo de información en la UEB Comercial de la ESUNI?
3. ¿Qué vía podría utilizarse, partiendo de la estructura de dirección de la ESUNI, para perfeccionar el flujo de información de la UEB Comercial?
4. ¿Cuáles son los elementos preliminares que justifican la novedad de la estrategia para el perfeccionamiento del flujo de información de la UEB Comercial de la ESUNI?

En correspondencia con las interrogantes anteriores, es necesario el despliegue de las siguientes *Tareas Científicas*:

1. Determinar fundamentos teóricos que sustentan el flujo de información en el campo empresarial
2. Caracterizar el flujo de información de la UEB Comercial de la ESUNI
3. Diseñar una estrategia para el diseño del flujo de información de la UEB Comercial de la ESUNI.
4. Constatación preliminar de la estrategia propuesta.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron los siguientes métodos:

Del nivel teórico:

- ☞ **Análisis y síntesis:** para determinar los elementos principales del flujo información en los que existe congruencia entre teoría y práctica, dónde se produce la ruptura y cuáles son sus causas, lo que permitió la caracterización del objeto de investigación y el establecimiento de sus elementos esenciales,

así como la identificación de la lógica seguida para plantear la solución mediante la relación sistémica de sus partes.

- ☞ Sistémico – estructural funcional para elaborar la estrategia teniendo en cuenta sus componentes, estructura, el principio de jerarquía y las relaciones funcionales entre cada uno de ellos.

Del nivel empírico:

- ☞ La observación: para la elaboración del diagnóstico de las dificultades en el flujo de información que tienen lugar entre los diferentes actores de la UEB Comercial de la ESUNI
- ☞ La entrevista: a la muestra seleccionada que toma en cuenta el criterio de los actores para definir el lugar que estos le conceden al flujo de información en su labor de dirección, aportando elementos de comprensión del estado actual del problema.
- ☞ Revisión documental: para constatar la calidad con que son elaboradas las informaciones; así como el tratamiento que se le brindan a los flujos de información.

Del nivel matemático estadístico:

- ☞ El análisis porcentual: Análisis porcentual para interpretar los resultados obtenidos de los métodos teóricos y empíricos.

Además se aplicaron un grupo de test que sirvieron para determinar la preparación de los directivos para dirigir el proceso de investigación.

Para dirigir la investigación se asumió la siguiente **población y muestra**

Población:

Miembros del consejo de dirección de la UEB Comercial de la ESUNI. Total: 7

Total de trabajadores de la UEB Comercial de la ESUNI: 90

Muestra: Por ser una población pequeña, se asume el muestreo **intencional**, por tanto la muestra será el mismo volumen de la población en el caso de los miembros del consejo de dirección y 28 trabajadores lo que representa el 31.1% de la población

Los elementos del diseño declarado permiten al investigador aseverar como principales aportes de la tesis que se propone en cuestión una estrategia con vista a favorecer el flujo de información de la UEB Comercial de la ESUNI, que le confiere significación práctica al favorecer un cambio en la gestión de la empresa, en función del mejoramiento de la eficacia de la comunicación, partiendo de la integración de la gestión informativa al proceso de gestión de la empresa, lo cual responde a la solución de los problemas que se presentan en el cumplimiento de su objeto social.

CAPÍTULO 1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN EL FLUJO DE INFORMACIÓN EN EL CAMPO EMPRESARIAL

En el presente capítulo se abordan los fundamentos teóricos del flujo de información en el campo empresarial. Se parte de un análisis del término información y su relación con la comunicación; además se aborda lo referente a los sistemas informativos y los flujos de información como sustentos teóricos para el perfeccionamiento de la comunicación empresarial.

1.1 El término información algunas reflexiones teóricas.

La información es un conjunto organizado de datos, que constituye un mensaje sobre un cierto fenómeno o ente. La información permite resolver problemas y tomar decisiones, ya que su uso racional es la base del [conocimiento](#). Por lo tanto la información es mucho más que datos; tiene que ver con el orden de las cosas, hechos o fenómenos registrados en forma sistemática guardando relación con otros hechos o fenómenos.

Es necesario enfatizar que otra perspectiva nos indica que la información es un fenómeno que aporta significado o sentido a las cosas, ya que mediante códigos y conjuntos de datos, forma los modelos de pensamiento humano.

Existen diversas especies que se comunican a través de la transmisión de información para su supervivencia; la diferencia para los seres humanos radica en la capacidad para generar códigos y símbolos con significados complejos, que conforman el lenguaje común para la convivencia en [sociedad](#).

Los datos son percibidos a través de los sentidos y, una vez que se integran, terminan por generar la información necesaria para producir el conocimiento. Se considera que la sabiduría es la capacidad para juzgar de forma correcta cuándo, cómo, dónde y con qué objetivo se emplea el conocimiento adquirido.

Los especialistas afirman que existe una relación indisoluble entre la información, los datos, el conocimiento, el pensamiento y el [lenguaje](#) y se sustenta en un proceso de comunicación.

En general, la información tiene una estructura interna y puede ser calificada según varios aspectos:

- Significado (semántica): ¿Qué quiere decir? Del significado extraído de una información, cada individuo evalúa las consecuencias posibles y adecúa sus actitudes y acciones de manera acorde a las consecuencias previsibles que se deducen del significado de la información. Esto se refiere a qué reglas debe seguir el individuo o el sistema experto para modificar sus expectativas futuras sobre cada posible alternativa.
- Importancia (relativa al receptor): ¿Trata sobre alguna cuestión importante? La importancia de la información para un receptor, se referirá al grado en que cambia la actitud o la conducta de los individuos. En las modernas sociedades, los individuos obtienen de los [medios de comunicación masiva](#) gran cantidad de información, un gran parte de la misma es poco importante para ellos, porque altera de manera muy poco significativa la conducta de los mismos. Esto se refiere al grado cuantitativo en que deben alterarse las expectativas futuras. A veces se sabe que un hecho hace menos probables algunas cosas y más otras, la importancia tiene que ver con cuanto menos probables serán unas alternativas respecto a las otras.
- Vigencia (en la dimensión espacio-tiempo): ¿Es actual o desfasada? En la práctica la vigencia de una información es difícil de evaluar, ya que en general acceder a una información no permite conocer de inmediato si dicha información tiene o no vigencia. Esto tiene que ver con la sincronización en el tiempo de los indicios que permiten reevaluar las expectativas con las expectativas en un momento dado.
- Validez (relativa al emisor): ¿El emisor es fiable o puede proporcionar información no válida (falsa)? Esto tiene que ver si los indicios deben ser considerados en la reevaluación de expectativas o deben ser ignorados por no ser indicios fiables.
- Valor ([activo intangible](#) volátil): ¿Cómo de útil resulta para el destinatario?

En sentido general, la información es un conjunto organizado de [datos](#) procesados, que constituyen un [mensaje](#) que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.

Los [datos](#) sensoriales una vez percibidos y procesados constituyen una información que cambia el estado de [conocimiento](#), eso permite a los individuos o sistemas que poseen dicho estado nuevo de conocimiento tomar decisiones pertinentes acordes a dicho conocimiento.

Respecto al concepto de información y su uso, Buckland (1995) citado por: Ponjuan Dante (2006), identifica tres usos fundamentales:

Información como proceso: lo que una persona conoce, cambia cuando el sujeto se informa. En este sentido, información es la acción de informar...; comunicación del conocimiento o noticias de algún hecho u ocurrencia; la acción de decir o el hecho de haber escuchado sobre algo.

Información como conocimiento: el concepto de información es también utilizado para consignar el producto de la información como proceso: el conocimiento comunicado que concierne a algún hecho, sujeto o evento particular; aquello que uno capta o se le dice; inteligencia, noticias. La noción de información como aquello que reduce la incertidumbre puede verse como un caso particular de información como conocimiento. En algunas ocasiones la información aumenta la incertidumbre.

La información como cosa: el concepto información se utiliza también para objetos, tales como datos y documentos, que son referidos como información porque se les considera informativos, como portadores de la cualidad de impartir conocimiento o comunicar información, instructivos.

1.1.1 Consideraciones necesarias respecto a la comunicación

Etimológicamente, la palabra comunicación se refiere a común-acción. En este sentido, se propone entender la comunicación como la coordinación de acciones. Así esta será más que el intercambio de información.

Es necesario señalar que los seres humanos son seres comunicantes que dependen críticamente de su capacidad para comunicar con el fin de afrontar las demandas de la vida en una sociedad compleja.

En toda comunicación se pueden distinguir por lo menos cinco elementos esenciales:

Yo: Es toda comunicación en la que participa el YO como elemento central. La consideración de mi persona, de mis características de personalidad y de mi momento existencial, es central para lograr una comunicación efectiva. Se demuestra con ideas, intenciones, información y propósito de comunicar.

Tu: Toda comunicación que establezco supone un otro con el cual el YO interactúa. La consideración de él/ella también es central en este proceso.

Es esta consideración de las características de personalidad o la propia epistemología (forma de ver e interpretar el mundo) de cada uno de los participantes lo que hace a la comunicación un proceso altamente personalizado, único e irrepetible.

Un proceso de comunicación que no toma en cuenta las características del otro o la epistemología de los que participan en ella, deja de ser tal y se convierte en un monólogo. El receptor interpreta el contenido del mensaje a la luz de sus propias experiencias previas y marcos de referencia.

Contenido: Siempre hay «algo» que se comunica. Considerando los otros dos elementos, se desprende que este mensaje es altamente personalizado, la forma que un mensaje adquiere en una interacción es única y exclusiva de esa interacción y va a adquirir un cariz distinto cuando el mismo mensaje se presente en otra relación u otro contexto, los cuales son los siguientes elementos de la comunicación.

Relación: Es el objetivo principal de la comunicación entre los seres humanos. Al mismo tiempo que es expresado un mensaje (contenido), la forma en conjunto con el contexto, determinar cuál es la relación que establecen los interactuantes y cómo debe ser entendido el mensaje expresado. Cobra especial significado el comportamiento no verbal y los paralenguajes utilizados.

Contexto: El contexto se refiere el espacio físico y psicológico donde se efectúa la interacción. No es lo mismo decirle «te amo» a su pareja en un basural, que en un mirador a la luz de la luna. Es de especial importancia el espacio psicológico, por la poca conciencia que tenemos de él.

Además, se debe considerar que el mecanismo de la retroalimentación es crucial en el proceso de comunicación, constituyéndose en la verificación del éxito que se ha tenido al transmitir el mensaje como había sido en la intención original, por lo tanto; determina si se ha logrado o no su comprensión. Uno de los factores principales del espacio psicológico es el clima, si existe desconfianza, temor, tensión, etc., los mensajes vertidos no serán interpretados de la misma forma, si por el contrario, el clima es de confianza, seguridad, cálido, los mensajes serán bien interpretados.

Otros factores son las normas, costumbres, leyes y tradiciones, las cuales enmarcan el comportamiento y dirigen la interpretación de lo que se dicta, al mismo tiempo, definen los tipos de relaciones que pueden ser establecidas con otras personas.

Tipos de comunicación

Según la dirección de la comunicación:

Comunicación descendente: Es aquella que fluye desde los niveles más altos de la organización hacia los más bajos. Incluye políticas, instrucciones y memorandos oficiales.

Comunicación ascendente: es la que viene desde los niveles inferiores a los superiores de la organización. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de trabajo y procedimientos de reclamación.

Comunicación horizontal: fluye a través de las funciones en la organización, la cual es necesaria para la coordinación e integración de las diversas funciones de la organización. Por ejemplo, las reuniones interdepartamentales, los equipos de trabajo, etc.

Rumores: Es un tipo de comunicación informal. Son creencias no verificadas que circulan en forma generalizada dentro de la organización o en el entorno.

La comunicación interpersonal también es otro tipo de comunicación y que está constituida por aquellas que fluyen entre los individuos en situaciones personales

cara a cara y de grupo, pueden abarcar desde las órdenes directas hasta las expresiones causales. Cada persona dispone de su propio estilo interpersonal, el cual constituye la manera en que un individuo prefiere relacionarse con otros.

Esto se ejemplifica en la denominada Ventana de Johari, la cual se basa en el supuesto de que uno mismo posee o los demás poseen cierta información pero ninguno posee ni conoce totalmente dicha información.

De esta manera, es posible distinguir cuatro zonas por las cuales se focaliza cada estilo interpersonal de comunicación:

Zona Abierta: Este espacio incluye todos los factores en los cuales YO y los DEMÁS tenemos percepciones compartidas, es decir, las personas me ven como YO me veo.

Zona Desconocida: Comprende todos los factores que no veo en MÍ ni ven los DEMÁS en MÍ.

Zona Oculta: Incluye los factores que veo en MÍ pero oculto a los DEMÁS, es decir, las personas ven un “Falso YO” y yo debo mantenerme siempre alerta para no dejarles ver el verdadero YO.

Zona Ciega: Son todos los factores que otros perciben en MÍ pero que YO no veo, es decir, las personas saben ciertas cosas de MÍ pero no me las dicen.

En el caso que ocupa esta investigación se considera que la comunicación interpersonal es un elemento clave para garantizar que los procesos comunicativos en la dirección comercial de la ESUNI tengan efectividad.

Es importante señalar que la comunicación interpersonal se deriva de una propiedad básica del comportamiento, esto es, no hay algo que sea lo contrario de comportamiento, no existe el no-comportamiento y, por lo tanto, es imposible no comportarse.

El comportamiento como comunicación no es un fenómeno aleatorio, sino que está guiado por reglas, así como el lenguaje lo está por su gramática, por tanto

existiría un código abstracto de reglas de la comunicación nunca formalizado ni plenamente consciente que se iría adquiriendo a lo largo de la vida.

Se considera que esto son elementos que no pueden perderse de vista, en el funcionamiento de las organizaciones, para garantizar flujos de información con eficientes.

Diferencia entre comunicación e información.

En el proceso de comunicación, es necesario comprender elementos Centrales que configuran su importancia en el ámbito de las relaciones humanas:

- Todo comportamiento o no comportamiento es comunicación.
- Es un proceso que se da en un contexto.
- Es interaccional: sus efectos dependen del que comunica y del que recibe e interpreta.
- Es un proceso de causalidad circular.
- Lo central del proceso es que tiene un efecto o influencia sobre la otra persona.
- No es sólo intercambio de información, por lo que debemos diferenciarla del proceso de comunicación.

Por lo tanto se asume que la comunicación consiste en un intercambio, es relacional y existe solamente como resultado de la interacción entre dos o más protagonistas.

Sin embargo la información es vista como una transferencia de mensajes orientada o no a la transformación de los conocimientos, actitudes o el comportamiento de las personas. Es unidireccional, no exige retroalimentación y puede ser estática.

En el ámbito empresarial, se puede decir que la información complementa la comunicación ya que lo que se comunica es información en los mensajes, por lo

que la comunicación da un paso más en las relaciones entre los empleados, provoca comportamientos mediante la creación de expectativas, entre otros.

De modo general la diferencia fundamental entre información y comunicación reside en la respuesta del interlocutor (feedback), mientras que la información no precisa feedback, la comunicación para poder seguir estableciéndose.

Concretando más las definiciones podemos decir que la comunicación busca modificar comportamientos, actitudes, representaciones o conocimientos de los interlocutores o mover a otras personas a hacer algo que no harían espontáneamente. Comunicar es transferir información de una persona a otra sin tener en cuenta si despierta o no confianza.

Otra de las diferencias básicas la encontramos en el objetivo final de la comunicación y de la información.

Los objetivos de la información son:

- Transmitir toda la información necesaria para la toma de decisiones
- Influir en la actitud de todo el personal de la empresa para que sus objetivos y actividades estén en armonía con los objetivos y operaciones de la empresa

Los procesos de comunicación, son herramientas sociales que permiten la interacción humana, manteniendo un mínimo de interdependencia entre distintos elementos (individuos, grupos, talleres, oficinas, departamentos, servicios, etc.) que la organización requiere para su sistema interno.

La información se transfiere a través de mecanismos de comunicación:

- Los interlocutores
- El tipo de comunicación
- Los canales de comunicación
- La interacción entre los canales de comunicación, los individuos y los grupos
- Las redes de comunicación empleadas

1.2 Los sistemas de información

A lo largo de la [historia](#), la forma de almacenamiento y acceso a la información ha ido variando. En la **Edad Media**, el principal acervo se encontraba en las **bibliotecas** de los monasterios. A partir de la **Edad Moderna**, gracias al

nacimiento de la **imprensa**, los libros comenzaron a fabricarse en serie y surgieron los periódicos.

Ya en el **siglo XX**, aparecieron los medios de comunicación masiva (**televisión, radio**) y las herramientas digitales que derivaron en el desarrollo de [Internet](#).

Se considera que un sistema de información es un conjunto de elementos interrelacionados con el propósito de prestar atención a las demandas de información de una organización, para elevar el nivel de conocimientos que permitan un mejor apoyo a la toma de decisiones y desarrollo de acciones. (Peña, 2006).

Otros autores como Peralta (2008), de una manera más acertada define sistema de información como: conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. Teniendo muy en cuenta el equipo computacional necesario para que el sistema de información pueda operar y el recurso humano que interactúa con el sistema de información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema.

Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: **entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información**. (Peralta, 2008)

Entrada de Información: Es el proceso mediante el cual el sistema de información toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas. Las manuales son aquellas que se proporcionan en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que provienen o son tomados de otros sistemas o módulos. Esto último se denomina interfases automáticas. Las unidades típicas de entrada de datos a las computadoras son las terminales, las cintas magnéticas, las unidades de diskette, los códigos de barras, los escáners, la voz, los monitores sensibles al tacto, el teclado y el mouse, entre otras.

Almacenamiento de información: El almacenamiento es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso anterior. Esta información suele ser almacenada en estructuras de

información denominadas archivos. La unidad típica de almacenamiento son los discos magnéticos o discos duros, los discos flexibles o diskettes y los discos compactos (CD-ROM).

Procesamiento de Información: Es la capacidad del sistema de información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados. Esta característica de los sistemas permite la transformación de datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo que hace posible, entre otras cosas, que un tomador de decisiones genere una proyección financiera a partir de los datos que contiene un estado de resultados o un balance general de un año base.

Salida de Información: La salida es la capacidad de un Sistema de Información para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior. Las unidades típicas de salida son las impresoras, terminales, diskettes, cintas magnéticas, la voz, los graficadores y los plotters, entre otros. Es importante aclarar que la salida de un Sistema de Información puede constituir la entrada a otro Sistema de Información o módulo. En este caso, también existe una interfase automática de salida.

Otro autor define que “Un sistema de información es el sistema de personas, registros de datos y actividades que procesa los datos y la información en cierta organización, incluyendo manuales de procesos o procesos automatizados.” (s/a, 2008).

Cuando la información va de un usuario a otro, cambiará tanto el nivel de detalle como el formato en que se presenta. Estos cambios en detalle y formato (palabras, tablas numéricas y gráficas) deben corresponder a las necesidades del usuario y al nivel en el que se utilizará la información.

Elementos de un sistema de información.

- Personas.
- Datos.

- Actividades o técnicas de trabajo.
- Recursos materiales en general (típicamente recursos informáticos y de comunicación, aunque no tienen por qué ser de este tipo obligatoriamente).

Todos estos elementos interactúan entre sí para procesar los datos (incluyendo procesos manuales y automáticos) dando lugar a información más elaborada y distribuyéndola de la manera más adecuada posible en una determinada organización en función de sus objetivos.

Normalmente el término es usado de manera errónea como sinónimo de *sistema de información informático*, en parte porque en la mayoría de los casos los recursos materiales de un sistema de información están constituidos casi en su totalidad por sistemas informáticos, pero siendo estrictos, un sistema de información no tiene por qué disponer de dichos recursos (aunque en la práctica esto no suele ocurrir). Se podría decir entonces que los sistemas de información informáticos son una subclase o un subconjunto de los sistemas de información en general.

Tipos de sistemas de información (SI)

Debido a que el principal uso que se da a los SI es el de optimizar el desarrollo de las actividades de una organización con el fin de ser más productivos y obtener ventajas competitivas, en primer término, se puede clasificar a los sistemas de información en:

- Sistemas Competitivos
- Sistemas Cooperativos
- Sistemas que modifican el estilo de operación del negocio

Esta clasificación es muy genérica, y en la práctica no obedece a una diferenciación real de sistemas de información reales, ya que en esta es posible encontrar alguno que cumpla varias (dos o las tres) de las características anteriores.

La primera clasificación se basa en la jerarquía de una organización y se llamó el modelo de la pirámide. Según la función a la que vayan destinados o el tipo de usuario final del mismo, los SI pueden clasificarse en:

- Sistema de procesamiento de transacciones (**TPS**).- Gestiona la información referente a las transacciones producidas en una empresa u organización.
- Sistemas de información gerencial (**MIS**).- Orientados a solucionar problemas empresariales en general.
- Sistemas de soporte a decisiones (**DSS**).- Herramienta para realizar el análisis de las diferentes variables de negocio con la finalidad de apoyar el proceso de toma de decisiones.
- Sistemas de información ejecutiva (**EIS**).- Herramienta orientada a usuarios de nivel gerencial, que permite monitorizar el estado de las variables de un área o unidad de la empresa a partir de información interna y externa a la misma.

Estos sistemas de información no surgieron simultáneamente en el mercado; los primeros en aparecer fueron los TPS, en la década de los 60, sin embargo, con el tiempo, otros sistemas de información comenzó a evolucionar.

- Sistemas de automatización de oficinas (**OAS**).- Aplicaciones destinadas a ayudar al trabajo diario del administrativo de una empresa u organización.
- Sistema Planificación de Recursos (**ERP**).- Integran la información y los procesos de una organización en un solo sistema.
- Sistema experto (**SE**).- Emulan el comportamiento de un experto en un dominio concreto.

Los últimos fueron los SE, que alcanzaron su auge en los 90 (aunque estos últimos tuvieron una tímida aparición en los 70 que no cuajó, ya que la tecnología no estaba suficientemente desarrollada).

Puede ser considerado como el uso de la tecnología de la información para soportar o dar forma a la estrategia competitiva de la organización, a su plan para

incrementar o mantener la ventaja competitiva o bien reducir la ventaja de sus competidores.

Su función primordial es crear una diferencia con respecto a los competidores de la organización (o salvar dicha diferencia) que hagan más atractiva a ésta para los potenciales clientes. Entre las características más destacables de estos sistemas se pueden señalar:

- Cambian significativamente el desempeño de un negocio al medirse por uno o más indicadores clave, entre ellos, la magnitud del impacto.
- Contribuyen al logro de una meta estratégica.
- Generan cambios fundamentales en la forma de dirigir una compañía, la forma en que compite o en la que interactúa con clientes y proveedores.

Respecto a la utilización de los sistemas de información, es posible abordar que los mismos tratan el desarrollo, uso y administración de la infraestructura de la tecnología de la información en una organización.

En la era post-industrial, la era de la información, el enfoque de las compañías ha cambiado de la orientación hacia el producto a la orientación hacia el conocimiento, en este sentido el mercado compite hoy en día en términos del proceso y la innovación, en lugar del producto. El énfasis ha cambiado de la calidad y cantidad de producción hacia el proceso de producción en sí mismo, y los servicios que acompañan este proceso.

El mayor de los activos de una compañía hoy en día es su información, representada en su personal, experiencia, conocimiento, innovaciones (patentes, derechos de autor, secreto comercial). Para poder competir, las organizaciones deben poseer una fuerte infraestructura de información, en cuyo corazón se sitúa la infraestructura de la tecnología de información. De tal manera que el sistema de información se centre en estudiar las formas para mejorar el uso de la tecnología que soporta el flujo de información dentro de la organización.

1.3 Los flujos de información

Estudios realizados demuestran que dominar un flujo eficiente y oportuno de la información garantiza un gran por ciento de la clave del éxito, ya que toda la actividad humana está asociada inevitablemente a la información.

El acelerado desarrollo científico técnico de la sociedad hace que esta se encuentre rodeada de enormes volúmenes de información que se generan e incrementan cada día, por lo que es preciso dominar cómo hacer para que fluyan a todos los sectores de la sociedad, posibilitando que la información sea utilizada estratégicamente para la toma de decisiones.

Es importante señalar que hay definición estándar de "información". Sin embargo, hablamos de información y de flujo de información con un aparente consenso sobre sus significados respectivos.

En el *Glosario de términos bibliotecológicos y de ciencias de la información* se define un flujo de información como "La secuencia lógica de los procesos para representar los límites del sistema en estudio y mostrar el movimiento de los datos y su transformación en el sistema".

Se considera que un flujo de información es el movimiento de la información, resultado de una acción, actividad o proceso, cual puede producirse en distintas direcciones y con diferentes sentidos, desde y hacia el interior o exterior de una o varias entidades (procesos, personas, sistemas, programas o unidades organizativas) para influir en ellas y transformar su estado.

Se impone la necesidad de gestionar los flujos en función de satisfacer los requerimientos y las particularidades del sistema al que pertenecen.

Por su parte *Itami H*, citado por: Villardefrancos, (2002), identifica tres tipos básicos de flujos de información en relación con el ámbito donde se desarrollan:

- *Flujos de información del entorno*. La información procede del ambiente externo y esta consume de una forma u otra.

- *Flujos internos de información.* El movimiento de información ocurre en la organización.
- *Flujos de información corporativa.* La información corporativa va desde la organización hacia el entorno. El flujo de información corporativa deviene en productos y servicios que brinda la organización.

La habilidad de la organización para identificar y manejar estos flujos le permite, en gran medida, la buena utilización de los recursos y le concede fortalezas para elevar la eficiencia de sus procesos, satisfacer las necesidades internas y externas, así como la posibilidad de prepararse para enfrentar los cambios que se presenten.

La identificación, conocimiento y valoración de cómo fluye la información en la organización propicia las condiciones para que el personal de las empresas encuentre la información que necesita oportunamente, la comparta y la utilice en su trabajo diario. Según la dirección de los flujos internos de información, estos pueden clasificarse como:

- *Flujo vertical.* Se produce entre los niveles de la alta dirección y niveles inferiores y entre estos y los trabajadores de la organización. Puede ser ascendente o descendente, en dependencia de su dirección.
- *Flujo horizontal.* Ocurre en paralelo entre dos o varias entidades en un mismo nivel.
- *Flujo transversal.* Atraviesa toda la organización, por ejemplo, por medio de su intranet

En el contexto de esta investigación se asume de manera operacional una definición de flujo de información desde algunos conceptos muy básicos de una teoría bien establecida sobre la información semántica: la teoría de situaciones (Barwise y Perry 1983; Barwise 1989; Devlin 1991).

La teoría de situaciones distingue entre la información y el flujo de información (Devlin 1991). El presupuesto fundamental es que la información es abstracta y sirve para clasificar estados de cosas concretos. Sobre este presupuesto se fundamenta la siguiente distinción:

- Existe *información* sobre un estado de cosas cuando se es capaz de clasificar de acuerdo a objetos abstractos.
- Existe *flujo de información* de un estado de cosas a otro cuando cierta clasificación del primero indica cierta clasificación del segundo. Se dice entonces que el primer estado de cosas transporta información acerca del segundo.

En teorías anteriores a la de situaciones no siempre es explícita esta distinción. Tampoco en propuestas recientes, como Floridi (2005), es fácil reconocerla. Por otro lado, allí donde se reconoce la distinción y surgen de inmediato dos problemas:

- ¿Es necesario que haya agentes para que se dé el flujo de información?

Normalmente se responde que sí. La teoría de situaciones suele dar por supuesta la existencia de tales agentes. La teoría de canales (Barwise y Seligman 1997) no suele mencionarlos. Dretske (1981) no es muy claro. Por un lado define el flujo de información mediante el concepto de observador; por otro lado, sostiene que la información es un fenómeno que no depende de los agentes.

- ¿Cómo se explican las propiedades del flujo informativo?

Pérez-Montoro (2007) discute por extenso dos de esas propiedades: la relatividad (un mismo estado de cosas puede aportar informaciones diferentes a diferentes agentes) y la falibilidad (a veces un estado de cosas no informa acerca de algo a pesar de que previsiblemente debería hacerlo). Casi todos los autores tratan de explicar estas dos propiedades, que reciben diferentes nombres y se formulan de distintas maneras.

Es importante señalar que en las diferentes teorías no se define explícitamente qué es flujo de información; sólo se dice que hay flujo de información cuando hay estados de cosas que aportan información unos sobre otros. Toda definición de flujo informativo, por tanto, debe basarse en el concepto de información.

Para garantizar el flujo de información es importante, identificar el contexto, los usuarios y su tipología, conocer sus diferentes necesidades informativas y sus prioridades, preferencias de idiomas, horas de lectura, suministro de información, mientras pueden existir otros que requieran para su dinámica.

Es imprescindible conocer todos los procesos de una organización, la naturaleza de la información, el recorrido de la información entre los procesos y las personas, los usuarios con privilegios, los tiempos de consulta y las fechas de entrega de reportes e informes, en fin todo el algoritmo de pasos que una organización ejecuta para su funcionamiento eficiente.

Un aspecto esencial para las organizaciones, respecto a su sistema comunicativo, es que no deben estar orientadas exclusivamente al almacenamiento de información, sino a obtener resultados de la misma. Su objetivo primordial, el procesamiento, la aplicación de diferentes indicadores, su análisis e inferencia, entre otros factores, son sus principales fortalezas. Por esta razón, es necesario resaltar que no basta con acopiar mucha información si no se realizan estudios y análisis con ella en beneficio de cualquier toma de decisiones.

La superabundancia de información provoca que, pese a estar atento a muchos aspectos, se pasen por alto aquellas señales claves que pudieran anticipar el devenir y los cambios significativos del entorno.

El contexto empresarial actual demanda disponer de sistemas de información que permitan conocer todos los usuarios, los procesos a gestionar y sus flujos, junto a toda la posible información a solicitar, entre otros elementos importantes, los cuales les permitirán alcanzar el éxito.

Para el análisis de los flujos de información es importante que se consideren los siguientes elementos fundamentales:

1. Cómo fluye la información dentro de área.
2. Cómo fluye la información dentro de los subsistemas del área.
3. Cómo fluye entre el área y el entorno.

En el contexto de la UEB comercial de la ESUNI, la importancia de los flujos de información radica en que éstos son una guía para el diseño de los sistemas de gestión de información, el cual tiene la función de favorecer la toma de decisiones, para que exista una mejor organización y planificación en las actividades de la UEB.

Por consiguiente el flujo de información debe proyectarse en función de llevar a cabo una eficiente y eficaz gestión de la información en función de los objetivos estratégicos trazados por la organización.

CAPÍTULO II ESTRATEGIA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL FLUJO DE INFORMACIÓN DE LA UEB COMERCIAL DE LA ESUNI

En este capítulo se realiza el diagnóstico del flujo de información de la UEB Comercial de la ESUNI, se presenta la estrategia para su perfeccionamiento y posterior constatación a través de un reexperimento.

2.1 Caracterización del estado actual del flujo de información de la UEB Comercial de la ESUNI

Como procedimiento para la caracterización del estado actual del flujo de información se tuvieron en cuenta los siguientes elementos:

- Canales de entrada y salida de las informaciones.
- Nivel de preparación de los sujetos responsabilizados con el flujo de información para establecer una correcta comunicación.
- Tipo de información

El punto de partida lo constituyó definir los principales flujos de información de la UEB comercial de la ESUNI se identificaron un grupo de procesos y relaciones que interactúan exclusivamente con la dirección de la empresa y los subprocesos que se originan (ver anexo 1)

Se aprecia como desde la dirección se derivan un flujo de información a través de los cuales los grupos de trabajos reciben orientaciones, directivas, etc. existe una relación entre el grupo de control y operativo, brigada de transporte de carga, área de recepción, distribución y almacenaje, Desde este último grupo fluye informaciones a cuatro almacenes.

La relación que se establece en los grupos de trabajo y la identificación de los flujos es importante para que la dirección se pueda retroalimentar y evaluar con eficiencia el cumplimiento del objeto social de la empresa.

La observación participante como técnica empírica en la búsqueda de datos para

caracterizar al objeto de investigación fue de gran utilidad. Para esto se observaron 16 matutinos, 9 reuniones y 8 consejos de dirección; se revisaron las actas del consejo de dirección, los planes de negocios, actas de presupuesto de gasto y otros planes (contra el delito e ilegalidades, procedimiento de compra)

En el 75 % de los matutinos, se constató que predomina una comunicación unidireccional y no se utilizan procedimientos que garanticen evaluar la efectividad de las informaciones que se brindan, esto denota poca preparación del personal responsabilizado para garantizar efectividad respecto a la información que brinda.

Respecto a los consejos de dirección y reuniones, se comprobó (en el 66.7%) que se manejan informaciones, con predominio a una comunicación unidireccional, independientemente que se explotan las tecnologías de la información y las comunicaciones, se aprecia bajo nivel de interés respecto a conocer cómo llegó la información a los demás miembros del consejo (retroalimentación) y en qué condiciones al resto de los trabajadores en la empresa.

En el 87.7% de los documentos observado las informaciones se encuentran con una sintaxis que no garantizan que la información se interprete con facilidad; así como que pueda surtir el efecto deseado, de igual manera ocurre con las circulares u orientaciones internas que se emiten desde la dirección central.

Se considera aceptable el nivel de comunicatividad de los sujetos involucrados, lo que se corresponde con un adecuado nivel de habilidades de observación e información. Es significativo como se evidencia falta de preparación para mediar ante situaciones difíciles e inesperadas, se observa que existe tendencia a la defensa de los juicios o criterios y no a la negociación de los mismos.

Para lograr un diagnóstico más objetivo de la preparación que tienen los sujetos implicados en el flujo de información de la UEB comercial de la ESUNI, se aplicaron los instrumentos ¿Soy un buen emisor? ¿Soy un buen receptor? a directivos (anexos 4 y 5), en el anexo se refleja su tabulación donde se puede constatar de forma general que el 61,5% de los directivos casi nunca permite interrupciones cuando hablan, utilizando un tono adecuado cuando se comunican

y el 30,8% puede mantener la calma, lo que denota una posición poco flexible por parte del emisor; esto obstaculiza la adecuada relación de comunicación con los subordinados.

Relacionado con la preparación para la recepción de la información se observa que 46,2% puede se esfuerza por ponerse en el lugar de la otra persona para entenderla mejor y el 30,8% dedica todo el tiempo para escuchar, evidenciando poca cultura, precipitación para interrumpir y falta de tolerancia, cuestión esta que es necesario erradicar en el contexto empresarial.

La experiencia y los resultados permiten al autor de esta investigación inferir que estos problemas están condicionados por las siguientes causas:

- Demora en la entrega de información a la base
- Exceso de reuniones y duración prolongada
- Falta de medios tecnológicos para favorecer que fluya la información
- No se jerarquiza la información a transmitir
- No existe una actitud positiva por lo sujetos implicados con el flujo de la información

Es importante señalar que en el marco de esta investigación se considera que en la UEB comercial de la ESUNI, el flujo de información, en gran medida, depende de la actitud de los involucrados para la comunicación.

Una vez constatados estos resultados se procedió a la búsqueda de solución para esta problemática, a partir de los fundamentos asumidos en el capítulo 1 contribuyendo al perfeccionamiento del flujo de información en la UEB comercial de la ESUNI.

2.2 Estrategia para el perfeccionamiento del flujo de información en la UEB Comercial de la ESUNI

En este epígrafe se aborda lo referido a la estrategia y su diseño se parte de aquellos sustentos que el investigador considera necesarios tener en cuenta sobre dirección estratégica que posibiliten diseñar la misma.

2.2.1 Fundamentos que sustentan la estrategia

La elaboración de la estrategia para perfeccionar el flujo de información en la UEB Comercial de la ESUNI, implica considerar las concepciones relativas al enfoque estratégico.

En la bibliografía consultada en relación con el concepto de estrategia pudo constatar que, actualmente, se hace más evidente el uso de estrategias de diversos tipos para solucionar problemas que se ponen de manifiesto en la práctica directiva. De igual manera, existe una diversidad de interpretaciones entorno a su definición.

Son muchos los investigadores que han abordado el enfoque estratégico y como parte consustancial de este, las estrategias. Sirvieron de referencia en esta tesis los estudios realizados por: Alonso (1997), Bringas (1999), Augier (2000), Rodríguez (2004) y Gamboa (2008), que aunque estos referentes tienen una base pedagógica, por la intencionalidad de la investigación se considera oportuno tenerlos en cuenta.

La palabra estrategia aparece por vez primera en temas relacionados con estudios sobre gestión empresarial. Un análisis etimológico permite conocer que estrategia, palabra proveniente del griego strategós (general), su uso no se ha circunscrito al campo militar, es por ello que, en sentido figurado, se indica con su empleo la habilidad de dirigir.

Por el propósito de la investigación resulta de mucha utilidad hacer referencia a la definición aportada por investigadores del Centro de Estudios “Manuel F. Gran”, de la Universidad de Oriente, quienes definen la estrategia como “[...] aquel patrón o modelo de decisiones inspirado en una visión proactiva, que tiene premisas y requisitos; que a partir de las regularidades que se dan en el proceso y a través de métodos y procedimientos, permite definir y lograr objetivos a largo plazo de carácter trascendente y asignar recursos, que permitan alcanzar dichos objetivos”

La estrategia, por tanto, debe concebirse como el plan que señala el sentido y las acciones a seguir en una organización para el cumplimiento de los objetivos que se hayan fijado de acuerdo con las condiciones actuales y futuras.

Añorga (1999), por su parte, considera la estrategia como: *“la conceptualización de las formas, otras estrategias, tecnologías, instrumentos, métodos en que se*

debe ordenar la acción para la consecución de determinados objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazos, explicitando (...) la posibilidad de alcanzar los objetivos y cuáles son los factores del entorno que se atenderán.”

Carmona (1994. Tomado de Torres 2002), por su parte, plantea que la estrategia, *“es un conjunto de acciones que permiten alcanzar objetivos a largo plazo, concentrando las fortalezas de la organización contra sus propias debilidades o contra las amenazas que le presenta el entorno, convirtiendo tales amenazas en oportunidades para alcanzar los objetivos propuestos”*. Este autor, precisa que la estrategia está encaminada a facilitar una dirección unificada y señala la exigencia de tres enfoques en su concepción y diseño: el enfoque de sistema; el enfoque de contingencia y el enfoque de cambio.

Después de realizar un análisis de las definiciones citadas y tomando como referencia algunos elementos metodológicos consultados sobre la elaboración de estrategias se considera pertinente, dada la diversidad de criterios existentes en torno a ella, establecer algunos aspectos que las caracterizan:

- La estrategia es un proceso de derivación de objetivos con la intención de establecer una armonía entre el largo y el corto plazo.
- La estrategia sigue una secuencia lógica a partir de la formulación de objetivos y luego concretar estos en específicos y en acciones particulares.
- La estrategia implica definir las acciones que deben ser prioridad.
- Para el logro de los objetivos se debe tener en cuenta el tiempo para alcanzarlos.

Pudo constatarse, a través del estudio bibliográfico realizado, que las estrategias deben cumplir con los requisitos siguientes:

- Se encaminan a la búsqueda de nuevas vías que contemplen la sistematización de lo mejor de la práctica directiva.
- Deben desarrollarse mediante la participación que comprometa a todos los sujetos implicados en las instituciones, beneficiando el clima sociopsicológico y la adecuada comunicación.
- Deben modelarse sobre la base presupuestos teóricos
- Deben ser precisas, flexibles, dinámicas y con posibilidades de ajustarse al cambio
- Deben proyectarse sobre la base de problemas reales

Asumir desde un enfoque estratégico el perfeccionamiento del flujo de información en la UEB Comercial de la ESUNI implica la necesaria actualización, búsqueda y experimentación de alternativas que propicien la renovación de la práctica directiva, que promueva un cambio en el cumplimiento del objeto social. Para perfeccionar el flujo de información es importante considerar la dirección estratégica para garantizar efectividad en las comunicaciones durante el proceso. En las transformaciones que se desarrolla el perfeccionamiento de la ESUNI, se precisa un cambio en la concepción de la dirección del proceso de cada una de las UEB. La dirección estratégica permite, a partir de sus elementos claves, la interacción de sus miembros para el logro de los objetivos de la institución, en este caso la empresa.

La misión, la visión y la estrategia son elementos esenciales a considerar en la dirección estratégica. La misión, considerada como el elemento más importante en el proceso de planeación estratégica, es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza las fuerzas de las que se dispone. Es esencial para lograr que los agentes implicados se encaminen hacia un mismo fin, con el propósito de desarrollar el sentido de pertenencia. La misión es una guía fundamental para la toma de decisiones por parte de los directivos de la organización.

A partir de la misión se trazan los objetivos a lograr, es decir, el resultado que se debe alcanzar en un tiempo específico. Los objetivos expresan las metas a lograr, la situación ideal que se prevé, la aspiración futura, de ahí que la estrategia, mediante la ejecución de un grupo de acciones, se proponga cumplirlos.

La visión, como otro elemento importante en el proceso de planeación estratégica, expresa el futuro de la organización. Se debe elaborar sin considerar que es imposible obtener el resultado deseado. Se redacta de forma breve, para que sea captada y recordada por todos. Es necesario que sea inspiradora, que motive a los ejecutores para dar cumplimiento a los retos establecidos.

Es importante tener presente que la correcta estructuración de una estrategia para el perfeccionamiento del flujo de información en la UEB Comercial de la ESUNI no garantiza su éxito; este depende, entre otros factores, de que se hayan definido adecuadamente metas, valores, proyecciones futuras; de que se haya comunicado a los implicados, en los que debe lograrse un compromiso para su

participación en las diferentes acciones. Es necesario, además, lograr la integración de los recursos humanos y técnicos con el propósito de llevar a feliz término las acciones que se planifiquen.

La estrategia deberá proyectarse desde una etapa de sensibilización o familiarización hasta una con mayor desarrollo de preparación de los implicados para garantizar que fluya la información.

2.2.2 Diseño de la estrategia

Con el propósito de lograr un correcto flujo de información en la UEB Comercial de la ESUNI en cuanto a comunicación, se procede a elaborar la estrategia que permitirá el cumplimiento de su objeto social.

Adquiere especial importancia para la planificación de la estrategia, la creación de un grupo de trabajo, el cual junto al facilitador tiene la responsabilidad de proyectar y evaluar los pasos que se siguen en su elaboración. Constituyen el grupo una capacitadora, un investigador que trabaja la temática como parte de su trabajo de doctorado, y el investigador.

La existencia del grupo le imprime carácter participativo a la estrategia que se diseña, también funciona como grupo evaluador de sus distintas etapas.

La estrategia ha sido diseñada teniendo en cuenta las siguientes etapas:

1. Familiarización.
2. Diagnóstico.
3. Preparatoria.
4. Ejecución.
5. Control.

Etapas 1. Familiarización.

En este momento inicial se traza el rumbo que tomará la estrategia, se define su razón de ser, de ahí la importancia de esta etapa, pues todo lo que se realice estará en consonancia con lo que se defina en ella.

El grupo de trabajo deberá explorar los problemas que se dan en el flujo de información en la UEB Comercial de la ESUNI, a través de la creación de espacio para el debate. Se debe lograr que los sujetos tomen conciencia de los problemas y sientan la necesidad de resolverlos.

Se toma como punto de partida la instrucción para los puestos de trabajo, que rige el perfeccionamiento y el objeto social de la dirección la cual debe garantizar el abastecimiento de los productos, transportación, almacenaje y distribución.

Se tiene en cuenta, además el objeto social de la ESUNI el cual presta servicios de transportación, alimentación y hospedaje a las empresas del níquel.

Etapa 2. Diagnóstico.

Con el propósito de obtener información objetiva sobre el estado actual de la problemática que se investiga se realiza el diagnóstico, el cual se va enriqueciendo en la medida en que se desarrolla el proceso de elaboración de la estrategia.

Acciones:

1. Entrevistar a directivos y trabajadores de la empresa, sobre sus criterios en cuanto a la necesidad de perfeccionar las vías para que fluya la información y las posibles vías para ello.
2. Entrevistar a especialistas de la temática, para conocer sus criterios sobre los problemas informativo que se presentan en la ESUNI.
3. Intercambiar criterios con trabajadores con el propósito de analizar las dificultades que se presentan en el proceso directivo.
4. Determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Es necesario conocer las condiciones que influirán en la realización y puesta en práctica de la estrategia, aquellos factores internos y externos que posibilitan o perjudican su ejecución, para potenciar los primeros y contrarrestar los segundos.

En esta etapa se procede a la utilización de diferentes instrumentos, cuyos resultados brindarán información sobre el estado del flujo de información en la UEB Comercial de la ESUNI.

Independientemente del diagnóstico inicial, al pasar el tiempo, se ha de venir profundizando en los factores internos y externos que favorezcan o dificulten la estrategia, a través de la consulta de diversas fuentes, lo que permitirá enriquecer y actualizar la información.

Resulta de interés, ante un propósito tan importante y abarcador, en un contexto verdaderamente complejo, conocer con qué fortalezas se cuenta. Seguidamente

se presentan las más significativas:

- Al ser la única empresa que brinda este servicio en el territorio, cuenta con el apoyo e interés de los organismos que rectoran el funcionamiento de las empresas del níquel.
- La preparación técnica profesional del personal que presta el servicio.
- Acceso a los recursos tecnológicos de la información (internet, correo, impresión rápida)

Etapa 3. Preparatoria.

Esta etapa se dedica a la preparación psicológica favorable de quienes serán actores fundamentales en el proyecto: directivos, para lograr su implicación en cada una de las acciones, también se tiene en cuenta a los trabajadores. Este trabajo es de gran importancia, pues contribuye a eliminar barreras que entorpecen el cambio deseado respecto al flujo de la información.

Acciones.

- Realizar encuentros con los implicados en los que se les plantee las características del proyecto que se pretende realizar
- Efectuar conversatorios con directivos para sensibilizarlos con la tarea.
- Explicar a quienes participarán en la aplicación de la estrategia la importancia desde el punto de vista de la dirección.

Se realizan coordinaciones con el departamento de capacitación y recursos humanos de la empresa para establecer las **sesiones** de trabajo que se efectuarán con los implicados en la investigación. Ello permite el intercambio con todos los involucrados en la aplicación de la estrategia, con el propósito de crear un clima favorable para su ejecución.

Se debe contribuir a lograr el compromiso de quienes serán actores fundamentales en la materialización de la estrategia. Aunque se hace énfasis en la inicial motivación para emprender la tarea, hay que tener en cuenta que esta no se restringe solo al momento preparatorio. Es vital mantener a aquellos que participan en la ejecución de la estrategia, interesados en el desempeño de esta labor, única forma de realizarla con el éxito deseado.

Etapa 4: Proyección estratégica.

A partir de los elementos anteriores se determinan los restantes elementos constitutivos de la estrategia, los que permitirán lograr el cumplimiento de la misión. En esta etapa se proyecta lo que se debe alcanzar en el futuro.

Acciones:

Determinar los restantes componentes de la estrategia:

1. Objetivos: estratégico, a mediano y a corto plazo.
2. Direcciones estratégicas.
3. Acciones.

El proceso desarrollado orienta la proyección de los objetivos, a partir de los factores que caracterizan la situación interna y externa que se ha determinado, además de los criterios de los ejecutores del proyecto, quienes teniendo en cuenta los siguientes elementos proceden a su formulación.

La ESUNI, desde su creación, ha tenido como fin la transportación, hospedaje y alimentación de los trabajadores de la industria del Níquel.

Este se manifiesta a su vez en el propósito de la UEB Comercial, el cual debe garantizar la compra de suministros, transportación, almacenaje y distribución. Atendiendo a todos los factores señalados, en trabajo grupal se determina como

objetivo estratégico:

Preparar a los sujetos implicados en la UEB Comercial de la ESUNI para garantizar un flujo de información eficiente.

Objetivos a mediano plazo:

1. Valorar las potencialidades de los mecanismos de dirección para llevar a cabo un flujo de información eficiente.
2. Aplicar a la práctica directiva la estrategia que contribuirá al perfeccionamiento del flujo de información en la UEB Comercial de la ESUNI.

La información ofrecida por el diagnóstico permite establecer las siguientes

Direcciones Estratégicas:

- I. Preparación científico – técnica de los directivos de la UEB a fin de que los mismos reconozcan la necesidad de perfeccionar el flujo de información de la dirección.
- II. Brindar sugerencias que permitan que el flujo de información no se obstaculice. Una vez creadas las condiciones necesarias se procede a la planificación de las acciones que se deben ejecutar en cada una de las Direcciones Estratégicas.

Dirección estratégica 1.

Preparación científico – técnica de los directivos de la UEB a fin de que los mismos reconozcan la necesidad de perfeccionar el flujo de información de la dirección.

Objetivos a corto plazo:

1. Analizar las particularidades de la información en el proceso de dirección.
2. Valorar la importancia que tiene para el cumplimiento del objeto social de la ESUNI el flujo de información correcto.

Acciones:

- I. Desarrollo de un ciclo de talleres relacionados con la información, sobre los siguientes temas:
 - Algunas consideraciones sobre los componentes de la comunicación. (60 minutos)
 - Particularidades de la información. (60 minutos)
 - Particularidades del flujo de información. (60 minutos)

Vía de ejecución: Conferencias

Participan: Directivos de la dirección de la UEB de la ESUNI y otras áreas de la empresa.

Tiempo total: 3 horas.

Recursos: Materiales impresos (compilados por el autor de la investigación para propiciar a los involucrados una información generalizadora sobre estos contenidos a tratar)

Medios de enseñanza: Vídeo, computadora.

Responsable: Colaboradores e investigador.

- II. Taller para intercambiar opiniones sobre las acciones que se proyectan en cada una de las partes de la estrategia, su importancia y utilidad práctica para perfeccionar el flujo de información.

Dirección estratégica 2.

Brindar sugerencias que permitan que el flujo de información no se obstaculice.

Para garantizar un correcto flujo de la información se sugiere que dentro de la dirección se tenga en cuenta los siguientes elementos respecto a la información:

Control del sistema de información

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso.

La calidad del proceso de toma de decisiones en la empresa, descansa fuertemente en su sistema de información que deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamientos y salidas.

Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo el sistema, incluida la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento de las computadoras, mini-computadoras y redes, hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información de la UEB y la empresa en general.

Determinar los indicadores de desempeño.

La UEB Comercial de la ESUNI debe contar con métodos de medición para el desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación de la información. La dirección de la UEB, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

La Información y Comunicación en la UEB.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales. La comunicación es inherente a los sistemas de información, las personas deben conocer en tiempo las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control.

Además de una buena comunicación tanto interna como externa es importante, pues se favorece el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados.

Determinación de la información y responsabilidad.

La información debe permitir a los directivos y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados, en tiempo y forma.

La dirección debe disponer de una corriente fluida y oportuna información relativa a los acontecimientos internos y externos. Por ejemplo, necesita tomar conocimiento con prontitud de los requerimientos de los usuarios para proporcionar respuestas oportunas o de los cambios en la legislación y reglamentaciones que le afectan. De igual manera, debe tener conocimiento constante de la situación de sus procesos.

El contenido y flujo de la información

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas. Para el caso de los niveles directivos, los informes deben relacionar el desempeño con los objetivos y metas fijados por la empresa y la UEB.

El flujo informativo debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.

La calidad de la información.

La información disponible y la que se genere en la empresa y la UEB debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

Esta norma plantea las cuestiones a considerar con vista a formar juicios sobre la

calidad de la información que utiliza la UEB y hace imprescindible su confiabilidad.

Es deber de la autoridad superior, responsable del funcionamiento de la UEB, esforzarse por obtener un grado adecuado del cumplimiento de cada uno de los atributos mencionados.

El sistema de Información

Es importante para la UEB la pertinencia del sistema de Información, este se aplica, tanto al que cubre la información en la UEB como al destinado a registrar otros procesos y operaciones internas de la misma. Aquí se explica en un sentido más amplio por alcanzar también al tratamiento de acontecimientos y hechos externos, refiriéndose a la captación y procesamiento oportuno de situaciones referentes a las siguientes situaciones:

- Cambios en la normativa, legal o reglamentaria, que alcance a la entidad.
- Conocer la opinión de los usuarios sobre el servicio que se le proporciona.
- Sus reclamos, inquietudes y sus necesidades emergentes.

El compromiso de la dirección

El interés y el compromiso de la dirección de la empresa con los sistemas de información de las UEB se deben poner de manifiesto mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz.

Es fundamental que la dirección de la empresa tenga cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información, para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades, y en ese sentido, debe mostrar una actitud comprometida hacia estos.

Esta actitud debe expresarse en declaraciones y acciones que evidencien la atención a la importancia que se otorga a los sistemas de información.

Los canales de comunicación.

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas de la UEB. En gran medida el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia.

La comunicación con los empleados, para que estos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.

La supervisión o monitoreo.

Es el proceso que evalúa la calidad del flujo de información en el tiempo. Es importante monitorear para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión, directamente por las distintas estructuras de dirección de la UEB.

Se asume en esta investigación que el flujo de información y su perfeccionamiento descansan sus bases en la comunicación. Si no se garantiza, que entre los implicados de la UEB Comercial de la ESUNI, fluya una comunicación eficiente esto traerá consigo dificultades para cumplir con el objeto social de la empresa en general.

Es importante señalar que para lograr el mejoramiento de las comunicaciones en la UEB comercial perteneciente la ESUNI se asume como requisitos previos:

- a)** El organigrama de la UEB debe estar en concordancia con la orientación de la comunicación. De ahí entonces, que los directivos tomarán la debida nota de aquellas observaciones que estimen de interés para mejorar las comunicaciones y el organigrama
- b)** Cada ejecutivo, supervisor, trabajador, debe saber en todo momento qué es lo que él debe hacer, cómo y cuándo. Los directivos de los departamentos, deberán estar continuamente estudiando las obligaciones que cumplen sus subordinados.

Deberán tratar de ser lo más detallistas posibles en la especificación de qué debe hacer el subordinado, cuándo, dónde, cómo y para qué, deberán quedar muy claras sus obligaciones específicas, dependencias y atribuciones (descripciones de cargo reales).

C) Las relaciones humanas están íntimamente ligadas con las comunicaciones y con éxito de la gestión. Cuando éstas son buenas, las comunicaciones son fáciles. Cuando son malas, las comunicaciones son casi imposibles.

D) Todo trabajador debe ser responsable directamente ante un solo y único director. En esta forma de organización se elimina la posibilidad de que los trabajadores reciban instrucciones contrapuestas, se conserva la autoridad del directivo y se hace posible que un solo hombre sea responsable del rendimiento de cada núcleo de la organización.

E) El directivo debe ser más un guía que un técnico; un perito en hombres, tanto como perito en cosas. Cada vez que el directivo tenga problemas de trabajo con sus subordinados, deberá buscar principalmente el por qué de la conducta del subordinado. Luego, y antes de tomar una decisión, deberá considerar las diferencias individuales entre los hombres. Lo que para uno es malo, para otro es aceptable y para un tercero, excelente. Asimismo, tendrá presente que un hombre nulo en un cargo puede ser satisfactorio en otro.

F) Las comunicaciones deben basarse en unas cuantas reglas de funcionamiento relativamente estables. Deben especificarse los canales, y se han de indicar las prioridades y preferencias correspondientes a los tipos de mensajes.

G) Cada uno, en su escalón, debe ser responsable de la rapidez y de la fidelidad al transmitir la información. Los distintos directivos de los niveles deberán tener muy en claro que ellos integran un eslabón en la UEB y que su deber es transmitir la información hacia abajo y hacia arriba en la empresa.

H) Todo el personal de la UEB debe colaborar en la puesta en marcha de un sistema de comunicación, instruyéndose al respecto y cooperando con sus compañeros de trabajo en la difusión y mantención del nuevo sistema de comunicación.

I) La información debe seguir normalmente la línea jerárquica establecida por el organigrama. Sólo en casos excepcionales podrá salirse de este curso y, en caso que se produjera esta situación, tanto el que recibe la información como el que la da, deberá agotar los medios para informar al respecto el escalafón saltado.

El autor de la presente investigación considera necesario, además, tener en cuenta una serie de elementos para garantizar una óptima comunicación entre los implicados de la UEB comercial de la ESUNI, entre ellos se destacan:

- Dejar de lado el **prejuicio** y se tiene una **actitud abierta** de conocer a la otra persona.
- Desarrollar tolerancia frente a las **diferencias de valores**, creencias y hábitos.
- Que exista **empatía**: las personas son capaces de comprender los mensajes del otro, pero sin perder su propio marco de referencia.
- Que las personas se **escuchan activamente**.
- Desarrollar **conductas asertivas**.
- Utilizar la manera efectiva la **retroalimentación**, es decir, se aceptan y se hacen críticas constructivas.
- Crear el hábito de **comunicar lo bueno**, enfatizando en lo positivo del otro.

Etapa 5. Implementación de la estrategia.

Después de la preparación de las condiciones necesarias se pasa a la aplicación de la estrategia en la UEB comercial de la ESUNI.

Acciones:

- Coordinar con directivos y personal de capacitación la puesta en práctica de la estrategia.
- Adaptar la estrategia elaborada a las nuevas experiencias que vayan apareciendo durante su desarrollo.

Etapa 6. Evaluación de la estrategia.

En la medida en que se pone en práctica la estrategia se procede a su evaluación. Se hacen ajustes y precisiones, con el propósito de perfeccionarla y cumplir los objetivos propuestos, Se efectúan controles previos, operativos y posteriores. Se indican los problemas existentes, se toman medidas para lograr los objetivos y se expresa lo logrado en el flujo de la información. La evaluación se realiza de manera sistemática, de forma tal que se puedan tomar decisiones, buscar soluciones que contribuyan a mejorar el proceso.

Acciones:

- Constatar la aplicación de las orientaciones contenidas en la estrategia mediante entrevistas y conversatorios con directivos y trabajadores.
- Observar la efectividad del flujo de información a partir del cumplimiento de las tareas.
- Enriquecer la estrategia elaborada teniendo en cuenta los criterios emanados de su puesta en práctica.

2.3 Valoración preliminar del impacto causado por la estrategia propuesta en los implicados en la UEB Comercial de la ESUNI

Una vez constatados los resultados iniciales y proyectadas la estrategia se procedió a la aplicación de las mismas para perfeccionar el flujo de información de la UEB Comercial de la ESUNI, se proyectó un pre-experimento con las secciones de trabajo para la preparación de los sujetos implicados en garantizar el flujo de información, utilizando aquellos espacios donde el horario no se viera afectado; también se desarrolló una serie de actividades, con el grupo seleccionado facilitando de esta manera poder observar con un mejor nivel de información las transformaciones que se venían sucediendo en el flujo de información.

Organización del proceso pre experimental:

1. Etapa preparatoria:

- Se confeccionaron y aplicaron encuestas y entrevistas sobre la problemática.

- Se brindó información sobre el desarrollo del pre-experimento a todos los agentes implicados en la investigación.

- Se realizó un taller con todo el personal responsabilizado con el flujo de información y que formaban parte de la investigación.

2. Etapa de ejecución:

- Observaron actividades donde fueron concretadas las acciones de la estrategia propuesta.

- Se realizaron intercambios de experiencias con especialistas de recursos.

- Se aplicaron encuestas y entrevistas grupales a trabajadores, directivos y otro personal responsabilizado con el flujo de información en la UEB.

3. Etapa de interpretación de los resultados y conclusiones.

Esta etapa permitió al investigador llegar a las sugerencias siguientes para el trabajo en UEB Comercial:

- Proponer a la dirección de la UEB y de la empresa acciones de superación hacia el estudio de: mecanismos de la comunicación empresarial y el flujo de información.

- La realización de talleres e intercambio de experiencias para preparar a las estructuras de dirección y sujetos implicados en el logro de un buen flujo de información, que implique efectividad en el proceso comunicativo de la empresa.

Caracterización final.

Luego de aplicado el preexperimento y todo el proceso de investigación, los implicados plantean cuán efectiva resultó, y como la estrategia que se propone para dar tratamiento al flujo de información de la UEB Comercial de la ESUNI favorece mejorar el flujo de información, aspecto tan importante en el cumplimiento de la misión social de la empresa.

Para una mejor solidez y confiabilidad de las transformaciones ocurridas se aplicaron los instrumentos ¿Soy un buen emisor? ¿Soy un buen receptor? a directivos (anexos 3 y 4), en el anexo ___se refleja su tabulación donde se puede constatar de forma general que el 33,5% de los directivos casi nunca permite interrupciones cuando hablan, utilizando un tono adecuado cuando se comunican y el 70,8% puede mantener la calma, lo que denota un avance respecto a la disposición para la comunicación, revelando una posición flexible por parte del emisor; esto favorece la adecuada relación de comunicación con los subordinados.

Sobre la preparación para la recepción de la información hubo un avance al observarse que el 87,5% se esfuerza por ponerse en el lugar de la otra persona para entenderla mejor y el 91,2% dedica todo el tiempo para escuchar, evidenciando cultura y tolerancia, cuestión esta que favorece la comunicación y el flujo de información en el contexto empresarial.

Además se comprobó como en la realización de los matutinos existe una tendencia a una comunicación bidireccional y se utilizan procedimientos que garanticen evaluar la efectividad de las informaciones que se brindan en los mismos. Esto denota una mejor preparación del personal responsabilizado para garantizar efectividad respecto a la información que deben brindar.

Se apreció como existe una tendencia en los consejos de dirección a un mayor interés respecto a conocer cómo llega la información a los miembros que participan en el consejo y en qué condiciones al resto de los trabajadores.

También se aprecia una preocupación por mejorar la calidad de las informaciones escritas que se generan en el seno de la UEB y la empresa.

CONCLUSIONES:

- El perfeccionamiento del flujo de información, en el contexto empresarial, constituye una necesidad a la luz de las nuevas transformaciones que operan en las organizaciones para poder cumplir la misión social para la que fueron creadas.
- El del flujo de información en la UEB Comercial de la ESUNI, presenta dificultades que obstaculizan el cumplimiento de la misión social de esta UEB, por el carácter empírico de la concepción de su flujo de información, cuestión esta que quedó revelada en el diagnóstico del estado inicial.
- Los componentes reflejados en cada una de las partes de la estrategia asumida para favorecer el flujo de información, consideran como criterio esencial las características que adopta la comunicación empresarial y el contexto en que opera la UEB Comercial de la ESUNI.
- Los resultados de este trabajo son el punto de partida para la derivación de acciones de dirección que permita la transformación del estado actual del flujo de información de la UEB Comercial de la ESUNI.

RECOMENDACIONES:

Por la importancia de la temática abordada el investigador considera pertinente realizar las siguientes recomendaciones:

- Implementar, de manera experimental, la estrategia propuesta para su validación y perfeccionamiento del flujo de información en la UEB comercial de la ESUNI.
- Coordinar con el departamento de capacitación de la empresa el desarrollo de cursos que posibiliten preparar a los sujetos responsabilizados con el flujo de información para garantizar una comunicación más efectiva
- Darle continuidad al trabajo como tema de maestría, que permita el perfeccionamiento del flujo de información en la UEB comercial de la ESUNI.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO RODRÍGUEZ, S. *Dirección estratégica y dirección por objetivos* (folleto). – La Habana, 1977
- ÁLVAREZ DE ZAYAS, C.M. *Fundamentos Teóricos de la didáctica de la Educación Superior: Apuntes para un libro de texto*. 155p. La Habana: 1990.
- AÑORGA MORALES, JULIA. *Paradigma Educativo Alternativo para el Mejoramiento Profesional y Humano de los Recursos Laborales y de la Comunidad*: EDUCACION AVANZADA. Impresión Ligera. Ciudad de La Habana, Cuba. 1999
- ARIZNABARRETA, K. *Reivindicación de la reforma administrativa: significados y modelos conceptuales*. [en línea]. [Consultado: 20110105]. 2000. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/parde/parde.shtm1>.
- AUGIER, ALEJANDRO: *Liderazgo y dirección estratégica: pilares de la dirección estratégica*. La Habana. IPLAC. Curso 72, Pedagogía´ 99, 1999.
- AUGIER ESCALONA, ALEJANDRO. *Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar*. PEDRO VALIENTE SANDÓ (tutor). Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero, Holguín, 2000. 120 h.
- BARWISE, J. *The situation in logic*. Stanford: CSLI Publications, (1989).
- BARWISE, J. & PERRY, J. *Situations and Attitudes*. Cambridge, MA: Bradford Books / The MIT Press. (1983)
- BETANCOURT, J. *Sistematización de estudios sobre estrategia, métodos programas para pensar y crear*. La Habana: [s.n.], 1994.
- BERLO, D. *El Proceso de Comunicación*. Argentina: Editorial Ateneo, 1979.
- BIELZA, R. *La Administración Pública* [en línea]. [Consultado: 20110107].2003. Disponible en http://www.gestion_y_administracion.com/cursos/administración.publica.html.
- BRINGAS, J. A. *Propuesta de Modelo de Planificación Estratégica Universitaria*. Tesis de doctorado. ISPEJV. La Habana, Cuba. 1999
- DEL TORO, A. *La estrategia extrapolada*. México: Editorial Trillas, 1992.
- DEVLIN, K. *Logic and Information*. Cambridge: Cambridge University Press. 1991
- La Dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. [S.l.: s.n., s.a.]

FERNÁNDEZ, C. *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas, 1999.

FISKE, J. *Introducción al Estudio de la Comunicación*. Colombia: Editorial Norma, 1982.

FLORIDI, L. (2005). *Semantic Conceptions of Information*. [En línea]. Stanford: Stanford Encyclopedia of Philosophy. [En línea]
<<http://plato.stanford.edu/entries/information-semantic>> [Consulta: 08/11/2010].

GAMBOA RODRÍGUEZ, ROLANDO. *Estrategia de comunicación pedagógica para el establecimiento de relaciones armónicas del profesor con sus alumnos en la Educación Técnica y Profesional*. Ihosvani Torres (tutor). Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero, Holguín, 2008. 130 h.

GARCÍA PELAYO, M. *Burocracia y tecnocracia* [en línea] [consultado: 20110105]. 1974. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos13/perde/parde.shtm1>.

GROISMAN, E. *Criterios y Estrategias para la Reforma Administrativa*. [en línea]. [Consultado: 20110105]. 1988. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos13/perde/parde.shtm1>.

HATTEN, H.C. *Un medio para obtener resultados*. [en línea]. [Consultado: 20110107]. 1987. Disponible en:<http://hermesoftesap.educ.cu>.

HERNÁNDEZ SAMPIER, R. *Metodología de la Investigación*. La Habana: Félix Varela, 2004.

HIRSCH, J. *Globalización: transformación del estado y democracia*. [en línea]. [Consultado: 20110105]. 1997. Disponible en
<http://www.monografias.com/trabajos13/perde/parde.shtm1>.

IACOVIELLO, M. *El juego político y las estrategias de recursos humanos en las organizaciones públicas*. [en línea]. [Consultado: 20110105]. 1996. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/perde/parde.shtm1>

KATZ, KAHN. *Psicología al Estudio de la Comunicación*. México: Editorial NAMA, 1990.

KEITH, D.; NEWSTROM, J.W. *Comportamiento humano en el trabajo*. [en línea]. 10. ed. New York: McGraw-Hill, 1999. [Consultado: 20110107]. Disponible en:
<http://www.empleo.cedt.junta-andalucia.es/orienta/>

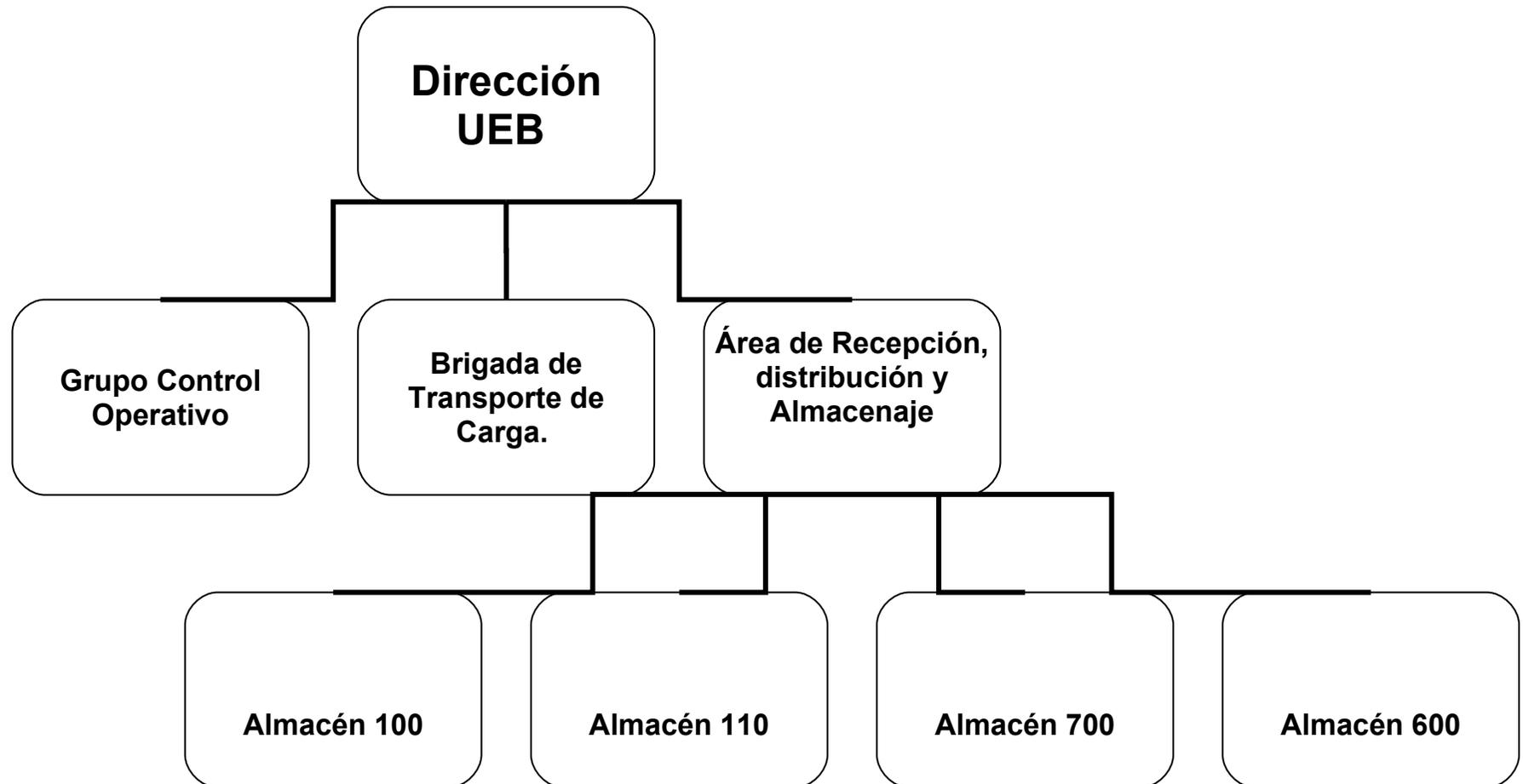
KLITGAARD, R. *Ajustándonos a la realidad*. [en línea]. [Consultado: 20110105]. 1994. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos13/perde/parde.shtm1>.

- KREPS, G. *La comunicación en las Organizaciones*. España: Addison-Wesley, 1995.
- LÓPEZ HERNÁNDEZ J. Gestión de la información en las organizaciones: Una disciplina emergente. Disponible enURL: <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/byd/11321873/articulos/RGID919122007A.PDF>[Consultado: 20 de mayo del 2006].
- MINTZBERG, H; BRIAND QUINN, J. *Biblioteca de Planeación Estratégica*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1995.
- MOREIRO GONZÁLEZ, J.A. *Introducción al estudio de la Información y la documentación*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2006.
- NUEVO PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. 10. ed. Librería Larousse, Paris, 1951.
- LASSWELL, M. *La comunicación masiva*. España: Editorial Barcelona, 1997.
- PASQUALI, A. *Comprender la comunicación*. Caracas: Monte Avila Editores, 1978.
- PÉREZ-MONTORO, M. *The Phenomenon of Information. A Conceptual Approach to Information Flow*. Medford, NJ: The Scarecrow Press, Inc. 2007
- PONJUAN DANTE, G. *Sistemas de Informaciones: Principios y Aplicaciones*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2004.
- _____. *Gestión de información en las organizaciones. Principios, conceptos y aplicaciones*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2006
- _____. *Introducción a la gestión del conocimiento*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2006.
- PORTALES TAMAYO, J.; M. TERRY GONZÁLEZ. *Referencia: Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2003.
- ROBBINS, S. *Fundamentos de comportamiento organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2007.
- RODRIGUEZ DEL CASTILLO, MARIA ANTONIA. *Aproximaciones al estudio de las estrategias como resultado científico*. Universidad Pedagógica Félix Valera, 2004 (material en soporte digital)

- ROJAS BENÍTEZ, J. L. *Evaluación de los Servicios de Información*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2006.
- ROSS SCHNEIDER, B. *La política de reforma administrativa: dilemas insolubles y soluciones improbables*. [en línea]. [Consultado: 20110105]. 2000. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/perde/parde.shtm1>.
- SETIÉN QUESADA, E. *Servicios de Información*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1983.
- SETTEMBRINO, H. *Análisis de la Estrategia de Reforma de la Administración Pública*. [en línea]. [Consultado: 20110105]. 1986. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/perde/parde.shtm1>.
- SCHVARSTEIN, L. *Psicología social de las organizaciones*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2004.
- SHANNON, E; W. WEAVER, *The mathematical theory of communication*. Illinois: University of Illinois Press, 1949.
- SCHEIN, E. *Personal and Organizational change through group methods*. New York: Wiley, 1995.
- VILLARDEFrancos ÁLVAREZ MC. *La identificación de flujos de información. Una herramienta obligada para la gestión de información*. En: IDICT. Memorias Info'2002. La Habana: IDICT; 2002.
- SETIÉN QUESADA, E. *Servicios de Información*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1983.
- SETTEMBRINO, H. *Análisis de la Estrategia de Reforma de la Administración Pública*. [en línea]. [Consultado: 20110105]. 1986. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/perde/parde.shtm1>.
- SCHVARSTEIN, L. *Psicología social de las organizaciones*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2004.
- SHANNON, E; W. WEAVER, *The mathematical theory of communication*. Illinois: University of Illinois Press, 1949.
- SCHEIN, E. *Personal and Organizational change through group methods*. New York: Wiley, 1995.

- TRELLES RODRIGUEZ, I; et, al. *Comunicación imagen e identidad corporativas:: Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2005.
- URRUTIA TORRES, L; G. GONZÁLEZ ONELDO. *Metodología de la Investigación Social: Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2003.
- VISCAYA ALONSO, D. *Información: Procesamiento de contenido*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2003.
- VILLARDEFrancos ÁLVAREZ, M. C. *Estudio del Flujo de Información para la optimización de procesos en la Facultad de Comunicación*. Tesis de Maestría. Universidad de la Habana, 2002.
- WEIHRICH, H. *Excelencia administrativa. Productividad mediante la Dirección por Objetivos*. México: Limusa, 1987.

Anexo 1
Estructura y Organigrama organizacional UEB Comercial de la ESUNI



Anexo 2

GUÍA DE OBSERVACIÓN A DIFERENTES ACTIVIDADES DE LA UEB

Objetivo: constatar la relación que se establece entre los sujetos implicados en garantizar el flujo de información en la UEB

Indicadores a observar.

1. Ambiente psicológico creado para la comunicación.

Favorable ____ poco favorable ____ no favorable ____

2. Nivel de participación de los sujetos involucrados en la elaboración de las informaciones que se generan en los departamentos.

Bajo ____ Alto ____ Un poco Bajo ____

3. Vocabulario utilizado por los directivos para interactuar con los trabajadores.

Aceptable _____ pobre _____

4. Manifestación para la comunicación de los directivos al relacionarse con los trabajadores.

Buena _____ Regular _____ no favorable _____

5. Calidad de las informaciones que se elaboran.

Buena _____ Regular _____ no favorable _____

6. Tipo de comunicación que predomina en la UEB

Anexo # 3

Encuesta para determinar el nivel de comunicatividad del directivo

(Tomado del curso para formación de entrenadores de cuadro y adaptado a nuestro propósito)

Compañero (a) con el propósito de buscar las vías para mejorar los flujos de información en la UEB, es importante profundizar en algunos aspectos relacionados con la comunicación, se esta llevando a cabo una investigación para la cual es de suma importancia sus respuestas al siguiente cuestionario.

De antemano se le agradece su colaboración y honestidad en las respuestas brindadas.

Prometemos completa discreción referente a las respuestas brindadas y los datos serán solamente utilizados con carácter científico.

Gracias.

Solo debe responder si, no, a veces.

- 1- Para un encuentro con alguien, ¿tener que esperar influye en usted? ___
- 2- ¿Priorizas los problemas personales? _____
- 3- ¿Le es incomodo intervenir con alguna ponencia, una comunicación, una información en el consejo, reunión departamental u otra actividad? ___
- 4- Cuando se trata de viajar fuera del municipio por cuestiones de trabajo, ¿trata de evadir el viaje? _____
- 5- ¿Comparte sus preocupaciones con sus trabajadores? ___
- 6- ¿Le irrita que sus trabajadores le interrumpan en el pasillo u otro lugar para decirle algo? _____
- 7- ¿Acepta usted que existe el problema de que las personas de diferentes generaciones les resulta difícil comprenderse los unos a los otros? ___
- 8- ¿Le da pena pedirle a un compañero algún préstamo que usted le hizo hace varios meses? _____
- 9- ¿se disgusta hacer cualquier cola (en el cine, la bodega, la farmacia)? ___
- 10- ¿Teme participar en la comisión que analice una situación de conflicto? ___
- 11- Si escucha algún comentario de su persona ¿prefiere llamar a la persona y discutir con ella? _____
- 12- Cuando algún compañero plantea un punto de vista errado sobre una situación que usted conoce bien, ¿cree que es mejor callarse y no discutir?

13-¿Usted expone con gusto sus puntos de vista (opinión, valoración) en forma oral y escrita?___

14- ¿considera que el comportamiento de sus trabajadores es propio del nivel cultural?___

15- ¿Mostrar un carácter fuerte ayuda a garantizar el cumplimiento de las obligaciones de los trabajadores?

16-Cuando esta con una persona desconocida en un lugar y usted no empezó a hablar con él, ¿soportaría usted la conversación largo rato si él empieza la conversación?

TABULACIÓN DEL NIVEL DE COMUNICATIVIDAD

Frecuencia			
Ítems	Si	No	A veces
1	5	1	1
2	3	2	1
3	2	4	1
4	1	5	1
5	5	2	0
6	1	4	2
7	3	2	1
8	3	3	1
9	2	4	1
10	3	4	0
11	4	2	1
12	1	5	1
13	7	0	0
14	4	1	2
15	4	2	1
16	2	4	1

RESUMEN DEL NIVEL DE COMUNICATIVIDAD

No comunicativo	4	57.1
Reservado		
Buen nivel	1	14.3
Muy comunicativo	1	14.2
Demasiado franco	1	14.2
Exagerado		

Anexo # 4

INVENTARIO DE PROBLEMAS DE COMUNICACION PARA DIRECTIVOS

Objetivo: Valorar la imagen que tienen los directivos de su propia actuación en situaciones comunicativas con los trabajadores.

A continuación se presenta una relación de formas de comportamiento que pueden o no ser característicos de la actuación del directivo en su relación con los trabajadores.

Marca con una cruz (X) aquellos que se corresponden mejor con la forma habitual de comportarse en la UEB. Sea cuidadoso en marcar sólo aquellos que revelen su conducta típica y no ocasional. Muchas gracias.

1. ___ Me doy cuenta cuando las reuniones no resultan interesante a mis subordinados.
2. ___ Acostumbro a explicar la misma temática de diferentes formas para que comprendan mejor.
3. ___ Siento ser persona confiable para mis subordinados.
4. ___ Escucho atentamente a mis trabajadores.
5. ___ Acostumbro a expresar mis puntos de vista e impresiones personales acerca de lo que digo.
6. ___ Me relaciono con mis trabajadores dentro y fuera de la UEB. Conversamos de variados temas aparte de las cuestiones laborales.
7. ___ Percibo cuando algún trabajador está preocupado o tiene algún problema.
8. ___ Puedo buscar la manera de hacer asequible cualquier información para el trabajador.
9. ___ Tengo en cuenta las opiniones de mis trabajadores. No me gusta ser impositivo.
10. ___ Interpreto con facilidad gestos y expresiones de los trabajadores.
11. ___ Modifico la manera de hablar y los tonos de voz según los diferentes momentos en que ocurre la comunicación.
12. ___ Acepto sus bromas o incluso las utilizo a veces como recurso durante las reuniones.
13. ___ Puedo captar cuando los trabajadores están cansados.
14. ___ Acostumbro a mirar de frente a los trabajadores mientras les hablo o

cuando doy una reunión.

15. __ Me intereso por los problemas de mis trabajadores.

16. __ Dejo de hacer lo que estoy haciendo cuando algún trabajador se dirige hacia mi para escucharlo con atención.

17. __ Pongo ejemplos vinculados con las posibles causas de los problemas y sus consecuencias para que me comprendan mejor.

18. __ Me esfuerzo porque todos participen durante las reuniones.

19. __ Puedo darme cuenta de lo que está sucediendo en los departamentos mientras doy un recorrido por los mismos.

20. __ Me muevo dentro de la UEB y utilizo los gestos para captar la atención de mis trabajadores.

21. __ En mi relación con mis trabajadores siempre tengo en cuenta sus diferencias, el modo peculiar de ser de cada uno.

22. __ Me doy cuenta generalmente de cuando un trabajador me miente.

23. __ No tengo reparo en mostrar mis sentimientos, cómo me afecta lo que estoy diciendo.

24. __ Propicio que los trabajadores expresen sus puntos de vista y sus vivencias.

25. __ Percibo fácilmente en las caras de mis trabajadores cuando me están entendiendo o no.

26. __ Puedo hacer síntesis de las ideas centrales de un tema en una reunión si es preciso.

27. __ Trato de darme a conocer como persona.

28. __ Capto con facilidad sus intenciones o sentimientos cuando converso con mis trabajadores.

29. __ Puedo precisar lo que quiero preguntar a mis trabajadores en función de mis objetivos.

30. __ Trato de ser tolerante con los puntos de vista y costumbres de mis trabajadores siempre que no afecten el cumplimiento de la misión social de la UEB.

Forma de calificación:

Los ítems del inventario se refieren a las tres habilidades generales para la comunicación de la siguiente manera:

Habilidad de Observación: Ítems 1,4,7,10,13,16,19,22,25 y 28

Habilidad de Expresión: Ítems 2,5,8,11,14,17,20,23,26 y 29

Habilidad para la Relación empática: Ítems 3,6,9,12,15,18,21,24,27 y 30

RESUMEN DE LOS DE LOS RESULTADOS.

HABILIDADES	Siempre	%	Casi siempre	%	Rara veces	%
Observar	4	57.1	2	28.6	1	14.3
Expresión	3	42.9	2	28.2	2	28.2
Empatía	2	28.6	4	57.1	1	14.3

Anexo # 5 ¿SOY UN BUEN EMISOR?

Objetivo: Evaluar a través del autorreporte el comportamiento en la situación de emisión

Antecedentes:

Se toma como referente el estudio de las normas o reglas para una buena emisión, estudiadas fundamentalmente en las funciones de dirección.

Recomendaciones para su empleo:

Se aplica en forma individual. Una vez concluida la aplicación pueden hacerse reflexiones en grupos acerca de las dificultades detectadas y posteriormente la orientación sobre las normas para una buena emisión.

¿SOY UN BUEN EMISOR?

	Frecuente	A veces	Casi nunca
1-Permito que me interrumpan cuando estoy hablando.			
2-Cuido la pronunciación de las palabras para que se entienda bien lo que digo.			
3-Utilizo un vocabulario que se corresponda con el nivel de mi interlocutor.			
4-Evito las ironías, burlas al dirigirme a otros			
5-Miro al rostro de la persona a quien me dirijo			
6-Observo al otro para apreciar si comprende lo que digo			
7-Hablo en un tono de voz adecuado: ni muy alto, ni muy bajo			
8-Reflexiono acerca de lo que voy a decir, para organizar mis ideas			
9-Señalo los aciertos y logros de las personas que me rodean en el momento preciso			
10-Puedo conservar la calma aunque el otro se muestre excitado			
11-Me agrada expresar mis criterios ante los demás.			
12-Respeto las ideas y opiniones de los otros aunque no las comparta			
13-Pido opiniones y criterios de los demás acerca de lo que planteo			
14-Cuido la entonación de mis palabras, así como los gestos y la mímica facial.			
15-Me esfuerzo por ponerme en el lugar del otro para hacerme entender mejor.			
16-Soy preciso y directo sin dar rodeos innecesarios			

Otórguese **3 puntos** por aquellos items que marcó **frecuentemente**, **2 puntos** por los que señaló **a veces** y **1 punto** por los que marcó como **casi nunca**.

Ubíquese en la categoría según corresponda la puntuación obtenida:

Bien (38-48)

Regular (37-31)

Mal (0-30)

Tabulación de los resultados aplicado a directivos

¿Soy un buen emisor?						
Ítems	Frecuentemente		A veces		Casi nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1	1	14,3	2	28,3	4	57,4
2	4	28,3	2	28,3	1	14,3
3	5	42,9	2	28,3	0	0
4	3	57,1	2	28,3	2	28,3
5	6	71,4	1	14,3	0	0
6	4	85,7	2	14,3	1	14,3
7	4	57,1	1	14,3	2	28,3
8	5	71,4	2	28,3	0	0
9	2	28,3	4	57,1	0	0
10	2	28,3	4	57,1	1	14,3
11	3	42,9	4	57,1	0	0
12	7	100	0	0	0	0
13	3	42,9	3	43,9	1	14,3
14	4	57,1	3	43,9	0	0
15	3	42,9	4	57,1	0	0
16	5	71,4	1	14,3	1	14,3
Total	60	53.6	37	33.1	13	11.6

Resultado del instrumento aplicado a los trabajadores

¿Soy un buen emisor?						
Ítems	Frecuentemente		A veces		Casi nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1	7	25,0	18	64,3	3	10,7
2	19	67,9	3	10,7	6	21,4
3	4	14,3	19	67,9	5	17,9
4	2	7,1	9	32,1	17	60,7
5	13	46,4	13	46,4	2	7,1
6	18	64,3	5	17,9	5	17,9
7	16	57,1	10	35,7	2	7,1
8	17	60,7	6	21,4	5	17,9
9	10	35,7	10	35,7	8	28,6
10	7	25,0	9	32,1	2	7,1
11	7	25,0	20	71,4	1	3,6
12	20	71,4	6	21,4	2	7,1
13	5	17,9	22	78,6	1	3,6
14	13	46,4	14	50,0	1	3,6
15	12	42,9	13	46,4	3	10,7
16	19	67,9	9	32,1	0	0
Total	189	42,2	196	43,8	63	14,1

Anexo # 6
¿SOY UN BUEN RECEPTOR?

Objetivo: Evaluar a través del autorreporte el comportamiento en la situación de escucha.

Antecedentes:

Se toma como referente el estudio de las normas o reglas para una buena escucha, estudiadas fundamentalmente en las funciones de dirección.

Recomendaciones para su empleo:

Se aplica en forma individual. Una vez concluida la aplicación pueden hacerse reflexiones en grupos acerca de las dificultades detectadas y posteriormente la orientación sobre las normas para una buena escucha.

¿SOY UN BUEN RECEPTOR?

	Frecuentemente	A veces	Casi nunca
1- Espero que el otro haya terminado para responder			
2- Miro el rostro del otro mientras habla			
3- Dedico todo el tiempo necesario para escuchar			
4- Animo al que habla con una sonrisa o gesto de apoyo			
5- Hago preguntas para asegurar que he comprendido bien			
6- Dejo hablar sin interrumpir			
7- Trato de comprender el sentido de las palabras atendiendo al contexto de lo que se habla			
8- Puedo conservar la calma aunque el otro se muestre excitado			
9- Observo los gestos, movimientos y tono de la voz			
10- Me esfuerzo por ponerme en el lugar del otro para entenderlo mejor			
11- Respeto las ideas y opiniones de los otros aunque no las comparta			
12- Me dedico a escuchar en vez de ocuparme en ir elaborando mi respuesta			
13- Soy paciente durante la conversación			
14- Trato de percibir los sentimientos del otro aunque no los exprese abiertamente			
15- Me agrada escuchar a otros			

Se otorga **3 puntos** por aquellos items que marcó **frecuentemente**, **2 puntos** por los que señaló **a veces** y **1 punto** por los que marcó como **casi nunca**. Ubíquese en la categoría según corresponda la puntuación obtenida:

Bien (35-45)

Regular (34-28)

Mal (0-27)

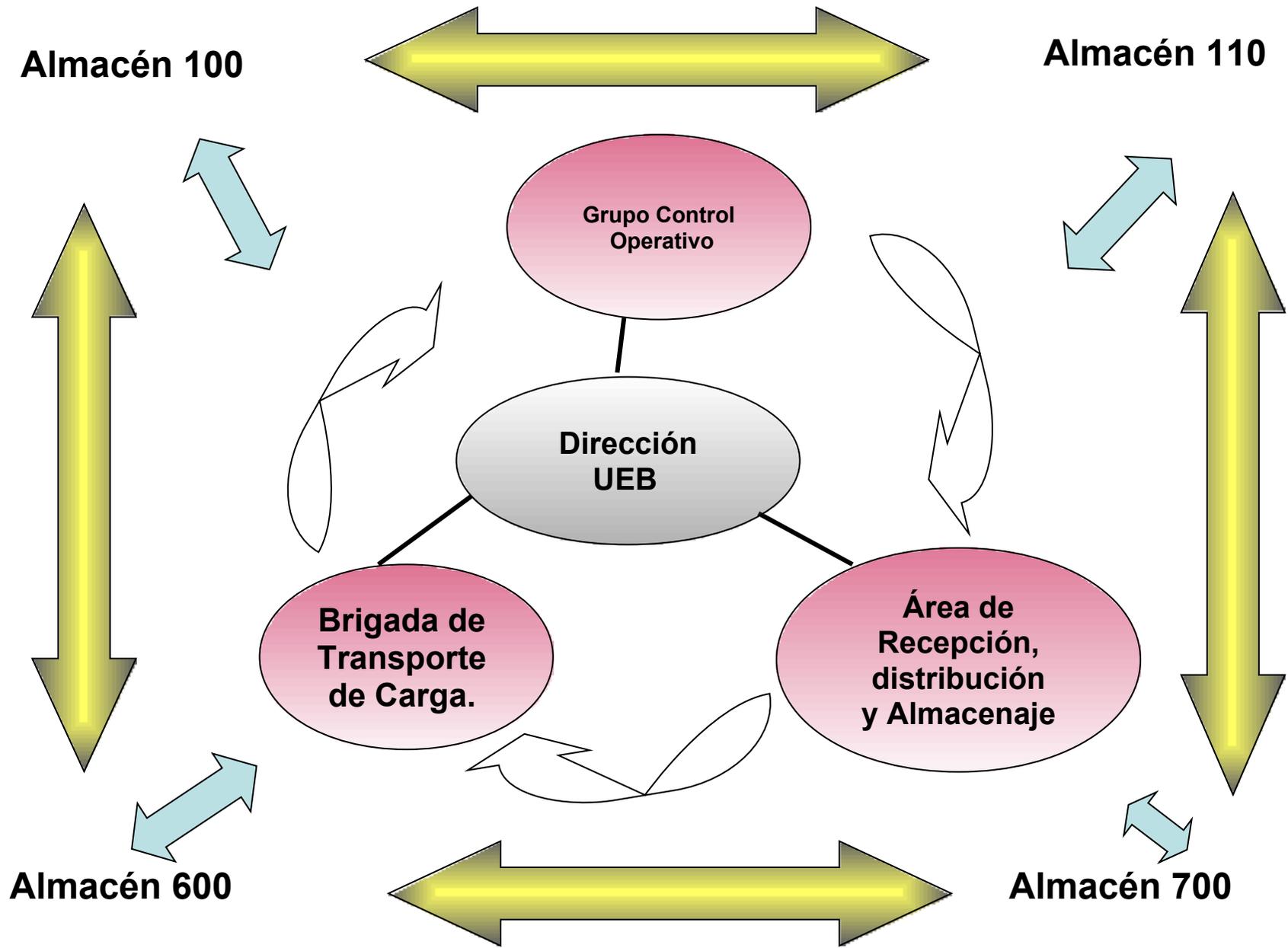
Tabulación de los resultados del instrumento aplicado a directivos.

¿Soy un buen receptor?						
Ítems	Frecuentemente		A veces		Casi nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1	4	57.1	3	42.9	0	
2	4	57.1	2	28.3	1	14.3
3	2	28.3	4	57.1	1	14.3
4	3	42.9	3	42.9	1	14.3
5	5	71.4	2	28.3	0	
6	4	57.1	2	28.3	1	14.3
7	5	71.4	1	14.3	1	14.3
8	1	14.3	5	71.4	1	14.3
9	5	71.4	2	28.3	0	
10	5	71.4	1	14.3	1	14.3
11	5	71.4	2	28.3	0	
12	5	71.4	1	14.3	1	14.3
13	4	57.1	2	28.3	1	14.3
14	5	71.4	1	14.3	1	14.3
15	5	71.4	1	14.3	1	14.3
Total	62	59.1	32	30.4	12	11.4

Tabulación de los resultados del instrumento aplicado a trabajadores

¿Soy un buen receptor?						
Ítems	Frecuentemente		A veces		Casi nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1	17	60,7	8	28,6	3	10,7
2	16	57,1	7	25,0	4	14,3
3	12	42,9	16	57,1	2	7,1
4	14	50,0	13	46,4	1	3,6
5	15	53,6	12	42,9	1	3,6
6	13	46,4	11	39,3	4	14,3
7	11	39,3	17	60,7	0	
8	8	28,6	12	42,9	8	28,6
9	10	35,7	12	42,9	1	3,6
10	12	42,9	13	46,4	3	10,7
11	18	64,3	9	32,1	1	3,6
12	12	42,9	7	25,0	9	32,1
13	13	46,4	12	42,9	3	10,7
14	15	53,6	9	32,1	4	14,3
15	12	42,9	12	42,9	4	14,3
Total	198	47,1	170	40,5	48	11,4

Anexo 7 Propuesta de un nuevo flujo de información



Anexo # 8

Resultado comparativo del instrumento ¿Soy un buen emisor?

Resultado comparativo del instrumento ¿Soy un buen emisor? aplicado a directivos

¿Soy un buen emisor?												
Ítems	Frecuentemente				A veces				Casi nunca			
	Inicial		Final		Inicial		Final		Inicial		Final	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1	1	14,3	2	28,3	2	28,3	4	57,1	4	57,4	1	14,3
2	4	28,3	4	57,1	2	28,3	3	42,9	1	14,3	0	
3	5	42,9	5	71,4	2	28,3	2	28,3	0	0	0	
4	3	57,1	6	85,7	2	28,3	1	14,3	2	28,3	0	
5	6	71,4	7	100	1	14,3	0		0	0	0	
6	4	85,7	6	85,7	2	14,3	1	14,3	1	14,3	0	
7	4	57,1	5	71,4	1	14,3	2	28,3	2	28,3	0	
8	5	71,4	7	100	2	28,3	0		0	0	0	
9	2	28,3	5	71,4	4	57,1	2	28,3	0	0	0	
10	2	28,3	4	57,1	4	57,1	2	28,3	1	14,3	1	14,3
11	3	42,9	2	28,3	4	57,1	5	71,4	0	0	0	
12	7	100	7	100	0	0	0		0	0	0	
13	3	42,9	5	71,4	3	43,9	2	28,3	1	14,3	0	
14	4	57,1	6	85,7	3	43,9	1	14,3	0	0	0	
15	3	42,9	6	85,7	4	57,1	0		0	0	1	14,3
16	5	71,4	6	85,7	1	14,3	0		1	14,3	1	14,3
Total	60	53,6	83	74,1	37	33,1	25	22,3	13	11,6	4	35,7

Resultado comparativo del instrumento ¿Soy un buen emisor? aplicado a trabajadores

Anexo 9 Resultado comparativo del instrumento ¿Soy un buen receptor?

¿Soy un buen emisor?												
Ítems	Frecuentemente				A veces				Casi nunca			
	Inicial		Final		Inicial		Final		Inicial		Final	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1	7	25,0	10	35,7	18	64,3	18	64,3	3	10,7	0	0
2	19	67,9	22	78,6	3	10,7	3	10,7	6	21,4	3	10,7
3	4	14,3	24	85,7	19	67,9	4	14,3	5	17,9	0	0
4	2	7,1	8	28,6	9	32,1	12	42,9	17	60,7	8	28,6
5	13	46,4	15	53,6	13	46,4	13	46,4	2	7,1	0	0
6	18	64,3	19	67,9	5	17,9	6	21,4	5	17,9	3	10,7
7	16	57,1	18	64,3	10	35,7	9	32,1	2	7,1	1	3,6
8	17	60,7	19	67,9	6	21,4	5	17,9	5	17,9	4	14,3
9	10	35,7	14	50,0	10	35,7	9	32,1	8	28,6	5	17,9
10	7	25,0	9	32,1	9	32,1	19	67,9	2	7,1	0	0
11	7	25,0	13	46,4	20	71,4	15	53,6	1	3,6	0	0
12	20	71,4	22	78,6	6	21,4	5	17,9	2	7,1	1	3,6
13	5	17,9	10	35,7	22	78,6	18	64,3	1	3,6	0	0
14	13	46,4	16	57,1	14	50,0	12	42,9	1	3,6	0	0
15	12	42,9	13	46,4	13	46,4	14	50,0	3	10,7	1	3,6
16	19	67,9	20	71,0	9	32,1	9	32,1	0	0	0	0
Total	189	42,2	252	56,3	196	43,8	171	38,2	63	14,1	26	5,8

Tabulación de los resultados del instrumento aplicado a directivos

¿Soy un buen receptor?												
Ítems	Frecuentemente				A veces				Casi nunca			
	Inicial		Final		Inicial		Final		Inicial		Final	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1	4	57.1	5	71.5	3	42.9	2	28.3	0		0	
2	4	57.1	4	57.1	2	28.3	3	42.9	1	14.3	0	
3	2	28.3	4	57.1	4	57.1	2	28.3	1	14.3	1	14.3
4	3	42.9	3	42.9	3	42.9	3	42.9	1	14.3	1	14.3
5	5	71.4	5	71.5	2	28.3	2	28.3	0		0	14.3
6	4	57.1	2	28.3	2	28.3	5	71.5	1	14.3	0	
7	5	71.4	5	71.5	1	14.3	1	14.3	1	14.3	1	14.3
8	1	14.3	3	42.9	5	71.4	4	57.1	1	14.3	0	
9	5	71.4	5	71.5	2	28.3	2	28.3	0		0	
10	5	71.4	5	71.5	1	14.3	2	28.3	1	14.3	0	
11	5	71.4	4	57.1	2	28.3	2	28.3	0		1	14.3
12	5	71.4	6	85.7	1	14.3	1	14.3	1	14.3	0	
13	4	57.1	5	71.5	2	28.3	3	42.9	1	14.3	0	
14	5	71.4	5	71.5	1	14.3	2	28.3	1	14.3	0	
15	5	71.4	5	71.5	1	14.3	2	28.3	1	14.3	0	
Total	62	59.1	66	62.9	32	30.4	36	34.3	12	11.4	4	3.8

Tabulación de los resultados del instrumento aplicado a trabajadores.

¿Soy un buen receptor?												
Ítems	Frecuentemente				A veces				Casi nunca			
	Inicial		Final		Inicial		Final		Inicial		Final	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1	17	60,7	19	67,9	8	28,6	7	25,0	3	10,7	2	7,1
2	16	57,1	19	67,9	7	25,0	7	25,0	4	14,3	2	7,1
3	12	42,9	17	60,7	16	57,1	12	42,9	2	7,1	0	0
4	14	50,0	17	60,7	13	46,4	11	39,3	1	3,6	0	0
5	15	53,6	18	64,3	12	42,9	10	35,7	1	3,6	0	0
6	13	46,4	19	67,9	11	39,3	8	28,6	4	14,3	1	3,6
7	11	39,3	15	53,6	17	60,7	13	46,4	0	0	0	0
8	8	28,6	14	50,0	12	42,9	11	39,3	8	28,6	3	10,7
9	10	35,7	17	60,7	12	42,9	11	39,3	1	3,6	0	0
10	12	42,9	15	53,6	13	46,4	13	46,4	3	10,7	0	0
11	18	64,3	21	75,0	9	32,1	7	25,0	1	3,6	0	0
12	12	42,9	19	67,9	7	25,0	7	25,0	9	32,1	2	7,1
13	13	46,4	15	53,6	12	42,9	12	42,9	3	10,7	1	3,6
14	15	53,6	17	60,7	9	32,1	11	39,3	4	14,3	0	0
15	12	42,9	15	53,6	12	42,9	11	39,3	4	14,3	1	3,6
Total	198	47,1	257	61,2	170	40,5	151	35,9	48	11,4	12	2,9

