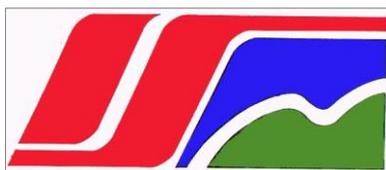


**INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO  
“DR: ANTONIO NÚÑEZ JIMÉNEZ”  
CENTRO DE ESTUDIOS PEDAGÓGICOS**



**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE  
MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

**Metodología para el perfeccionamiento de la  
competencia comunicativa de los directivos en la  
Empresa Puerto Moa**

**Idalmis Vargas Tamayo**

**Año 2013**

**INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO**  
**“DR: ANTONIO NÚÑEZ JIMÉNEZ”**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO  
ACADÉMICO DE MÁSTER EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN SUPERIOR**

**Metodología para el perfeccionamiento de la  
competencia comunicativa de los directivos en la  
Empresa Puerto Moa**

**Autora: Lic. Idalmis Vargas Tamayo**

**Tutor: MSc. Rolando Gamboa Rodríguez**

**Año 2013**

# *Dedicatoria:*

*A mi madre, por la vida*

*A mi esposo por lo compartido*

*A mi hijo por ser la razón de mi existencia*

*A mi padre por los acertados consejos*

*A mi familia, por los cuidados*

*A mis amistades, por todo el apoyo espiritual y la ayuda material*

# *Agradecimientos:*

*A la Revolución, sin la cual hubiera sido una utopía la aspiración de superarme y crecer como ser humano.*

*Al MSc. Rolando Gamboa Rodríguez tutor de este trabajo, por haber aceptado el reto, por su ayuda oportuna, por sus sugerencias precisas.*

*A la Dra.C. Elsi Amalia Ferrer Carbonell y su colectivo, por sus valiosas ideas y recomendaciones y en general su empeño para que esta maestría resultara un éxito.*

*A mi esposo Roberto que ha seguido paso a paso cada uno de los momentos de esta investigación y ha sido capaz de suplir gran parte de mis obligaciones hogareñas en aras del tiempo necesario.*

*A mi hijo Robertico que es la fuente de mi inspiración.*

*A todos mis compañeros por su apoyo, aliento y comprensión.*

*A la Dirección de la Empresa Puerto Moa, por el apoyo recibido durante la investigación.*

*A todos gracias*

## RESUMEN

La presente investigación surge debido a la necesidad de resolver las insuficiencias que evidencian los directivos de la Empresa Puerto Moa en su desempeño profesional relacionada con la competencia comunicativa, lo cual limita el cumplimiento de las exigencias del contexto empresarial.

Como vía de solución a esta problemática se propone una metodología para favorecer el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos. La metodología se sustenta en la concepción dialéctico – materialista, la teoría histórico – cultural y las concepciones teóricas que sustentan al proceso de superación posgraduada en el contexto empresarial.

La experiencia en la aplicación de la metodología permitió comprobar su factibilidad en el mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de la Empresa Puerto Moa, relacionada con la formación de la competencia comunicativa.

|   |       |
|---|-------|
| ÍNDICE  |       |
| INTRODUCCIÓN.....   | 1     |
| CAPÍTULO 1: EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA COMUNICATIVA EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL.....  | 10-43 |
| 1.1 Análisis tendencial del proceso de superación para la comunicación del directivo con sus subordinados en la Empresa Puerto Moa..... | 10    |
| 1.2. La Competencia Comunicativa como soporte para la dirección en el contexto empresarial.....   | 15    |
| 1.2.1. La competencia comunicativa. Algunas reflexiones.....  | 25    |
| 1.2.2. La teoría de la dirección y su relación con la competencia comunicativa.....   | 29    |
| 1.3 Estado actual de desarrollo de las competencias comunicativas de los directivos de la Empresa Puerto Moa.....                       | 37    |
| CAPÍTULO 2 METODOLOGÍA PARA FAVORECER EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA COMUNICATIVA DE LOS DIRECTIVOS EN LA EMPRESA PUERTO MOA.....      | 44-63 |
| 2.1 Fundamentos asumidos para la elaboración de la metodología.....   | 44    |
| 2.2 Presentación de la metodología.....   | 47    |
| 2.3 Experiencia en la aplicación parcial de la metodología propuesta.....   | 59    |
| 2.3. Valoración del nivel de pertinencia y relevancia de la metodología propuesta.....  | 59    |
| 2.3.2 Resultados de la aplicación parcial de la metodología propuesta.....  | 61    |
| CONCLUSIONES.....   | 64    |
| RECOMENDACIONES.....  | 65    |
| BIBLIOGRAFÍA.....   | 66    |
| ANEXOS  |       |

## INTRODUCCIÓN

Los cambios en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo empresarial; así como las nuevas exigencias en el desempeño competente de los directivos, han delatado la necesidad de renovar la dirección empresarial. La tradicional diferenciación entre quien hace y quien decide se diluye en las nuevas formas de organización de equipos de trabajo funcionales y en la disminución de los niveles intermedios, típica de las estrategias de simplificación estructural desarrollada en el MINBAS. La dinámica en la que se ha asentado la relación director-subordinado debe cambiar.

Estas transformaciones repercuten sobre la figura del directivo, quien debe reflexionar sobre su eficacia directiva a la luz de los nuevos desafíos e identificar las zonas de interés para el mejoramiento de su gestión, de manera que pueda redimensionar la vía autodidacta que ha venido utilizando para mejorar la comunicación directiva.

Constituye una preocupación la búsqueda de soluciones a la necesaria urgencia de modernizar la dirección de los escenarios productivos y de servicios. Ello se enmarca en la preocupación por lograr métodos y estilos de dirección, cuya esencia sea la utilización efectiva de la comunicación en las diferentes situaciones y contextos a los que se enfrentan los directivos, lo que demanda del diálogo, la horizontalidad, la discusión, el debate, la reflexión, la persuasión y la demostración con un carácter personológico.

La comunicación eficaz es un factor dinamizador de los procesos de dirección. Constituye la fuente, la condición, modo e importante estímulo en el proceso de dirección de personas que trabajan en grupos organizados y con metas comunes.

Cuando se reflexiona con los directivos del contexto empresarial, sobre los problemas que hoy se deducen del análisis de la eficacia productiva o de servicio, señalan a los otros (subordinados) como causantes del fracaso en

determinadas tareas o en el alcance de algún objetivo previamente acordado, si es así ¿cuáles son las causas?.

Partiendo de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados se infiere, que los criterios emitidos por los cuadros superiores a los jefes de departamentos, el reconocimiento de los propios directores y las carencias afectivas que los trabajadores están planteando, conducen a reconocer una necesaria tendencia a la solución de un problema relacionado con la comunicación, pero que se enmarca, dentro de las áreas básicas que integran la competencia comunicativa.

Es la competencia comunicativa un elemento dinamizador en la interacción que se produce entre los factores que inciden en la calidad del proceso de dirección de la empresa, que se constituye en un proceso de comunicación por excelencia.

Elevar la calidad del proceso de dirección en el contexto empresarial, es esencial y, ello no es posible de perfeccionar si no se mejoran la motivación, la empatía, las vivencias afectivas, las interacciones, las cualidades de los procesos comunicativos y los elementos metacognitivos.

Esta compleja tarea eleva de modo particular la necesidad de dotar a los directivos de una preparación sólida y eficiente que les permita resultar competentes, comprender y asumir los cambios que tienen lugar en el mundo actual, así como potenciar la preparación y actuación de sus subordinados en función de la misión de la institución.

La persona que dirige en cualquier centro laboral y no posea o haya desarrollado habilidades psicosociales de liderazgo, de trabajo en equipo, de manejo y resolución de conflictos y comunicativas, en correspondencia con la actividad que realiza, le será muy difícil, dirigir un proceso productivo o de los servicios, delegar autoridad, ser creativo e innovador, compartir información y conocimientos, participar en el establecimiento de objetivos y alcanzar metas comunes, concebir y desarrollar una reunión, expresarse con claridad oralmente y por escrito en situaciones formales e informales, convencer y escuchar a los

demás y motivar hacia el cambio necesario, por lo tanto es preciso desarrollar acciones que permitan el desarrollo de estas habilidades.

Para todos los miembros de una empresa, la preparación para la comunicación constituye un elemento de vital importancia, en el propósito de encausar la institución hacia el logro de sus objetivos a través de la búsqueda y utilización de nuevas formas de actuar; especial importancia se concede al papel del dirigente como centro y elemento articulador y aglutinador del proceso.

En resumen, se puede presentar como móviles de la investigación las siguientes razones:

- ✚ Con la aprobación de las Normas Cubanas 3000 del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y en particular el módulo de Comunicación como forma de acreditar los recursos humanos, así como la inclusión del Sistema de Comunicación en el Perfeccionamiento Empresarial, se demanda de los directivos una formación básica en el tema.
- ✚ Necesidad de adecuar la determinación de las necesidades de capacitación de los directivos del centro en correspondencia a lo establecido en el acuerdo del Consejo de Estado del 22 de julio de 2010 sobre la Estrategia Nacional de Preparación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas.
- ✚ Los diagnósticos realizados por la autora a los trabajadores y directivos de la Empresa, indican la insuficiente preparación en la comunicación de estos últimos; existen dificultades en el flujo de información, no son consideradas las opiniones de los subordinados en algunos casos, aspectos que repercuten en el desarrollo de la competencia comunicativa de los sujetos, objeto de estudio de la investigación.
- ✚ Insuficiencia de medios que garanticen una eficiente comunicación en el proceso organizacional.

- ✚ Necesidad de una vía de capacitación que contribuya a la competencia comunicativa contextualizada a los roles de los directivos en el proceso organizacional de la empresa.
- ✚ Son los directivos los máximos responsables de la comunicación en la empresa.

Teniendo en cuenta que los directivos son uno de los pilares fundamentales para enfrentar los nuevos retos de la recuperación económica nacional, se hace necesario en ellos pleno dominio de las particularidades y mecanismos que distinguen a la comunicación como un proceso social. La autora es del criterio de que la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de una organización, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre los trabajadores, entre estos y su directivo, y que se refleja en el trato con los clientes.

A través de estudios realizados mediante la observación e intercambio con directivos y subordinados se pudo constatar que existen dificultades en cuanto a la preparación de los directivos para la comunicación, tales como:

- ✚ Pobre desarrollo de las habilidades comunicativas: escuchar y hablar durante los procesos básicos de la dirección.
- ✚ Presencia de estilos autoritarios para el desempeño de sus funciones, así como el empleo de un vocabulario que no se ajusta al contexto donde se da la comunicación.
- ✚ Pobre fluidez en su expresión durante la ejecución de las tareas y funciones que deben cumplir en la diversidad de contexto donde se desempeña.

Lo anteriormente abordado permitió encontrar una situación problemática la cual se expresa en la contradicción existente entre las limitaciones que evidencian los directivos del contexto empresarial relacionada con la comunicación para la

conducción del proceso productivo y de servicios y las exigencias que establece el nuevo modelo económico cubano al contexto empresarial

Sobre la comunicación en el contexto empresarial, ha sido abordada por investigadores como: Kreps, (1995); Fernández, (1999); Trelles, (2001, 2004) y Abad Domínguez, (2006), entre otros.

Las evidencias empíricas, así como las transformaciones que experimenta el contexto empresarial cubano y la relevancia concedida a la comunicación de los directivos, permiten reconocer el siguiente **Problema Científico**: ¿Cómo favorecer el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos de la Empresa Puerto Moa?

En la medida que la investigadora profundizó en la situación actual de la preparación de los directivos de la Empresa Puerto Moa, reveló que la problemática relacionada con la comunicación, está dada por las siguientes causas:

- ✚ Son limitados los conocimientos teóricos acerca de los mecanismos que intervienen en la comunicación en el contexto empresarial. Los directivos no han sido capacitados de forma especializada en comunicación organizacional.
- ✚ La dinámica de trabajo a la que están sometidos los directivos les impide, en muchos casos, asistir a cursos o adquirir estos conocimientos por métodos presenciales.
- ✚ Es bajo el nivel de desarrollo de las habilidades comunicativas en el acto de dirección en las condiciones concretas, como por ejemplo expresarse con claridad oralmente y por escrito, observar, preguntar, escuchar, analizar y discutir.
- ✚ Presentan dificultades para trabajar en equipo, resolver conflictos así como adaptarse a situaciones nuevas.

Teniendo en cuenta el rol que desempeña la comunicación, para la conducción del proceso directivo en el contexto empresarial, y los elementos expuestos hasta el momento permiten asumir que existen dificultades respecto a la comunicación de los directivos de la Empresa Puerto Moa, por lo que en esta investigación se toma como **objeto** el proceso de comunicación en el contexto empresarial.

Se es del criterio que los directivos demandan preparación para la comunicación, con énfasis en su competencia comunicativa, por lo que la investigadora pretende como **objetivo** la elaboración de una metodológica para favorecer el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos en la Empresa Puerto Moa.

Como se puede apreciar la necesidad de establecer una metodología que sustente los fundamentos para el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos de la Empresa Puerto Moa, como vía para contribuir al perfeccionamiento del proceso directivo de la empresa, precisa como **campo de acción** el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos en la Empresa Puerto Moa.

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

1. ¿Cuáles han sido los antecedentes históricos que han caracterizado la atención y tratamiento al desarrollo de la competencia comunicativa profesional de los directivos en la Empresa Puerto Moa?
2. ¿Qué presupuestos teóricos sustentan el proceso de comunicación y desarrollo de la competencia comunicativa en el contexto empresarial?
3. ¿En qué estado se encuentra el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos en la Empresa Puerto Moa?
4. ¿Qué exigencias debe reunir una metodología para favorecer el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos en la Empresa Puerto Moa?

5. ¿Cuáles son los niveles de factibilidad de la metodología propuesta para favorecer el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos en la Empresa Puerto Moa?

En correspondencia con las interrogantes anteriores, se ejecutaron las siguientes

**Tareas Científicas:**

- ✚ Determinar los antecedentes históricos que han caracterizado la atención y tratamiento al desarrollo de la competencia comunicativa profesional de los directivos en la Empresa Puerto Moa.
- ✚ Diagnosticar el estado actual del desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos en la Empresa Puerto Moa
- ✚ Determinar los presupuestos teóricos que sustentan el proceso de comunicación y desarrollo de la competencia comunicativa en el contexto empresarial
- ✚ Elaborar la metodología para favorecer el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos en la Empresa Puerto Moa.
- ✚ Valorar el nivel de factibilidad de la metodología para favorecer el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos en la Empresa Puerto Moa.

Para el desarrollo de esta investigación se hizo necesario sustentarse en la utilizaron de los siguientes métodos:

Del nivel teórico:

Histórico y lógico: que propició revelar las tendencias del desarrollo que han caracterizado la atención y tratamiento al desarrollo de la competencia comunicativa profesional de los directivos en la Empresa Puerto Moa, lo que posibilitó la fundamentación del problema, revelando su estado actual en la ciencia.

Análisis y síntesis: permitió determinar los elementos principales de la competencia comunicativa en los que existe congruencia entre teoría y práctica, donde se produce la ruptura y cuáles son sus causas, lo que permitió la caracterización del objeto de estudio y el establecimiento de sus elementos esenciales, así como la identificación de la lógica seguida para plantear la alternativa de solución.

Modelación: propició la elaboración de la metodología para el perfeccionamiento de la competencia comunicativa de los directivos de la Empresa Puerto Moa.

Del nivel empírico:

La observación: de actividades de dirección o participación en las que pudieron percibirse las manifestaciones que revelan las posiciones asumidas por los directivos de la Empresa Puerto Moa ante determinadas situaciones comunicativas y que conforman la información necesaria para constatar el estado actual del objeto de estudio en la práctica investigativa.

La encuesta: a los directivos seleccionados con el propósito de recopilar información en relación con el nivel conceptual acerca del problema; así como su autodiagnóstico en situaciones comunicativas, en función de actualizar el estado actual del objeto de investigación.

La entrevista: a la muestra seleccionada que toma en cuenta el criterio de los directores para definir el lugar que estos le conceden a la competencia comunicativa en su labor de dirección, aportando elementos de comprensión del estado actual del problema.

Del nivel matemático estadístico:

El análisis porcentual: permitió, en correspondencia con el nivel actual de la muestra, revelar los elementos para la determinación del nivel de factibilidad de la metodología para el perfeccionamiento de la competencia comunicativa de los directivos de la Empresa Puerto Moa.

El aporte de la tesis radica en una metodología para el perfeccionamiento de la competencia comunicativa de los directivos de la Empresa Puerto Moa, que le confiere significación práctica al favorecer un cambio en la actuación de estos, en función del mejoramiento de la eficacia de la comunicación, partiendo de la integración del enfoque de competencia comunicativa al proceso de dirección empresarial, como parte de su formación permanente, lo cual responde a la solución de los problemas comunicativos presentes en estos, en relación con los factores participantes en el proceso de dirección.

## **CAPÍTULO 1: EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA COMUNICATIVA EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL**

El presente Capítulo está referido al planteamiento de los referentes históricos y teóricos-metodológicos sobre la comunicación y la competencia comunicativa, aplicados a la dirección en el contexto empresarial por parte de los directivos. También se presentan los resultados del diagnóstico, resultado de la aplicación de diferentes instrumentos de investigación.

### **1.1 Análisis tendencial del proceso de superación para la comunicación del directivo con sus subordinados en la Empresa Puerto Moa**

En esta primera parte del trabajo se realiza un análisis sobre los rasgos más importantes que han caracterizado en el decursar del tiempo el tratamiento al desarrollo de la competencia comunicativa profesional, mediante el proceso de superación de los recursos humanos en la Empresa Puerto Moa.

En interés del análisis, se definen tres elementos básicos que permitirán concentrar el estudio en el sentido de la investigación: Concepción de la capacitación de los recursos humanos, gestión de los recursos humanos y preparación para la comunicación.

A partir de estos indicadores se significan como períodos los siguientes:

- Período 1981– 2000 Consolidación empresarial
- Período 2000- Actualidad :Perfeccionamiento empresarial

Para explicar la evolución histórica del objeto de investigación se parte de los períodos y los elementos básicos definidos anteriormente.

#### **Período 1981– 2000 Consolidación empresarial**

Los estudios históricos de capacitación y superación en directivos, de Valiente, (2002), Santiesteban, (2003) y Torres, (2004) coinciden en afirmar que en Cuba se

inicia de manera oficial e institucionalizada la capacitación a partir de 1959, aunque desde el siglo XIX destacados pedagogos teorizaron sobre el rol del director, sus funciones y cualidades morales. Es a partir del Triunfo de la Revolución que la preparación de cuadros y su superación se convierten en objetivo primario del gobierno cubano.

Se delimitan cuatro importantes períodos en la evolución de la capacitación a trabajadores que evidencian un significativo desarrollo determinado fundamentalmente por la creación del Ministerio de Educación Superior, los Institutos Superiores Pedagógicos, y los Departamentos de Dirección Científica Educativa. Un hecho relevante fue el inicio en 1977, y su desarrollo hasta hoy, de los Seminarios Nacionales.

Estos avances en el campo de la educación han proporcionado al contexto empresarial avances significativos en cuanto a la superación de los recursos humanos.

A partir de los años 90 se evidencia un desarrollo, desde el punto de vista teórico de la comunicación organizacional, ajustado a las características económicas, culturales y sociales en general del país, vinculado al proceso de perfeccionamiento empresarial.

Para la Empresa Puerto Moa, que desde su surgimiento ha tenido como objeto efectuar eficientemente las operaciones marítimas y portuarias, así como la transportación de los insumos, para garantizar la continuidad del proceso productivo de las entidades del Níquel, la introducción de nuevos estilos y procedimientos para la superación ha sido decisiva en el desarrollo de la Empresa.

Sin embargo en este período se denota la falta de una formación adecuada de los directores en aspectos de la comunicación en la dirección, empleándose como regla general en la práctica el empirismo y el arrastre de un estilo directivo que no favorece el cambio necesario en los elementos esenciales de ambos aspectos, evidenciándose insuficiencias que afectan el diálogo y la horizontalidad en la

interrelación de los directores con los factores participantes en el proceso directivo.

La formación y superación de los directores de la Empresa carecía de una concepción coherente que diera respuesta a las necesidades reales de superación de los recursos humanos.

Los últimos años de la década de los 90 y principios del 2000, estuvieron condicionados por dos factores de importancia capital, que influyeron en las empresas cubanas marcadamente por la profundización del proceso de rectificación de errores y tendencias negativas; y las medidas para afrontar las condiciones económicas creadas por el recrudecimiento del bloqueo impuesto por el imperialismo norteamericano.

Lo anterior demandaba la preparación de cuadros, capaces de conducir un proceso productivo cada vez más democrático, a tono con las exigencias que plantea el recrudecimiento de la lucha ideológica con el poderoso vecino del norte, que demanda de estilos participativos y de diálogo, donde la comunicación y el perfeccionamiento de la misma alcanza ribetes estratégicos.

En la dirección empresarial predominaba una comunicación verticalista que no promovía la real participación de los subordinados en la toma de decisiones, es decir, existía una estructura rígida de dirección. Es importante señalar que en este período la preparación para la comunicación no constituía una preocupación principal.

De manera general se distinguen los siguientes rasgos caracterizadores, del período como:

- Insuficiente preparación de los directivos para dirigir científicamente el proceso de dirección en la Empresa con un basamento cognitivo.
- Insuficiente preparación para establecer un estilo democrático y participativo real en la Empresa, evidenciándose solo en momentos

aislados y sin manifestarse plenamente a lo largo de todo el proceso de dirección en general, ni en la toma de decisiones, en particular.

- Deficiencias en las habilidades comunicativas directivas, para lo cual no existe una concepción clara de su papel en el proceso de dirección, además de que los resultados investigativos relacionados con las mismas en el campo de la dirección empresarial, no se corresponden con las nuevas necesidades.
- Se denotan vestigios de autoritarismo, verticalismo y falta de horizontalidad y de diálogo.
- El nivel de las habilidades comunicativas es alcanzado empíricamente, lo que hace que el proceso sea más lento que el que demanda el contexto empresarial cubano.

### **Período 2000- Actualidad: Perfeccionamiento empresarial**

Las profundas afectaciones económicas que se produjeron en Cuba con la desaparición del socialismo en Europa del Este, la desintegración de la URSS, el impulso a la globalización neoliberal del capitalismo mundial en la década del 90, y la intensificación del bloqueo económico, hicieron necesario aplicar un conjunto de transformaciones económicas para frenar la caída de la economía nacional y comenzar un proceso de recuperación, que basado en los resultados y en condiciones de eficiencia económica y competitividad facilitara la reinserción de Cuba en la economía mundial, manteniendo la esencia de la economía socialista.

Bajo estas condiciones se lleva a cabo el proceso de formación de un nuevo modelo económico socialista, la eficiencia asume un rol protagónico, ello implica la necesidad de lograr organizaciones económicas caracterizadas por su competitividad y flexibilidad. Estos imperativos, a su vez, demandan el perfeccionamiento empresarial y la transformación de los directivos en una nueva dimensión de actores principales y agentes de cambios necesarios.

Lo anterior, de conjunto con la implementación de principios, normas, procedimientos y acciones de carácter técnico-administrativo, económico y político ideológico permiten la gestión eficiente de la empresa estatal socialista, sobre la base de otorgarle facultades administrativas y lograr la creatividad y la responsabilidad de todos en interés de la organización y de la sociedad. En este sentido el directivo comienza a jugar un rol decisivo para llevar a cabo la tarea.

Para el buen funcionamiento de la Empresa y sus unidades funcionales, en lo que respecta a su entorno interno se define el Manual de comunicación interna que asegura la relación de los distintos sistemas y procesos definidos por la Empresa. Sin embargo no existe la capacitación continua de los directivos y subordinados en materia de Comunicación empresarial y se aprecian limitaciones referidas a las exigencias del Sistema de Gestión en cuanto a la Comunicación (interna y de la Empresa con el entorno).

Mediante las Normas 3000 y el Decreto Ley 91, en la empresa se garantiza la superación de los recursos humanos, con énfasis en los directivos, a partir de ofertar diferentes modalidades de superación como los talleres, conferencias, seminarios, maestrías y doctorados.

Es importante señalar que en este periodo se le presta atención a la Resolución número 29 de 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, donde la empresa cuenta con un grupo de acciones orientadas a satisfacer las necesidades de superación de sus recursos humanos, donde tienen incorporado los conocimientos, habilidades y actitudes a asumir por su personal, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

Entre los principales temas que se aborda en la superación que reciben los directivos se encuentran: dirección por objetivos, administración de empresas, organización empresarial, gestión económica empresarial y gestión del conocimiento, entre otros.

Como se aprecia en este período se destaca un constante esfuerzo por la superación de los directivos, destacándose una clara política de formación de estos que propicie un verdadero cambio en el estilo de dirección, acorde con las exigencias socioeconómicas, pero no se han logrado los avances requeridos, destacándose aún falta de horizontalidad y diálogo en el proceso de dirección.

Los estilos de comunicación de los directivos, afectan el clima socio afectivo de la empresa que es una condición de significación en la dirección de la Empresa Puerto Moa. Esto corrobora la necesidad de acometer la solución del problema del mejoramiento de la comunicación de los directivos.

Se establece un vínculo con el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa para el desarrollo de cursos y otras modalidades de superación, principalmente ofertadas a directivos. Se realizan acciones de capacitación, fundamentalmente hacia la comunicación organizacional.

En el 2008, como parte de la gestión que realiza la Dirección de Recursos Humanos, se vinculan algunos directivos a los cursos de la Maestría en Educación Superior. Los cursos recibidos en esta maestría potencian el desarrollo de las habilidades para la comunicación, por parte de los maestrantes.

De manera general esta etapa se caracterizó por:

- ✚ Se reconoce la necesidad de perfeccionar la superación de los recursos humanos desde el enfoque de formación de habilidades profesionales para el desempeño en el puesto de trabajo.
- ✚ Se reconoce la necesidad de realizar las coordinaciones con instituciones de la educación superior para la impartición de cursos de posgrados y maestría.
- ✚ Se reconoce la necesidad de incorporar otras formas de superación profesional.

En el análisis histórico realizado se confirma que existió un predominio de una comunicación autoritaria y verticalista a una con tendencia a considerar la participación activa de todos los actores participantes en el proceso de dirección,

manifestándose un cierto esquematismo, que no tiene en cuenta las potencialidades de los sujetos participantes para la toma de decisiones.

En ninguna de las dos etapas analizadas se evidencia una política de formación y capacitación de los directivos que condujera a una estrategia de mejoramiento de la competencia comunicativa en la dirección empresarial.

A partir de la implementación del nuevo modelo económico cubano se refuerza la preparación de los cuadros. Con la definición de los directivos de las empresas como el principal cuadro del sistema económico, se han diseñado programas de formación y superación, pero a los que debe fortalecerse los aspectos de la dirección, como la comunicación, para que respondan a las exigencias que plantea el contexto empresarial cubano.

## **1.2. La Competencia Comunicativa como soporte para la dirección en el contexto empresarial**

El más grande pensador de la antigüedad, Aristóteles, escribió su 'Retórica' hacia el año 330 a.n.e., en la que da por vez primera una fundamentación científica al esbozar un modelo primitivo de comunicación, compuesto por tres componentes principales: el que habla; el tema y la persona a la que se dirige. A este último, le concedió una gran importancia cuando específica que considerar al auditorio, era un factor importante en la formación del mensaje.

La preocupación por el interlocutor, sea un sujeto individual o colectivo, no es nuevo, aunque pudiera decirse que en la práctica no siempre se logra tal propósito como solución a las necesidades comunicativas de los hablantes en el proceso de interacción social.

En los trabajos de Carlos Marx se encuentran aportes a la comprensión científica de la comunicación en relación con su contenido material y espiritual, en los que se enfatiza en la estrecha vinculación de esta con las relaciones sociales e interpersonales, lo que posibilitó el establecimiento de bases para el desarrollo de

otras ciencias afines que han ido dedicándole un creciente estudio a los problemas de la comunicación.

La comunicación como un acto humano, es a su vez, fruto de la evolución del hombre mediante el trabajo en sociedad, y fue conceptualizada por F. Engels (1985, T.3, p: 8) cuando planteó: “(...) el desarrollo del trabajo contribuyó necesariamente a acercar más entre sí a los miembros de la sociedad, multiplicando los casos de ayuda mutua y de acción común y esclareciendo ante cada uno la conciencia de la utilidad de la cooperación”, en lo cual la comunicación constituyó el vehículo para que esto se produjera.

La Psicología entra a formar parte de las ciencias que se ocupan del estudio de la comunicación desde los finales del Siglo XIX desarrollando un conjunto de trabajos que han ido conformando un cuerpo teórico para la explicación de este complejo proceso humano.

Los avances en las ciencias psicológicas con los trabajos de Vigotsky (1966), Rubinstein (1986), Bozhovich (1988), Leontiev (1989) y Lomov (1989), propiciaron el desarrollo en la teoría de la comunicación desde esa perspectiva.

La escuela humanista en la Psicología abrió un frente de desarrollo en la comunicación, lo que ha contribuido junto con factores de otra índole, como los políticos y los de tipo social, a la búsqueda de soluciones más auténticas y pertinentes a los problemas de la comunicación en la actualidad, estableciendo la concepción personológica, la cual tiene un valor teórico y metodológico de gran significación para el campo que se estudia.

Pero la concepción personológica planteada por esta escuela como principio fundamental, es precisada por González (1995) cuando establece que tal concepción es, además de centrada en las personas, la implicación de los sujetos en todos los procesos en que participan.

Estos avances aportan elementos de valor teórico y metodológico, como son el papel de las interacciones, la comunicación, la actividad y el enfoque personológico que constituyen referentes importantes que sustentan esta tesis.

En los estudios teóricos-metodológicos sobre comunicación y competencia comunicativa, autores cubanos entre los que se destacan: González Rey (1989, 1995), Ortiz (1996, 1998), Ojalvo (1995,1997, 2000), Fernández (1996, 2000) y las M. Sc. María I Álvarez E. (2000) y Carmen Reynoso C (2000), abordan la conceptualización de esos términos de una manera adecuada, lo que se corresponde con los propósitos de esta tesis.

En este aspecto, se destaca que “la comunicación es un proceso esencial de toda la actividad humana, ya que se basa en la calidad de los sistemas interactivos en el que el sujeto se desempeña, y además, tiene un papel fundamental en la atmósfera psicológica de todo grupo humano”. González, (1995).

La comunicación, entendida como “un saber compartir, hacer común” según Ana M. Fernández (1996), es uno de los procesos más complejos del proceso de socialización del hombre y está indisolublemente ligado al proceso de humanización, enfoque referido en la obra de los clásicos del Marxismo.

En las definiciones de estos autores se identifican como regularidades, entre otras: La comunicación como proceso plurideterminado y en el que se crece, el análisis de la comunicación en la acción comunicativa, el estudio a través de la estructura del proceso de comunicación: aspecto informativo y el relacional; la ejecución en los aspectos relacionales, la interacción entre los participantes, el enfoque dialógico.

Por ello, es imposible hablar de comunicación sin hacer referencia al papel que esta juega en la adquisición de conocimientos y en la dirección de procesos, a la cual le es consustancial. Por lo tanto, es criterio de la autora que la comunicación, en el marco de la dirección, es el vehículo por excelencia para viabilizar los fines e intereses tanto sociales como personales y, el lenguaje es el instrumento para la

verbalización del pensamiento, constituyendo una referencia importante para la investigación sobre el objeto de esta tesis.

La comunicación es tratada también por la Lingüística que como ciencia del lenguaje, ha establecido que las lenguas son sistemas de signos (índices, iconos y símbolos) con una estructura de interrelaciones entre subsistemas de menor jerarquía (fonológicos,-léxicos-morfológicos y sintácticos). También se requiere tener en cuenta los siguientes factores: un nivel social (los individuos que se comunican Emisor-Receptor); un nivel extralingüístico (el referente sobre lo que se habla); un nivel de transmisión: (el medio físico o canal); y un nivel lingüístico (el signo lingüístico con su función de comunicar algo por medio de un mensaje que supone un código previo).

Los estudios lingüísticos fueron desarrollados buscando respuesta a los problemas de la comunicación. Personalidades como F. de Saussure, Bloomfield, Lado y Fries, Sapir, Vigotsky, entre otros, aportaron diversos presupuestos teóricos acerca del lenguaje (la lengua como sistema, la relación entre lengua, lenguaje y norma, la relación dialéctica entre pensamiento y lenguaje), que revolucionaron los estudios precedentes y sentaron las bases para el desarrollo de la Lingüística y sus ciencias colaterales como la Neurolingüística, la Psicolingüística, la Semántica, que condujeron al desarrollo del Enfoque Comunicativo como una nueva forma de análisis de la comunicación, estableciendo la competencia comunicativa como el objetivo esencial de dicho proceso.

En este sentido resulta conveniente destacar que la competencia comunicativa en el campo de la lingüística aporta las dimensiones básicas para su desarrollo como lenguaje:

- ❖ Competencia lingüística: referida a la estructura lógico-formal que adopta.
- ❖ Competencia discursiva: que apunta a la coherencia y la fluidez.

- ❖ Competencia estratégica: que señala cómo abrir, reparar y cerrar la comunicación.
- ❖ Competencia sociolingüística: que responde a la cultura, la ideología y las normas.

El enfoque comunicativo considera que el texto, dentro de los marcos de la dirección del proceso y en estrecha interrelación con otras competencias, debe satisfacer los siguientes requisitos que avalan la propia calidad de la competencia comunicativa:

- La adecuación a la situación comunicativa, que depende sobre todo, de los registros, los cuales tienen un alto valor por ser determinantes en la medición de la calidad de la competencia;
- La coherencia, entendida como el orden lógico de la exposición de las ideas y consustancial a las funciones de planificación y organización;
- La selección y organización de la información con vistas a lograr un significado global, y
- La cohesión entre los elementos que constituyen el texto.

Asumiendo los presupuestos de la lingüística contemporánea, se considera que las perspectivas discursivas y estratégicas son un camino más viable en el trabajo de desarrollo de la competencia comunicativa. Para ello, el director debe diseñar estrategias teniendo en cuenta:

1. El contenido: esto supone una lectura intra, ínter y supra textual.
2. La situación comunicativa: esta alude a la forma como se transmiten los mensajes dentro de una comunidad social. Dar cuenta de la función pragmática de un texto es conocer la intención del locutor, por qué dice lo que dice, saber para qué (finalidad), cuándo lo dice (tiempo), dónde (espacio), desde qué punto de vista (ideología) y para quién (destinatario).

La situación comunicativa está constituida por la identidad, la finalidad y el entorno, rituales de comportamiento que generalmente se manifiestan en expresiones verbales. La identidad es lo que permite identificar al otro como un “tú”, diferente al “yo” y poseedor de unas características físicas, sociales y psicológicas que lo determinan. Se adquiere en una relación determinada, de status, de profesión, y prestigio y se evidencia por medio del intercambio. La finalidad es el aspecto de la situación comunicativa que es expresión del fin de la comunicación (informar, persuadir, entretener,...); y el entorno o aspecto físico, es el que permite explicar el sentido de un acto comunicativo utilizando cuatro modos particulares de organización del discurso:

- Enunciativo: describe la posición de los sujetos en la comunicación y las relaciones entre ellos.
- Descriptivo: identifica y atribuye cualidades. Los nombres y adjetivos hacen parte del mundo descriptivo.
- Narrativo: describe acciones hechas por un sujeto en determinado lugar y tiempo y con una determinada intención.
- Argumentativo: explica los hechos y las acciones de la vida y les da una razón de ser. Tiene un carácter persuasivo.

De ahí que en todo acto comunicativo habrá que personalizar cómo cada operación satisface los principios del enfoque comunicativo y demostrar dominio de las cuatro habilidades básicas: escuchar, observar, hablar y escribir. En principio, no habrá comunicación sin vacío de información, por tanto, esa competencia comunicativa es también esencial en el soporte metodológico para la dirección del contexto empresarial.

Es importante coincidir con Acosta (2001) en la consideración del cumplimiento de los principios del Enfoque Comunicativo, los cuales se retoman en estas consideraciones por su valor metodológico para la reflexión durante la dirección del proceso:

1. Saber lo que estás haciendo: Se sustenta en el factor de concientización del director hacia lo que hará en el ámbito de la actividad directiva y es un refuerzo de la motivación al definir claramente qué se espera de él en el desarrollo de la actividad. Su valor radica en que ahí se realiza la interiorización del objetivo y se asegura la dirección del proceso de una forma más consciente y activadora de las potencialidades, estrategias y estilos comunicativos convirtiéndose en sujeto de su propio aprendizaje.
2. El todo es más importante que la suma de las partes: Asegura la corrección en lo concerniente a la atomización de los procesos directivos. El fin, realizado con un enfoque sistémico, posibilita integrar las partes coherentemente como medio y vía para satisfacer el propósito comunicativo.
3. Los procesos son tan importantes como las formas: Implica que, conjuntamente con la asimilación de las formas, el director debe incorporar los métodos y procedimientos de la dirección de los procesos asociados a la comunicación efectiva, los cuales pueden ser tratados de manera aislada o integrados mediante técnicas y procedimientos pedagógicos que aseguren el desarrollo de la competencia comunicativa.

Los procesos más importantes a tener en cuenta en la comunicación en la dirección empresarial son los que se relacionan a continuación:

- ◆ El vacío de información, de gran importancia en el proceso de comunicación por cuanto es el que indica la necesidad manifiesta para realizar el acto comunicativo.

Alguien sabe algo que el otro no. Esa condición es esencial porque sin ella no habrá autenticidad en la comunicación. Lo que no se sabe tiene que ser interesante, novedoso y, por sobre todas las cosas, desconocido para el otro.

- ◆ La selección, propicia el uso de alternativas y estrategias al hablante para ejecutar el proceso de comunicación. Desde su óptica, el tener que decir

algo o hacer algo, le brinda la posibilidad de seleccionar sus ideas en un momento determinado así como las formas más apropiadas para satisfacer la necesidad en ese acto comunicativo.

- ◆ La retroalimentación: Implica la negociación de significados y está estrechamente relacionado con los procesos anteriores. Este principio permite al hablante abrir, cerrar o reparar la ruptura de la comunicación en tanto rige los estados de ánimo de su interlocutor y la recepción acertada o no del mensaje que transmite.
- ◆ Para aprenderlo, hazlo: El cumplimiento de este principio garantiza un proceso directivo real y participativo. De esa manera, la adquisición o desarrollo de la competencia comunicativa será el resultado de lo que el director y sus subordinados sean capaces de aprender. El principio es también un refuerzo motivacional y operativo para el aprendizaje del director.
- ◆ Es necesario aprender de los errores: Es natural que en el desarrollo de la competencia comunicativa se cometan errores. Si eso ocurre, se requiere tener recursos para reparar y corregir como un factor de retroalimentación y solución a las insuficiencias detectadas, de manera que se aprenda también del error.

En sentido general, el tratamiento a los principios del enfoque comunicativo para la dirección del proceso es extremadamente importante, por cuanto su incumplimiento o una inadecuada utilización, compromete seriamente la consecución de su objetivo esencial: La competencia comunicativa.

En el contexto actual, donde Cuba se encuentra en un proceso de reordenamiento de su economía, se impone que el directivo sea un comunicador competente. Concebir explícitamente la preparación del director empresarial como comunicador competente, se refiere a la necesidad de promover en la empresa como espacios y coloquios atractivos para el ejercicio de la opinión, la discrepancia, la discusión,

la crítica, la reflexión individual y colectiva, pero también para el intercambio y el acuerdo, donde se aprenda a escuchar y respetar los criterios de los otros, es decir, formar una cultura del diálogo y de la racional tolerancia que permita el éxito del encargo social de la entidad.

En medio de los cambios que ha sugerido el perfeccionamiento empresarial se evidencian las tendencias para caracterizar la dirección empresarial como:

- La aceptación de nuevas formas de interactuar y comunicarse.
- Un sistema comunicativo que favorezca el intercambio y el debate.
- Crear climas comunicativos apropiados.

La autora considera que este referente es básicamente importante en los propósitos de la tesis, en tanto trata de la competencia comunicativa como soporte socio psicológico de la dirección empresarial, a partir de que si este es un proceso, es interactivo, participativo y dinámico, ello implica una ejecución comunicativa, que en el caso de la dirección empresarial, se orienta y se rige por un intercambio permanente entre los sujetos de la dirección en un clima socio afectivo favorable y, en un sistema de relaciones gratificantes y estimulador, de acuerdo con la ejecución de las tareas directivas profesionalmente competentes.

Considera, por ello, que dentro de las competencias profesionales en la dirección empresarial, tiene un lugar especial la competencia comunicativa como un proceso de interacción con carácter personalógico, lo cual exige que este tenga pleno conocimiento de las necesidades y opiniones de sus subordinados en sus relaciones interpersonales, en las facetas volitivo-emocionales así como el dominio de las particularidades psicológicas de la personalidad de los mismos (intereses, motivos, temperamentos, carácter, capacidades y destrezas) en función de la actividad.

El director, como dirigente del proceso empresarial, logrará estas exigencias a partir de un pensamiento crítico y científico que le permita integrar y desarrollar

un sistema de aplicaciones comunicativas, entre las cuales son esenciales la determinación del objetivo, el objeto y los medios para comunicarse con los subordinados, para así poder comprender lo que otros tratan de significar, intentando la comprensión como un acto individual y creador; además de organizar el lenguaje interior, exteriorizar el mensaje y ser capaz de transformar de manera consciente el objeto de dirección.

Desarrollar el proceso de comunicación en la Empresa Puerto Moa necesita de una sensibilidad emocional especial con respecto a la relación interpersonal, pues su efectividad está dada por elementos ejecutores, instrumentales, motivacionales, caracterológicos y personológicos que determinan la calidad de la interacción, por lo que se requiere de competencias para lograrlo.

### **1.2.1. La competencia comunicativa. Algunas reflexiones**

El M. Sc. Guillermo Acosta Coutín, (2001) citando a Boulon (1992, p: 22), describe la competencia como un “desarrollo de capacidades complejas e integradas que se materializan en una dimensión pragmática, dado que se refieren a la instrumentación de un sujeto para operar con creatividad en los diversos campos de actividad, científico tecnológica, económica, social personal”.

Pero, a juicio de la autora de esta tesis, esta definición está indisolublemente ligada a la formación de los profesionales de la lengua, estableciendo el papel de la dimensión pragmática de la lingüística como eje central de la competencia comunicativa esencialmente. No obstante, se requiere considerar en los propósitos de esta tesis, además, la dimensión estratégica como un elemento de valor metodológico destacable, dadas las exigencias de un director competente como comunicador.

La Dr. I. B. Parra (2002, p. 12), citando al colectivo de autores del ISPEJV, señala que “La competencia es una configuración psicológica que integra componentes cognitivos, meta cognitivos, motivacionales y cualidades de la personalidad en estrecha unidad funcional que permite la autorregulación del desempeño real y

eficiente del individuo en una esfera especial de la actividad en correspondencia con el modelo de desempeño deseable socialmente construido en un contexto histórico concreto”

Autores como M. Bazdresch (2000), define a la competencia “como la capacidad adquirida y el comportamiento social, que es aprendida tanto en la escuela como en otros espacios donde se <empeña y desempeña> la persona”, señalando que “esta combina los conocimientos teóricos y los prácticos que lo llevan a adquirir la capacidad de comunicarse, de trabajar con los demás, de afrontar y solucionar conflictos, de mejorar la aptitud para las relaciones interpersonales”. De la misma forma establece que la competencia supone el cultivo de cualidades humanas, y señala que “competencia es algo más que una habilidad: Es el dominio de procesos y métodos para aprender de la práctica, de la experiencia y de la intersubjetividad”.

Se considera oportuno asumir y destacar el valor pedagógico y metodológico de las definiciones anteriores, por cuanto establecen una conceptualización muy adecuada para el perfeccionamiento y auto perfeccionamiento de la competencia comunicativa de los directivos al enfocar no solo el acto lingüístico *per se*, sino además, la operacionabilidad de los conocimientos en el contexto socializador, y como vía para erradicar las insuficiencias de la actual práctica comunicativa en la dirección empresarial.

En el contexto de la presente tesis se coincide en ver la competencia como algo más que una habilidad y, sobre todo, la visión de que es la demostración del dominio de conocimientos y métodos para aprender de la práctica, la experiencia y la interacción, dado los propósitos de esta tesis y las exigencias actuales del perfeccionamiento empresarial.

Debe entenderse que la competencia no está asociada a situaciones aisladas y puntuales, sino, con desempeños que responden con eficacia a los requerimientos de una práctica profesional concreta y una situación específica. Cualquier persona puede tener un activo de habilidades en determinadas direcciones

profesionales, pero su actuación es considerada competente cuando la demuestra en la situación específica.

Considera además que la noción de competencia debe ser incorporada a los programas de superación de los directores de las empresas por cuanto su naturaleza implica: Responder a los retos actuales y perspectivas en la industria; incorporar el concepto de competencia comunicativa como parte de la idoneidad demostrada de los directores del sector empresarial en su desempeño; un cambio de actitud y disposición ante el acto comunicativo; establecimiento de relaciones empáticas y de identidad para con el otro en el proceso directivo, mediante la interacción, la interrelación y la comunicación; desarrollar las competencias profesionales para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa en el marco de las actuales transformaciones del desarrollo socioeconómico cubano.

En la capacitación profesional para el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos de las empresas, a diferencia de la orientación tradicionalmente academicista que han tenido muchos programas de capacitación, los basados en competencias se han caracterizados por:

- Estar enfocados al desempeño y no a otras consideraciones.
- Elevar la significación para la persona y la organización de lo que se aprende, mediante la integración de contenidos aplicables al trabajo en situaciones de aprendizajes complejas y cambiantes.
- Favorecer la autonomía responsable de los individuos.
- Transformar la conducta del que aprende hacia una concepción de autodiagnóstico, conciencia y solución de los problemas con los recursos propios y los identificados en el contexto para su mejoramiento personal y profesional.

En el orden psicopedagógico esto significa que el director, a través de una comunicación interactiva con los factores participantes en los diferentes contextos

de actuación que inciden en el funcionamiento de la empresa, debe propiciar el saber compartir y el hacer común los objetivos y fines que el modelo económico se plantea, como son la eficiencia y eficacia, con la participación e implicación de todos.

Esto no es posible si no es a través del enfoque integrador del aprovechamiento de las potencialidades de cada espacio que tenga una significación y repercusión cognoscitiva y formativa, para lo cual el director debe ser capaz de facilitar que se revelen los significados y las contradicciones que contribuyan a esos fines, así como la dinámica coherente y oportuna para lograr, en este contexto, la horizontalidad, el diálogo, la discusión, el debate y la reflexión, de forma tal que cada factor participante reconozca sus potencialidades para aportar a las metas negociadas.

El aprovechamiento de esos contextos, enriquecidos con la aplicación de los programas de capacitación, debe propiciar una preparación personalizada donde se asegure el respeto por el otro en un ambiente de creatividad y confianza, en los que se compartan las expectativas y cada uno aporte, responsable y conscientemente, en una práctica pensada y reflexiva, donde la comunicación y la competencia comunicativa sean condición para la eficacia de esos procesos.

Estos presupuestos operan a favor del desempeño de los directivos y, a la vez, de los factores participantes en la medida de sus reales posibilidades pues parten de un diagnóstico metacognitivo, cuya tendencia debe ser hacia el autodiagnóstico consciente para la solución de los problemas que la práctica demanda, en las condiciones concretas de cada uno.

Estos elementos deben reforzarse en un plano didáctico-pedagógico con los requisitos necesarios para la competencia comunicativa, así como los principios del enfoque comunicativo, en función de adecuarse a las tendencias que caracterizan a la dirección empresarial cubana en la actualidad.

Por otra parte, la autora considera que las competencias deben cumplir determinadas exigencias, entre las cuales se destacan: Competencias negociadas con la participación de los subordinados para la elaboración de la estrategia de trabajo cooperado; las experiencias de aprendizaje son guiadas por una permanente reflexión e intercambio con los subordinados, desde el propio sistema de trabajo de la empresa; que la evaluación del desempeño competente considere el conocimiento, las habilidades, las actitudes y las emociones demostradas con un carácter individual, donde se enfatice en la auto y la coevaluación; que el aprendizaje sea individualizado y autodefinido, entre otras.

Para el cumplimiento de las exigencias señaladas, juega un importante papel el contexto, la cultura de trabajo, la intencionalidad de las actuaciones, los valores compartidos y la toma de decisiones personales y en la empresa, la existencia de distintas formas de pensar y por encima de todo, el atributo personal de ser reflexivo para actuar críticamente y con creatividad en la práctica de la dirección empresarial y en ella aprender, lo cual constituye una exigencia importante de las competencias profesionales del director.

En las condiciones actuales, se plantean nuevas exigencias a la preparación de los directivos, donde los parámetros calificación y habilidades no encuentran una total correspondencia con las soluciones a los problemas que exigen los cambios inéditos que se producen en las empresas cubanas. En este sentido, las competencias, como configuraciones psicológicas brindan respuestas a tales circunstancias y, dentro de ellas, las competencias comunicativas identifican el camino por el que hay que conducir los esfuerzos de formación y superación de los actuales directores.

### **1.2.2. La teoría de la dirección y su relación con la competencia comunicativa**

La evolución de la teoría de la dirección tiene sus precursores en Robert Owen (1771-1858) y Charles Babbage (1792-1871). Estos trabajos tuvieron continuidad en la Escuela Clásica con la Administración Científica, del norteamericano

Frederich W. Taylor (1856-1915) y la Teoría de la Organización, del francés Henri Fayol (1841-1925), así como Max Weber (1864-1920).

Estas escuelas y teorías evolucionan con la época, nutriéndose de ciencias como la Psicología y la Sociología, que propician el desarrollo de la Escuela de la Ciencia del Comportamiento: Movimiento de las Relaciones Humanas y la Teoría del Comportamiento. Hasta llegar a los que se han dado en llamar enfoques actuales de dirección:

1. Enfoque de sistemas.
2. Enfoque de contingencia.
3. Nuevo movimiento de las relaciones humanas.

Los enfoques y escuelas de la dirección, con el sustento de las ciencias mencionadas, han transitado hacia una humanización mayor del proceso de dirección preocupadas por la participación y el compromiso perdurables de las personas, mediante el mejoramiento de los factores socio psicológicos en general y, especialmente, como evolución de las concepciones de dirección en los últimos 40 años, pero con mayor fuerza desde la penúltima década del siglo pasado hacia la actualidad.

Para cada uno de los gestores de las teorías y escuelas, la comunicación tiene un lugar determinado en los procesos directivos, si se tiene en cuenta que manifiestan un interés creciente por la atención a las personas, las cuales dejan de ser un recurso para convertirse en el principal capital de todas las organizaciones.

La preocupación por la comunicación en la dirección tuvo una respuesta más sistematizada, por primera vez, con la aparición del libro "Curso de Administración Moderna", de Harold Koontz y Ciry O'Donnell (1967), donde aparece un capítulo referido a la comunicación, con un enfoque integral del problema en la dirección.

La tendencia de la dirección, ha sido: De una dirección autoritaria, verticalista, parcializada, con jefes todopoderosos, centrada en los resultados; a una dirección centrada en las personas y valores, participativa, de equipos, con líderes competentes para las relaciones interpersonales, para el desarrollo de la creatividad, en la que se promueve el crecimiento personal de conjunto con el progreso de la organización en un proceso de aprendizaje continuo, criterio que se asume en esta tesis.

Otro elemento importante en la intencionalidad de esta tesis, resulta el hecho de aspirar a una dirección participativa centrada en las personas, con tendencia a la dirección por valores en la empresa y con el presupuesto de la comunicación cara a cara, con base en la relación emisor-receptor-emisor-receptor (EMIREC-EMIREC).

Así la dirección centrada en las personas significa, en primer término, el respeto por el otro, favorecer la inclusión del otro en todos los procesos que integran la dirección empresarial, para lograr su consecuente participación, implicación y compromiso, lo que se establece como exigencia en la actualidad. Esto, unido a la tendencia al cambio generado por el modelo socioeconómico cubano, entraña nuevos y mayores retos a las habilidades comunicativas, requiere de competencia comunicativa.

Si la dirección es un acto intencional de influir en las personas, para asegurar el éxito de los procesos, no debe dudarse que la práctica y la experiencia adquieran una importancia esencial en todo ese proceso, elevándose a fuente de aprendizaje continuado si se aseguran los recursos para ello. La comunicación es, en ese contexto, el vehículo por excelencia para el logro de tales propósitos. Por ello, la práctica no debiera ser sólo saber hacer, sino saber reflexionar, sentir y pensar sobre ella. Los directivos de la Empresa Puerto Moa, por tanto, han de aprender del éxito de una práctica competente y compartir esas vivencias con sus subordinados a quienes, en última instancia, les deben el éxito de su desempeño.

La comunicación en este enfoque de dirección destaca el respeto por el otro, el trabajo con el otro en un ambiente de confianza, con iniciativas, donde director y colaboradores comparten las aspiraciones, motivaciones y valores y aprenden a aprender y a desaprender en una práctica creativa, pensada y reflexiva.

De la misma forma conduce a la manera de ver al otro (en calidad de sujeto individual o colectivo) como persona auto determinada, con la autonomía que le otorga su saber, su experiencia, su desarrollo actual y su cosmovisión del mundo y de los procesos donde participa, con singularidades e intereses definidos, proyectada al futuro y con la que el directivo debe compartir información, visión, evocar estados deseados y equipos de trabajo en pos de las metas definidas de conjunto, donde cobra un significado especial la competencia comunicativa.

En el contexto empresarial, se ajusta lo planteado por Parra (2002), quien considera a la competencia comunicativa, como parte indisoluble de las competencias profesionales, las cuales emanan de la necesidad de resolver la contradicción creciente entre las exigencias sociales y de la propia entidad y el nivel actual de competencia comunicativa evidenciada por los directores.

De esta forma, adentrarse en la competencia comunicativa del director constituye una vía para optimizar la función de dirección y, se requiere reconstruir una metodología que tome en cuenta las exigencias del objeto, en su unidad con los aportes que ya se exhiben en este campo; así como las necesarias aportaciones que demandan las exigencias actuales y perspectivas.

De ahí, que la autora coincide con A. M. Fernández: “Diagnóstico y Desarrollo de la Competencia Comunicativa” (s/f, p: 3) cuando señala que “la competencia comunicativa es, a nuestro juicio, un fenómeno que va más allá de la eficacia de nuestros conocimientos, hábitos y habilidades que intervienen en la actuación personal en situaciones de comunicación. Resulta imprescindible encarar el problema a partir de un enfoque personológico”.

Algunas de las exigencias de este enfoque, señaladas por E. Ortiz (s/f, p: 4-6) están: La relación entre la implicación (cognitiva y afectiva) del sujeto en los procesos y la formación y perfeccionamiento de sus configuraciones psicológicas; la necesidad de estimular una orientación activo-transformadora; la necesidad de un proceso interactivo y el papel de la comunicación como mediador de todos los procesos donde participa el sujeto.

Por ello, en la tesis se concuerda con A. M. Fernández, en que el enfoque personalógico constituye un principio básico del proceso de abordaje de la competencia comunicativa, debido a la exigencia que establece este enfoque en relación con el compromiso y la implicación de los sujetos en los procesos.

La autora de esta tesis considera que la competencia comunicativa debe ser vista como una condición profesional, que integra los indicadores de la idoneidad demostrada en el desempeño de los directores de empresas, lo que reclama:

- Conocimientos del otro y del propio directivo. Determinación de los niveles de correspondencia de los referentes, estado de ánimo, disposición al diálogo y dominio del contenido que da base al mensaje, tendencias de la personalidad, rasgos del carácter, desarrollo actual.
- Preparación psicológica. Cuáles son las barreras que deben ser superadas en las relaciones con el otro en distintas situaciones y contextos.
- Conocimiento del desarrollo actual y prospectivo de la sociedad y cómo este puede influir en el cumplimiento de los propósitos de los participantes en los procesos y de la propia empresa.
- Dominio de las habilidades para las relaciones interpersonales, el trabajo en grupo, las técnicas para negociar y solucionar conflictos.
- Estudio de escenarios y toma de decisiones coherentes con el desarrollo prospectivo de las personas y la organización.

- Conocimiento de los errores que habitualmente se cometen durante la comunicación en la dirección empresarial.
- Erigirse en líder de los valores del colectivo con proyección social comprometida.

La competencia comunicativa contempla los conocimientos y las habilidades, como instrumentos de actuación y abarca también el área afectiva a partir de sus motivaciones, emociones, vivencias, expectativas y objetivos profesionales y personales. De ahí que se coincide en que “(...) trabajar por la competencia comunicativa significa abordar elementos de las dos áreas básicas de la personalidad, que en ninguna medida se encuentran dissociadas en la actuación y en la vida psíquica del hombre”. A. M. Fernández, (s/f).

Este elemento destaca que el director de la Empresa debe trabajar en la reflexión sobre estas dos áreas de la personalidad de manera consciente para lograr una cultura de cognición y afectividad que le propicie una actuación inteligente ante situaciones específicas y condiciones variadas, desarrollando la competencia comunicativa, sobre la base de la autodirección de su aprendizaje.

De esta forma, se está apuntando a una ética en la conducta del director que se acentúe, se haga evidente en dichos y hechos, como una necesidad cotidiana y, en ella, remarcar una actitud de apego al mejoramiento, al aprendizaje de las herramientas útiles a la actuación competente y de aprendizaje de actitudes y comportamientos que busquen el mejoramiento. Esta ética no solo se debe enfocar al otro, sino también, a atender al desarrollo de la empresa, a su crecimiento como institución, de lo contrario, solo logra llevarse bien, pero no a resolver los retos que les plantean los problemas de la empresa. Por esta razón, no basta con el necesario desarrollo del intelecto cognitivo, se requiere aprender, además, la inteligencia afectiva y emocional y actuar sistemáticamente en su mejoramiento.

Por ello se coincide con A. Ma. Fernández, (Diagnóstico y Desarrollo de la Competencia Comunicativa, p: 4) en que, “(...) hablamos de competencia comunicativa ante la presencia de una orientación psicológica favorable a la relación humana y el dominio de un saber científico, de habilidades, procedimientos y técnicas que facilitan la eficiencia en el proceso de comunicación interpersonal”.

Esta definición es fundamental para el análisis de los elementos que resumen lo alcanzable, como indicadores básicos de lo que puede y debe ser adquirido, pues esta considera la posición actuante de quien se dispone a lograr la competencia comunicativa. Coincidiendo además con los criterios de la autora de esta tesis en relación con la comunicación en la dirección de la empresa, por lo que se plantea la comunicación con el otro como un objetivo y no solo como un medio, para enfocarla como una forma de aprendizaje continuo.

Un reto importante lo constituye brindar solución a la posibilidad de alcanzar la competencia comunicativa en la dirección empresarial. Para ello “se requiere una acción pedagógica que parta de un modelo personalizado y dialógico, se trata entonces no de enseñarle a comunicarse, sino de educarlo en una pedagogía de y para la comunicación. En ella no se trata de repetir lo irreplicable que logra cada ser humano en sus relaciones interpersonales, sino por el contrario, sistematizar lo que se repite siempre que hay competencia, es decir, desarrollar las bases del sistema de conocimientos y habilidades comunicativas y por otra parte estimular el despliegue de la individualidad en esta esfera, de la construcción creativa del propio modo de hacer la relación humana (...)” A. Ma. Fernández, (Diagnóstico y Desarrollo de la Competencia Comunicativa, p : 9).

De esta representación puede construirse una forma para dar respuesta a la etapa actual del desarrollo de la dirección empresarial, a la necesidad de adquirir la competencia comunicativa, que se opone a la calificación orientada solamente al saber hacer. La competencia así explicada combina el saber, el saber hacer con el comportamiento social, con el saber ser y el saber estar. Ello requiere una concepción de auto perfeccionamiento de la competencia comunicativa del

Director en tanto tal concepción contempla elementos como el diagnóstico, la conciencia de la necesidad de mejoramiento, la identificación de los recursos propios y los del entorno para dicho mejoramiento, manifestados en un proceso donde se dispone a aprender de la práctica y de la interacción con el otro.

Pero esto es posible en la medida en que se reconozca la necesidad y se disponga a actuar, lo cual es importante atendiendo a que los directivos de la Empresa Puerto Moa, requieren que este aprendizaje se le facilite para capacitarse en la propia práctica pues necesita vivenciar el aprendizaje y que este sea participativo, requiere convertir el aprendizaje en habilidades y destrezas y lograr el cambio de actitudes y comportamientos; debe aprovechar el escenario de la dirección participativa para aprender en una relación vivenciada, enfocar la dirección al aprendizaje, compartir la autoridad, romper barreras y vencer la resistencia que se produce ante el cambio.

El perfeccionamiento de la competencia comunicativa apunta a una necesidad de mejoramiento continuo que se propone el Director de la Empresa Puerto Moa, una vez reconocido su estado actual y de plantearse metas que lo conduzcan a un nivel de desarrollo superior en correspondencia con el nivel de desarrollo de su colectivo y la cultura comunicativa existente en el mismo.

El reto del perfeccionamiento se corresponde con las exigencias que demanda la empresa actual, donde el diálogo y la horizontalidad en la comunicación refuercen el estilo democrático de la dirección de una empresa cada vez más socializada y participativa, aspecto que debe ser propiciado por esa dirección, para lo cual el director debe plantearse, como requerimiento profesional, su auto superación y su autodesarrollo.

En esta tesis se reconoce el perfeccionamiento de la competencia comunicativa del directivo como el proceso de movilización consciente de los recursos personológicos del sujeto, que posibilitan la determinación de las necesidades de mejoramiento, para aprender a actuar con inteligencia y autonomía responsable y encontrar soluciones pertinentes a los problemas en las situaciones y contextos

comunicativos donde se desempeña, mediante el autodiagnóstico, la reflexión en la acción y el texto paralelo, en una práctica laboral-investigativa que favorezca su crecimiento personal y profesional.

En resumen, se puede plantear que el perfeccionamiento de la competencia comunicativa de los directivos en la Empresa Puerto Moa exige de un basamento psicopedagógico, que considere al proceso de dirección como un proceso de comunicación por excelencia, donde la interacción sujeto-sujeto se da entre el director y los subordinados, haciendo que la competencia comunicativa del directivo se encamine a perfeccionar el estilo directivo, lo que elevaría los resultados de la gestión empresarial al incorporar, de forma activa e implicada a los factores participantes.

### **1.3 Estado actual del desarrollo de las competencias comunicativas de los directivos de la Empresa Puerto Moa**

Teniendo en cuenta los presupuestos abordados anteriormente, se enfocó el estudio para establecer las barreras que estaban entorpeciendo la adecuada comunicación directiva en la Empresa Puerto Moa, en correspondencia con los propósitos de esta tesis. Para ello se desarrolló un estudio constataivo que permitió diagnosticar el estado real que presentaba la competencia comunicativa de los directivos de la empresa, como paso previo para la elaboración de la metodología.

Con tal propósito fueron aplicados diferentes instrumentos de investigación a la muestra seleccionada. Los instrumentos fueron los propuestos por la Doctora Ana María Fernández y otros autores en el “Compendio de estrategias y técnicas para el estudio y desarrollo de la competencia comunicativa”, del 2002.

Estos instrumentos y el propósito que persiguen se ajustan a los propósitos de la tesis, los cuales en algunos de los casos fueron modificados al contexto y objetivo específico. El nivel de información que brindan a partir de su aplicación le permite a la investigadora trazar pautas y orientarse para la búsqueda de soluciones a los problemas constatados. (Ver anexos del 1 al 11)

Se determinaron los siguientes indicadores básicos para valorar el estado actual del problema:

1. Disposición para la comunicación, nivel de comunicatividad y conducta asertiva.
2. Relación emisor-escucha.
3. Nivel de Empatía.
4. Actitud y reacción ante desacuerdos y conflictos.

El comportamiento de estos indicadores, cuyos datos cuantitativos se observan en el Anexo # 12, se explica a continuación:

1. Disposición para la comunicación, nivel de comunicatividad y conducta asertiva.

Para este indicador se aplicaron 3 encuestas (nivel de comunicatividad; disposición para la buena comunicación; y conductas asertivas) a los 13 directivos de la muestra, y pudo comprobarse que:

- Se refleja en el anexo en las tablas No 1, 2, 3 y 12 (Anexo # 12) que el nivel de comunicatividad se considera aceptable porque en las respuestas ofrecidas, el 68.58% fueron catalogadas de altas, correspondiéndose con un adecuado nivel de habilidades de observación, expresión, no siendo así en relación con la empatía en el 61.53 % (Tabla # 4).
- En ese mismo aspecto, es significativo que el 69.16 % tienen tendencia al exceso de información (Tabla # 3) y el 53.84 % se comporta inadecuadamente ante situaciones contradictorias e inesperadas en relación con las personas más allegadas y, en igual medida, ante la defensa inmediata de sus juicios o criterios, sin mediar negociación alguna.
- Es significativo que al resumir los incisos y bloques planteados en la tabla # 12, se comprobó que el 53.84 % se encuentra en la categoría de débil o agresivo, siendo esta última la que más resalta. El 46.15%

denota como tendencia un comportamiento en las categorías indefinido o contradictorio, en relación con la conducta asertiva.

Esto corroborará la insatisfacción de los educandos en relación con el estilo comunicativo de su director, según el instrumento aplicado por el ICCP, donde aparece que sólo el 63.7 % está satisfecho.

- El análisis integral de estos instrumentos demuestra que conceptualmente los directivos de la Empresa Puerto Moa saben cómo tienen que conducirse, sin embargo, en la práctica cotidiana en situaciones de comunicación tienden a precipitarse, a no manifestar una conducta reflexiva que les permita la autorregulación y la empatía necesarias en el cumplimiento de sus funciones, para ser eficaces en las mismas, así como la necesidad de que ellos aprendan a manifestarse operativamente correctos en el proceso de comunicación.

## 2. Relación emisión - escucha.

En este indicador se aplicaron los instrumentos de autoanálisis sobre la escucha, un cuestionario autovalorativo sobre ser buen receptor, una técnica de la escucha activa (Anexos 4,5 y 6) y pudo comprobarse que:

- En la Tabla # 6 se refleja que el 100 % no permite interrupciones mientras emite un mensaje determinado dentro de las funciones directivas, al considerar que de permitirlo esto “afecta la autoridad”. El 69.23 % frecuentemente no conservan la calma en el análisis cuando la otra parte se altera, y el 46.15 % no adecuan el tono de voz a la situación comunicativa específica, lo que es valorado como una concepción poco flexible en la posición de emisor.

Ello que limita el desarrollo adecuado de la actividad comunicativa como aspecto transformador en la relación sujeto-sujeto, en el proceso de dirección.

- En materia de escucha el 53.84, % solo algunas o raras veces reconocen buenos hábitos de escucha, destacándose afectaciones en la

atención al que habla, la concentración en lo que dice, precipitación para intervenir y la falta de empatía con el interlocutor. Dado el contexto directivo en el que se debe desarrollar la tolerancia, es especialmente significativo que, el 46.15 % son selectivos en la escucha en correspondencia con el aspecto físico del que habla (Tabla # 7). Esto evidencia determinadas barreras de significación para la correcta comunicación.

- Es importante tener en cuenta que se manifiestan insuficiencias significativas para la escucha activa, pues el 76.92 % tiende a opinar sobre lo que se le dice y el 61.53 % a aconsejar, tendencias que se corresponden 69.16 % que tienen tendencia al exceso de comunicación (Tabla # 8). Esto evidencia deficiencias en el estilo de dirección y de comunicación al limitar las posibilidades reales de participación.
- Estos resultados explican cómo los propios directivos generan barreras en la comunicación con los subordinados y trabajadores, las cuales identifican como necesidad de cambio.

### 3. Nivel de Empatía.

Para este indicador se tuvieron en cuenta los resultados aportados por los instrumentos: Inventario de problemas de comunicación; # 1, ¿Sabe usted escuchar?; # 3, ¿Soy buen receptor?; # 5, Técnica para escuchar activamente; # 6, ¿Soy buen emisor? y # 8, Intención al manejar un conflicto, # 10 y pudo comprobarse que:

- El nivel de afectación de la empatía es destacada, por estimar en demasía la función informativa en relación con la reguladora y afectiva, en tanto el 61.53 % se corresponde con casi siempre o raras veces en la selección del comportamiento en situaciones de escucha o de expresión, evaluados en el ejercicio de problemas de comunicación (Tabla # 4).
- De la misma forma se evidencia que la tendencia a hacer demasiado énfasis en la información, la redundancia y la reiteración lineal que

predomina en un 69.23 % de los encuestados (Tabla # 8), les impide ponerse en el lugar del otro, debido a que si la tendencia es opinar o aconsejar les resulta difícil poder entender la posición del otro y contribuye a no utilizar la animación en un 61.53 % necesaria para que se expresen palabras y sentimientos, por lo que la acción de dar y recibir queda trunca.

- Si el 69.23 % no conservan la calma cuando la otra parte se altera y el 53.84% solo a veces son pacientes con quienes interactúan, por la tendencia a acabar rápido, se demuestra que estas tendencias les impiden colocarse en la posición del otro (Tabla # 6). Ello se reafirma en la intención primordial al manejar conflictos, donde el 76.92 %, (Tabla # 11) se manifiesta siempre como competidor, trayendo como consecuencia una actitud defensiva del interlocutor, lo que provoca barreras en la comunicación.
- La agresividad en el comportamiento comunicativo y el exceso por cuidar la autoridad, unido a la tendencia a una conducta no empática de los directivos, está lacerando la comunicación. El clima socioafectivo no puede mejorar si no comienza por la personalidad de quien representa el paradigma para subordinados y trabajadores.

#### 4. Actitud y reacción ante desacuerdos y conflictos.

En este indicador se aplicaron: un instrumento de autoanálisis sobre la reacción ante desacuerdos y conflictos, y otro, sobre la intención primordial al manejar un conflicto (Anexos 9 y 10) y pudo comprobarse que:

- El 46.15 % no se manifiesta muy de acuerdo con una actitud realista, categorizada en la clave del instrumento, ante el conflicto y que el 53.84 % coincide en esa misma posición en una reacción buena ante los mismos (Tabla # 10). Esto, analizado en relación con el comportamiento agresivo y de competidor del directivo, está manifestando falta de seguridad en las situaciones de este tipo y los conflictos que son propios

del trabajo en un ambiente de cambio, no están siendo utilizados como oportunidad para enfocar una estrategia adecuada y aprender a solucionarlos como parte del perfeccionamiento de la competencia comunicativa.

- Por otro lado no se favorece una comunicación adecuada si se tiene en cuenta que el 76.92 % se comporta como competidor ante los conflictos y el 92.30 % trata de acomodar la situación más que resolverlos (Tabla # 11), lo cual deja en latencia las causas que los originaron y por lo tanto no resueltos, repitiéndose así un ciclo interminable en el que pierden oportunidades para comprometer a los colaboradores en las soluciones.

Finalmente, se precisaron los problemas esenciales cuya solución adecuada exige de la realización de acciones que satisfagan las necesidades específicas de los directivos de la Empresa Puerto Moa para el mejoramiento personal y profesional y el de la propia empresa, entre las que se destacan:

- Insuficiente dominio de los fundamentos teóricos y prácticos sobre la competencia comunicativa, lo que les ha impedido emprender la búsqueda de soluciones más pertinentes a los problemas identificados.
- Se evidencia tendencia a opinar y a aconsejar en situación de escucha. El comportamiento agresivo o inseguro en situación comunicativa interpersonal refleja inseguridad, falta de madurez emocional y no asertividad.
- Constituye la empatía la cualidad de mayor afectación, lo que está indicando un reforzamiento del mismo a partir de una mayor autorregulación, confianza y respeto del directivo por los colaboradores.
- Se refleja una de actitud de competidor en la solución de los conflictos, que denota una significativa dificultad para resolverlos si no es con empleo de la jerarquía. De la misma forma, existe la tendencia a acomodar las situaciones difíciles o postergar decisiones.

- No existe un buen reconocimiento de las potencialidades propias por parte de los directivos para el perfeccionamiento de la competencia comunicativa.

En resumen, la constatación apunta a que se requiere desarrollar de manera creciente y sistémica en los directivos, un fuerte accionar de capacitación que parta desde la determinación de las necesidades e intereses individuales, las características específicas de la empresa y las vías, métodos y procedimientos para el mejoramiento de la competencia comunicativa de los directivos, que facilite que en la labor de dirección se apropien de conocimientos para actuar en un proceso dinámico, reflexivo y participativo.

## **CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 1.**

- A partir de la asunción de los referentes históricos y teóricos pudo comprobarse la evolución de la comunicación en la dirección, determinándose la importancia de aprender a desarrollar la competencia comunicativa en la labor de dirección participativa en el contexto empresarial, como proceso dinámico, reflexivo y participativo.
- La competencia comunicativa tiene un fundamento psicológico, pedagógico y desde la teoría de la dirección que facilita su aplicación consecuente y racional en la dirección empresarial, por lo que resulta necesario que el directivo aprenda a perfeccionar la misma en aras de crecer en lo personal y lo profesional, expresión del mejoramiento continuo de su desempeño.
- La dirección en el contexto empresarial actual demanda de directivos con competencias para las relaciones interpersonales, la interacción y la comunicación eficaz, por lo que se requiere del perfeccionamiento de la competencia comunicativa para el desempeño eficiente de sus funciones, sustentado en los referentes psicopedagógicos y de la teoría de la dirección.

## **CAPÍTULO 2 METODOLOGÍA PARA FAVORECER EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA COMUNICATIVA DE LOS DIRECTIVOS EN LA EMPRESA PUERTO MOA**

En el desarrollo de este capítulo se establecen los fundamentos que se asumen referidos a las particularidades de las metodologías como resultados científicos para la elaboración del aporte que se propone para el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos de la Empresa Puerto Moa. En un segundo momento se presenta la metodológica la cual se sustenta en las leyes, principios y categorías de la pedagogía. Finalmente se presentan los resultados obtenidos producto del desarrollo del taller de socialización realizado con los especialistas de recursos humanos.

### **2.1 Fundamentos asumidos para la elaboración de la metodología**

Proyectar el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos de la Empresa Puerto Moa, presupone considerar las condiciones concretas del proceso de superación en el contexto empresarial que permitan su seguimiento y perfeccionamiento.

En tal sentido, se tiene en cuenta las leyes, principios y categorías de la pedagogía, elementos que han sido tratados por diferentes autores, se puede citar al colectivo de autores del MINED (1984), Klinberg (1985), Guillermina Labarrere (1988), Carlos Álvarez de Zayas (1996) y Fátima Addine y colaboradores (2002). Álvarez de Zayas integra las relaciones existentes entre instituciones docentes y la sociedad para resolver la necesidad de formación integral de los ciudadanos de esa sociedad, las nuevas generaciones a través de dos leyes pedagógicas que son asumidas y contextualizadas a la metodología propuesta:

- La relación de la escuela con la vida, con el medio social.
- Relaciones internas entre los componentes del proceso docente-educativo: la educación a través de la instrucción.

Lo anterior se justifica a partir de considerar que en los momentos actuales el vínculo de las empresas con las instituciones educativas es primordial para garantizar la superación de los recursos humanos.

Los autores N. De Armas; J. Lorences y J.M. Perdomo (1985) del Centro de Estudio de Ciencias Pedagógicas del ISP "Félix Varela" señalan que en la ciencia pedagógica el término "metodología" ha tenido múltiples interpretaciones y definiciones tanto desde el ángulo de la actividad científica, como desde el ángulo de la actividad propiamente educativa. Así, es abundante la utilización del término metodología con distintas acepciones. Entre las más comunes se encuentran:

- Sinónimo de didáctica especial
- Vía para dirigir el proceso de enseñanza de determinados conocimientos
- Manera de organizar determinada actividad o proceso educacional
- Vía para dirigir la formación de determinadas orientaciones, cualidades, componentes o rasgos de la personalidad
- Asignatura para enseñar a investigar (metodología de la investigación)
- Forma específica de estructurar y aplicar uno o varios métodos de una investigación
- Objetivo y resultado de la investigación

En el contexto de esta tesis resulta pertinente el abordaje realizado por R Bermúdez y M Rodríguez, (1996), los cuales consideran que una metodología es: "Conjunto de métodos, procedimientos, técnicas, regulados por determinados requerimientos o exigencias que permiten ordenar el pensamiento y modo de actuación para la obtención o descubrimiento de nuevos conocimientos en el estudio de un problema teórico o en la solución de un problema en la práctica."

La metodología (Anexo 13), comprende características que le dan singularidad en el contexto de actuación y revelan la esencia del proceso que se sigue para el perfeccionamiento de la competencia comunicativa en su lógica interna, lo que confirma la posibilidad de conducirse, en concordancia con los propósitos de mejoramiento que demanda el desarrollo de la dirección de la Empresa Puerto Moa.

Esta metodología se sustenta en tres ejes fundamentales:

- Aprendizaje en la práctica como valor añadido a la eficacia de la comunicación.
- La equidad en el proceso de dirección de la empresa.
- El mejoramiento del clima socioafectivo de la empresa.

La misma constituye la materialización del modelo en la actuación del director, con el interés de resolver la contradicción que se presenta en la práctica de la dirección empresarial. Para ello, se debe partir de un profundo conocimiento teórico, lo que se constituye en los precedentes básicos para instrumentar esta metodología de acuerdo con sus etapas.

Con el propósito de adecuar los elementos planteados en los precedentes a la dinámica del proceso de dirección, se tienen en cuenta los siguientes aspectos esenciales:

1. Autoconcientizar, desde los fundamentos teóricos, las categorías que intervienen en el funcionamiento de la empresa, componente interactivo, componente lingüístico, componente socioafectivo, el papel del diálogo y la negociación en la interacción del director y los subordinados.
2. Dominar los componentes del perfeccionamiento, donde intervienen los recursos personológicos movilizados conscientemente, que generan la necesidad de nuevos conocimientos, el fortalecimiento de las habilidades y el cambio de las actitudes en relación con la comunicación.

3. Promover un ambiente, donde el proceso de comunicación en la dirección se enfoque al aprendizaje situacional, autodirigido y cooperado, a partir de la exigencia que entraña el aprendizaje desde la práctica, logrando:
  - Reconocer la necesidad de mejorar la eficacia de la comunicación en su desempeño y de la implicación de los subordinados del proceso directivo, para interactuar en función del aprendizaje en las situaciones comunicativas.
  - Facilitar el ejercicio del derecho y el deber de participar en el mejoramiento del clima socioafectivo de la empresa y el proceso de dirección.
  - Estimular la cooperación en el proceso de perfeccionamiento.
  - Centrar la práctica de la dirección empresarial en el aprendizaje, en correspondencia con las características propias.

La autora ofrece en correspondencia con las categorías didácticas (Álvarez, 1998), un orden sistémico a todos los elementos que se proponen tener en cuenta en el proceso de superación de los directivos de la Empresa Puerto Moa en aras de perfeccionar la competencia comunicativa de los mismos (Ver anexo 14).

## **2.2 Presentación de la metodología**

Objetivo general: Preparar a los directivos con las competencias comunicativas necesarias para contribuir a un desempeño más efectivo en correspondencia con exigencias actuales a las empresas cubanas.

La metodología está formada por cuatro etapas, estrechamente relacionadas que reflejan cómo proceder en la práctica para lograr la formación de las competencias directivas.

Las mismas fueron diseñadas teniendo en cuenta los criterios de R. Bermúdez, y L.M. Pérez (2005) y contextualizadas por la autora de la tesis al proceso de capacitación en la Empresa Puerto Moa.

Las etapas son las siguientes:

Primera etapa: diagnóstico del desarrollo potencial y actual de los directivos.

Segunda etapa: proyección del proceso.

Tercera etapa: ejecución de lo planificado.

Cuarta etapa: evaluación de la aplicación.

En estas etapas se reflejan de manera explícita los momentos por la que debe transitar el proceso de superación profesional de los recursos humanos en el contexto empresarial: orientación, ejecución, control y evaluación.

La primera etapa se propone diagnosticar el desarrollo potencial y actual de la competencia comunicativa de los directivos en la Empresa Puerto Moa. En ella se tendrá en cuenta:

- ◆ Partir de las exigencias que se le plantean al directivo, sus retos y desafíos teniendo en cuenta el análisis interno y externo de la empresa.
- ◆ Constatar el dominio de los conocimientos, habilidades y valores que se exigen y el desarrollo alcanzado por cada uno de ellos.
- ◆ Aplicar un sistema de métodos y técnicas de procesamiento sencillo, adecuado con las necesidades del sector empresarial. Entre ellos: observación, tormenta de ideas, DAFO, Técnica de Grupo Nominal, entrevistas, encuestas, análisis de documentos y técnicas de dinámica grupal.

Esta etapa comprende los siguientes procedimientos y acciones:

Procedimiento I: Análisis de la estrategia de superación empresarial

Acciones:

- Relación entre la estrategia, objetivos empresariales y valores organizacionales.

- Análisis de la estructura organizacional.
- Estilos de dirección predominantes.
- Estado actual de la comunicación organizacional haciendo énfasis en la comunicación interna.
- Predecir las necesidades de la organización y el nuevo talento requerido.

Procedimiento II: análisis del estado actual del sistema de gestión de recursos humanos

Acciones:

- Determinación de sus objetivos estratégicos.
- Evaluación del capital humano.
- Determinación de disfunciones existentes.
- Exigencia planteada por la tecnología, las formas de trabajo, las personas.
- Determinar los recursos que se disponen, cuál es su potencial y capacidad.

Procedimiento III: Determinación del perfil de competencia de los directivos.

Acciones:

- Determinación de conocimientos, habilidades, valores y actitudes.
- Definición de comportamientos, conductas de éxito y fracaso.
- Resultados de la evaluación del desempeño.

Procedimiento IV: Determinación de las necesidades de superación de los directivos.

Acciones:

- Su impacto en el puesto de trabajo.
- Objetivos individuales y globales.
- Estado actual.
- Competencias esperadas.
- Insuficiencias que se presentan respecto al nuevo perfil de éxito donde es necesario emprender acciones de superación.

### **Segunda etapa: proyección del proceso.**

Constituye un requerimiento la participación de los directivos y todos aquellos implicados (consejo empresarial, personal de recursos humanos y especialistas de reconocido prestigio). Esta proyección se realiza a partir de las categorías y componentes del proceso de superación y el sistema de condiciones psicopedagógicas para la concepción didáctica del mismo; incluye la reelaboración y el perfeccionamiento del programa, la proyección inicial del sistema de componentes didácticos y la proyección sistémica del proceso.

Se inicia con el encuadre, el grupo determina sus propias metas, vías y procedimientos para alcanzarlos y lograr que los directivos bajo la oportuna dirección del especialista designado tomen decisiones.

Procedimiento V: diseño del programa de superación.

Acciones:

- Definición de los objetivos y contenidos del programa. (anexo 15)
- Temas esenciales a tratar, maneras pedagógicas de enfocarlos.
- Métodos pedagógicos a utilizar.
- Disponibilidad de los equipamientos pedagógicos.

- Disponibilidad de los destinatarios (horario, tiempo para asistir).

### **Tercera etapa: Ejecución de lo planificado**

Lo esencial es facilitar de manera eficiente la formación de la competencia comunicativa en los directivos mediante su aprendizaje. Para esto se requiere cumplir una serie de exigencias:

Que los directivos participen en la toma de decisiones de los procesos de aprendizaje y desarrollo, a partir de la conciliación de las metas individuales, grupales y sociales: implica garantizar el protagonismo y la responsabilidad de los directivos.

Que se incorporen aspectos personológicos en el tratamiento didáctico, a partir del carácter vivencial-experiencial del proceso, en función del autodesarrollo.

La formación de una base orientadora de la acción completa, general e independiente.

Tareas productivas que impliquen la transformación de la realidad profesional y personal.

La facilitación del aprendizaje en espacios de intersubjetividad y cooperación: supone un clima de confianza y apertura.

Procedimiento VI: Ejecución del programa de superación

Acciones:

- Comprometer a los directivos a lo largo del programa, como responsables de su propia formación.
- Garantizar la cultura de la empresa hacia el cambio y la formación.
- Realización efectiva de la acción formativa, para asegurar las competencias previstas.

- Garantizar el alcance de los objetivos, utilizando los contenidos, métodos, procedimientos, medios de formación adecuados y aplicando criterios evaluativos que caractericen el éxito de los programas (competencias previstas)

Es importante señalar que el éxito en el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos, el peso específico está en la fase de ejecución, la cual depende de las características individuales del directivo, las condiciones del contexto de actuación en las que se desarrolla y si se tiene en cuenta el nivel de partida y los objetivos socializados. Este elemento es de gran significación para mantener el nivel de interacción adecuado y propiciar la atracción y la retención necesarias para la búsqueda del mejoramiento del escenario para favorecer el perfeccionamiento.

Es importante señalar que en la fase de ejecución en la preparación del directivo para lograr el perfeccionamiento de la competencia comunicativa, actuando en el plano personal y con los factores participantes la Dirección de Recursos Humanos de la empresa debe saber que esta debe transcurrir a través de tres elementos básicos:

1. Concepción de dirección de acuerdo con el modelo económico actual.
2. Las interacciones.
3. Desarrollo de las habilidades comunicativas.

En relación con la concepción de dirección se establecen las siguientes acciones:

- Dominar las funciones de la empresa como sistema del MINBAS. Explicarlas a los factores colectivos de la empresa, estableciendo la política a seguir en cada nivel.
- Diagnosticar las ideas principales con las que opera el directivo, mediante los conceptos básicos que expresa en teoría y práctica, en correspondencia

con el tipo de empresa, por autodiagnóstico y el criterio de facilitadores y observadores de cada nivel.

- Escuchar criterios y opiniones de los factores participantes en relación con la concepción de dirección que aplica el director en la empresa, especialmente, de los trabajadores y directivos intermedios.
- Determinar la tendencia principal de su estilo de dirección y las contradicciones más relevantes en relación con el fin de la empresa.
- Reflexionar sobre cómo facilita y asegura la participación de los factores (individuales y colectivos, con énfasis en los trabajadores) a través de las actividades de dirección, principalmente en la toma de decisiones, mediante el contacto directo con los distintos factores y los elementos relevantes del grupo empresarial.
- Recoger información sobre las personas y colectivos con los que interactuará de acuerdo con propósitos definidos. Seleccionar vías para estimular y motivar atendiendo a las particularidades de los participantes.
- Planificar los momentos más significativos de intervención, empleando facilitadores, y los posibles conflictos que en los mismos pueden darse, prever el curso de acción mediante el diálogo organizado y la negociación.
- Brindar información a los participantes sobre los objetivos y exigencias del trabajo de acuerdo con los fines y el objeto social de la empresa. Generar expectativas.
- Recoger criterios, sugerencias y recomendaciones de diferentes fuentes sobre los aspectos que se discutirán y compararlos con los objetivos y fines.

- Emplear técnicas participativas (tormenta de ideas, considerar todos los factores, reducción de listados) para desarrollar las actividades de los Órganos Técnicos y de dirección.
- Practicar formas nuevas de conducir grupos funcionales que caracterizan el escenario de trabajo (consejillos, consejos de dirección y reuniones sindicales).
- Seleccionar observadores del estilo de dirección y la reacción ante la toma de decisiones. Brindarles información y abrirles espacios para la crítica, la reflexión y la recomendación.
- Registrar los hechos significativos y las recomendaciones. Autovaloración.

Para el cambio en las interacciones se proponen las acciones siguientes:

- Discernir los principales momentos de interacción (individual y colectivo, especialmente con los trabajadores), en correspondencia con el sistema de trabajo y en relación con los contextos significativos de actuación.
- Recoger expectativas de los participantes en relación con los espacios de interacción.
- Preparar y desarrollar la negociación sobre las tareas que resulten de mayor complejidad, de acuerdo con la filosofía ganar-ganar. Utilizar vías para estimular la interacción y dejar huella positiva en los participantes, cooperando en la solución de conflictos y no compitiendo en ellos, donde se distingan propuestas de acercamiento y rechazar oportuna y adecuadamente conductas que no promuevan el afecto.
- Mostrarse auténtico en todo y con todos. Ser abierto a la crítica. Pensar y actuar a partir de las potencialidades de los otros.
- Criticar cuando sea necesario de manera oportuna y preferiblemente cara a cara y en lugar apropiado. Estimular lo mejor de cada cual, poniendo

énfasis en su correspondencia con los objetivos y fines de la empresa.  
Respetar la dignidad ajena y la propia, pero con firmeza.

- Ver siempre el lado positivo de los asuntos y personas, independientemente de su procedencia y aspecto. Ser empático.
- Promover el optimismo, dando el ejemplo.
- Distinguir y evaluar las interacciones más significativas y compararlas con los registros de la concepción de dirección.
- Realizar reflexiones y discusiones con los observadores y facilitadores, partiendo de las constantes expectativas.

Para el desarrollo de las habilidades comunicativas se recomiendan las acciones siguientes:

- Discutir colectivamente e identificar las habilidades que deben ser fortalecidas en la comunicación directiva.
- Utilizar distintas vías para mejorar el conocimiento, las habilidades y actitudes en relación con la comunicación, distinguir las potencialidades propias y las de los factores participantes para resolverlas.
- Establecer estrategia de superación que contemplen la autosuperación, el estudio colectivo con sus reservas del cargo, la asistencia a cursos y talleres.
- Observar la práctica de otros directores en las situaciones y momentos donde más deba aprender.
- Valorar la comunicación de los cuadros de la empresa con las personas que les resulten más difíciles para él en el contexto empresarial.
-

- Preparar los objetivos del diálogo en correspondencia con las posibilidades de motivación que tenga su contenido, negociando la intencionalidad y los referentes, antes de avanzar en el proceso comunicativo.
- Emplear adecuada, oportuna y éticamente la información sobre las personas y como base para la argumentación y la persuasión. Criticar en privado, sobre bases objetivas y oportunamente en el tiempo, destacando las potencialidades para el entendimiento y la cooperación.
- Desarrollar el proceso comunicativo como un acto estimulador y enriquecedor.
- Aplicar las recomendaciones para la buena escucha (Anexo # 15). Aplicar las recomendaciones para la buena emisión (Anexo # 16), partiendo de la dirección efectiva de los espacios metodológicos y de superación de cuadros y trabajadores en general.

Registrar los aprendizajes que se desarrollan en las situaciones comunicativas, de acuerdo con los contextos significativos de actuación.

#### **Cuarta etapa: Evaluación de lo aplicado**

Comprobación de cómo se ha logrado llevar a la práctica lo planificado y de cuán exitosa ha resultado la proyección y ejecución.

Procedimiento VII: Determinación de los criterios de éxito y fracaso

Acciones:

- Evolución de la competencia comunicativa del personal a través de las evidencias demostradas en el tiempo, (generación de nuevos saberes).
- Criterios de éxito vistos por los peticionarios.

- Elaboración de las herramientas más adecuadas de seguimiento del programa.

#### Procedimiento VIII: verificación interna y externa

##### Acciones:

- Determinar pertinencia y calidad de la formación.
- Sugerencias de mejora continua como parte de la verificación interna y externa.

#### **Recomendaciones para la instrumentación de la metodología:**

Para instrumentar la metodología se debe analizar con los especialistas responsabilizados de llevar a cabo la superación de los directivos, el desarrollo de un curso sobre comunicación impartido por un especialista del ISMMM.

Coordinar con especialistas de recursos humanos la puesta en práctica de la metodología.

##### Para el proceso de intervención tener cuenta:

- Diagnóstico del sistema de comunicación empresarial (Anexo 17)
- El perfil de competencias directivas determinado (Anexo 18)
- Propuesta de implementación del cronograma del sistema de gestión de comunicación empresarial (Anexo 19)
- Registrar los aprendizajes que se desarrollan en las situaciones comunicativas, de acuerdo con los contextos significativos de actuación.
- Identificar el modo de actuación de los directivos ante las situaciones comunicativas y contrastarlo con las opiniones de los subordinados.

- Adaptar los temas de la metodología elaborada a las nuevas experiencias que vayan apareciendo durante su implementación.

También es importante que se tengan en cuenta los siguientes aspectos para la instrumentación de la estrategia:

- Es importante partir del diagnóstico individual y grupal, para más que trabajar insuficiencias, trabajar potencialidades individuales y grupales lo cual posibilita adecuar la metodología a este y propiciar el logro de su efectividad.
- Su implementación requiere garantizar condiciones ambientales y psicológicas propicias que favorezcan la autorreflexión, autoaprendizaje y el trabajo en grupos, en este último caso pueden utilizarse técnicas participativas o trabajo en equipos y sobre todo la creación de espacios y sistemas de actividad-comunicación que propicien la interacción de lo individual con lo grupal.
- La preparación teórica y práctica del directivo sobre los presupuestos que sustentan la comunicación y la competencia comunicativa, para poder desenvolverse como un elemento dirigente y mediador activo de los procesos que se desarrollan en la empresa.
- Para su instrumentación, mediante un curso o sesiones de superación, se sugiere la división en sesiones de 1 a 2 horas de duración cada una. El total de horas del curso estará en dependencia de las características particulares del problema seleccionado y del diagnóstico realizado.
- La aplicación de la metodología propuesta requiere un seguimiento del orden o secuencia que se propone con el fin de garantizar que a pesar de su flexibilidad y transferibilidad esta no pierda su esencia.
- No es preciso restringirse a los requerimientos y procedimientos didácticos propuestos, pero sí velar porque la unidad de las exigencias y condiciones

a tener en cuenta en el diseño de la metodología promuevan el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos de la Empresa Puerto Moa.

Es necesario que el directivo se identifique con la problemática de manera que le permita determinar qué insuficiencias ha superado y cuáles debe continuar perfeccionando según su contexto y el tipo de actividad que realiza. En tal sentido se garantizará que los implicados pongan de manifiesto la autonomía, la responsabilidad y la motivación por transformar la práctica directiva.

### **2.3 Experiencia en la aplicación parcial de la metodología propuesta**

En este epígrafe se presentan los resultados de la metodología propuesta, para lo cual se parte de los resultados de la realización de un taller de socialización y posteriormente la aplicación de los instrumentos empíricos con vista a ampliar el conocimiento sobre la misma.

#### **2.3. Valoración del nivel de pertinencia y relevancia de la metodología propuesta**

Este sub-epígrafe incluye los resultados obtenidos del Taller de Socialización realizado con especialistas de la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa Puerto Moa, especialistas invitados del grupo empresarial Cuba Níquel y especialistas de la temática investigada. Se valoró la pertinencia de la metodología para favorecer la competencia de los directivos de la Empresa Puerto Moa, como expresión concreta de la lógica contextualizada que se propone.

El taller de socialización con los participantes y especialistas (Anexo 20), se convocó con el objetivo de valorar y enriquecer la metodología. Para ello, se convocaron a un investigador que desarrolla la temática como parte de su formación doctoral, tres de la Dirección de Recursos de la empresa, dos directivos del grupo Cubaniquel y tres profesores de la carrera de Comunicación Social del ISMMM, seleccionados por su experiencia profesional, experiencia y trayectoria científico- metodológica acorde a la temática que se investiga. Asimismo, se

tuvo en cuenta el grado científico o académico y categoría docente e investigativa de cada uno. (3 másteres, 4 profesores asistentes y 2 instructores).

EL Taller estuvo dirigido específicamente a valorar y enriquecer la metodología propuesta en la investigación. Para ello se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

Búsqueda de puntos convergentes y divergentes en las principales visiones de las fases de la metodología propuesta.

Enriquecimiento de las acciones propuestas en cada una de las fases de la metodología, a partir de las recomendaciones, interpretaciones y sugerencias de los participantes.

Corroboración de la pertinencia de la metodología propuesta, y la contribución al desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos de la Empresa Puerto Moa.

La autora hizo una exposición sintetizada de la lógica de la investigación y explicó integralmente la metodología. Para ello partió de un grupo de acciones acometidas con anterioridad, como:

Elaboración y presentación de un resumen de la investigación a partir de su visión al ponerla en práctica.

Debates y presentación de experiencias en el trabajo con directivos, y vivencias de la investigadora en la implementación parcial en la preparación de cuadros.

Participación activa de todos los asistentes en la confrontación de la teoría con la experiencia para la implementación de la metodología.

Elaboración y aprobación unánime de un informe de relatoría.

El Taller permitió la precisión de los siguientes elementos de síntesis:

La claridad con que se han proyectado las etapas y procedimientos que la contemplan posibilita su puesta en práctica sin dificultades. Ello es posible dada la adaptabilidad de la concepción pedagógica con que ha sido concebida al proceso de superación y gestión de los recursos humanos en el contexto empresarial.

La metodología permite el crecimiento personal y profesional de los directivos en correspondencia a las exigencias actuales al sector empresarial.

Resulta factible la selección de los temas para llevar a cabo la superación de los directivos en relación con el desarrollo de la competencia comunicativa, las cuales tienen posibilidades reales de concreción en la práctica.

El objetivo que se plantea en la metodología es medible y puede ser coherentemente logrado a través de las etapas y procedimientos de la misma.

La metodología garantiza que puedan tomarse las decisiones más acertadas que conduzcan al mejoramiento de la comunicación de los directivos respecto a sus subordinados.

Los participantes en el taller de socialización expresaron que una de las limitaciones que presenta la metodología propuesta es el hecho de que no se tiene en cuenta, en toda la magnitud requerida, las particularidades del resto de los recursos humanos con que cuenta la empresa. Este elemento se convierte, precisamente, en uno de los sub-problemas que deja abierto la presente investigación, constituyendo una recomendación en la misma.

Los criterios positivos y críticos emitidos sobre la discusión de la teoría y las vivencias empíricas de los participantes con respecto a la metodología propuesta significan el valor de la misma para favorecer la competencia comunicativa de los directivos en la Empresa Puerto Moa.

### **2.3.2 Resultados de la aplicación parcial de la metodología propuesta**

Como resultado de la labor que desempeña la investigadora de la presente tesis, en la Empresa Puerto Moa, le permitió el trabajo con la metodología propuesta durante las sesiones de preparación dirigida a cuadros y directivos de la empresa.

Cada una de las sesiones trabajadas se realizó en estrecha coordinación y la asesoría de la Dirección de Recursos Humanos. Después del trabajo con las temáticas abordadas en la propuesta, se aplicaron diferentes instrumentos con similares intenciones a los del diagnóstico inicial y analizaron los resultados obtenidos, los cuales apuntan a la validez de la metodología.

La entrevista de salida a trabajadores (anexo 21) aplicada con el propósito de constatar las transformaciones ocurridas en el modo de comunicarse por parte de los directivos; así como la observación al desempeño de los directivos durante el proceso de la dirección revelan diferencias altamente significativas en cuanto a la forma de comunicarse con sus subordinados, a favor de los resultados alcanzados después de aplicada la metodología, lo cual afianza el criterio de que la competencia comunicativa de los directivos para llevar a cabo el proceso productivo y de servicio de la empresa evoluciona.

Evaluación cualitativa de los cambios ocurridos en los directivos de la muestra.

Se pudo observar que los directivos denotan una posición más flexible cuando le corresponde su rol de emisor, tratan de controlar la calma ante dificultades y conflictos con los subordinados, son capaces de reaccionar positivamente ante los errores y reconocer los logros alcanzados por estos. Similar actitud se observa en los subordinados.

Se muestra interés por la escucha de las preocupaciones de los interlocutores, por mantener la calma ante la excitación del otro, se evidencia también preocupación por mantener el cuidado de la entonación de las palabras y la utilización de un vocabulario adecuado en correspondencia con el contexto en que se da la comunicación. Son capaces de brindar un gesto de apoyo, y señalar los aciertos y logros alcanzados por los demás.

En las relaciones empáticas se observa una tendencia a su mejoramiento, también a la negociación y meditar ante las situaciones difíciles.

En resumen los resultados de la aplicación de las técnicas aplicadas antes y después, se pueden constatar cambios efectivos y positivos en la mayoría de los directivos. Se aprecia un perfeccionamiento de su desempeño para la labor de dirección. Esto influye de manera directa en la elevación de la calidad en el cumplimiento del objeto social de la empresa, lo que ofrece certeza científica al valor práctico de la metodología propuesta.

### **Conclusiones del capítulo.**

La competencia comunicativa de los directivos del contexto empresarial, como una condición profesional alcanzable, se facilita mediante el perfeccionamiento continuo, en un ambiente participativo y de confianza, a través de procedimientos que le permita, desde la práctica, desarrollar un estilo reflexivo y transformador, para lo que se elaboró la metodología.

## CONCLUSIONES GENERALES:

- La evolución de la comunicación en la dirección empresarial responde a las características de la época y al contexto social concreto, estableciendo hoy, como un nuevo peldaño en su desarrollo, el perfeccionamiento, además de las habilidades comunicativas, de nuevos conocimientos, actitudes y valores que se corresponden con la competencia comunicativa.
- El perfeccionamiento de la competencia comunicativa constituye un proceso de revisión y renovación del conocimiento y las habilidades previamente adquiridas por los directivos. Ello está determinado por la necesidad de cambio ante las nuevas exigencias en la labor directiva de la empresa, que se expresa en tres momentos de cambio: transformación de las representaciones de la relación directivo-subordinado, regulación de la conducta por la imagen transformada y su expresión en los modos de actuación profesional.
- El diagnóstico realizado a la muestra de directivos con la que se trabajó en la investigación, confirma la existencia de afectaciones en la comunicación directiva, lo cual estableció la necesidad de resolver el problema planteado.
- La metodología propuesta considera la superación teniendo en cuenta la relación práctica-teoría-práctica, que permite a los directivos, a través de la reflexión individual y grupal sobre su quehacer profesional, perfeccionar sus habilidades comunicativas a partir de la regulación que logran en su conducta en aras de un cambio personal y profesional de su desempeño.

## RECOMENDACIONES

Culminado este proceso de investigación, se hacen las siguientes recomendaciones:

Instrumentar de manera experimental la metodología propuesta que permita perfeccionarla y generalizar su aplicabilidad a otras empresas del MINBAS.

Darle continuidad a la investigación para perfeccionar la metodología, con énfasis en el trabajo que se lleva a cabo en el contexto empresarial a partir de la implementación del nuevo modelo económico cubano, y de esta forma ampliar el alcance de la misma.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

1. ACOSTA COUTÍN, GUILLERMO. Sistema de indicadores para evaluar la calidad de la dirección en la formación del profesor de Inglés. – Tesis en opción al Título Académico de Master en Educación Superior. – Santiago de Cuba : Universidad de Oriente. 2001.
2. ACHARYA, BINOY. Capacitación participativa para el fomento del desarrollo social. – p. 387-403. – En Educación de Adultos y Desarrollo. – no. 47. – Alemania, 1997.
3. ALONSO RODRÍGUEZ, Dirección estratégica y dirección por objetivos (folleto). – La Habana, 1977.
4. ÁLVAREZ ECHAVARRÍA, MARÍA ISABEL. El profesor como comunicador: un reto de la educación contemporánea. Tesis en opción al título académico de Master en Educación. ISP “Enrique José Varona”. Ciudad de La Habana, 1996.
5. ÁLVAREZ DE ZAYAS, CARLOS. Fundamentos teóricos de la dirección del proceso de formación del profesional de perfil amplio. – Santa Clara: Ed. Universidad Central de Villa Clara, 1998.
6. AUSTIN, NANCY. Pasión por la Excelencia / Nancy Austin, Tom Peters. – La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 1988.
7. BARABTERIO, ANITA. Aprender a desaprender. – México: Ed. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM.
8. BENNIS, WARREN. Líderes, el arte de mandar / Warren Bennis, B. Nanus. – México: Merlin Libros, S.A., 1985.
9. BETH, HANNO. Introducción a la ciencia de la comunicación. – La Habana: Ed. Pueblo 1982.
10. BOLÍVAR, CRIS. Persona, Empresa y Sociedad: Hacia un nuevo modelo desde la inteligencia emocional. -- Pág. Web, 2001, 7 p.
11. BRAZDRESCH PARADA, MIGUEL. Las competencias en la formación de docentes. – Pág. Web [s.f.e.].
12. CARNOTA LAUZAN, ORLANDO. Curso de Administración para dirigentes. – La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 1981.

13. COLECTIVO DE AUTORES. Temas sobre actividad y comunicación. – La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 1989.
14. CONSEJO DE ESTADO. Lineamientos Generales e Indicaciones del CECM sobre Política de Cuadros. – La Habana, 1997.
15. Decreto Ley 91/1981. Reglamento de las facilidades laborales a los trabajadores que estudian en la educación superior. La Habana, Cuba.
16. DÍAZ LLORCA, CARLOS. La Solución de un conflicto: el desempeño de un equipo gerencial / Carlos Díaz Llorca, Esperanza Carballal del Río, Jorge Rodríguez López. – p 21-23. – En Folletos Gerenciales. – no. 3. – La Habana. – mar., 1999.
17. DOLAN, SHIMON. La Dirección por Valores. / Shimon Dolan y Salvador García. –s.f.
18. DURAN RILL, ROLANDO. Sistema de Comunicación Interna en el Proceso de Dirección Educacional. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Centro Universitario Guantánamo, 2001.
19. ENGELS, FEDERICO. El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre. – t. 3. – En Obras Escogidas en tres tomos. – La Habana: Ed. Política, 1985.
20. FERNÁNDEZ GONZÁLEZ, A. M. Comunicación Educativa. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1995.
21. GALÁN GONZÁLEZ, MANUEL. Dirección y Factor Humano. – La Habana: MINBAS, oct. 1993.
22. GARCÍA SEHWREERT PABLO. Las comunicaciones en la empresa. Sus aspectos psicológicos y sociales. – La Habana: Ed. Científico-Técnica, 1983.
23. GONZÁLEZ CASTRO, VICENTE. Ese misterio llamado público: el arte de la comunicación. – La Habana: Ed. Abril, 1994.
24. \_\_\_\_\_ . Profesión comunicador. – La Habana: Ed. Pablo de la Torriente, 1989.
25. GONZÁLEZ-MANET, ENRIQUE. La Era de las Nuevas Tecnologías. – La Habana: Ed. Pablo de la Torriente, 1998.

26. GONZÁLEZ REY, FERNANDO. Comunicación, personalidad y desarrollo. – La Habana: Ed. Pueblo y educación, 1995.
27. \_\_\_\_\_. La personalidad, su educación y desarrollo / Fernando González Rey, A. Mitjans Martínez. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1989.
28. HERNÁNDEZ SAMPIERE, ROBERTO. Metodología de la Investigación Educativa. – México: Programa Educativo S. A. D. F., 1991.
29. KETS DE VRIES, F. R. La conducta del directivo. – En Harvard Business Review. – Estados Unidos, oct. 1996.
30. KOONTZ, HAROLD. Elements de Administration / Harold Koontz, Heinz Wehrich. – N. York : Ed. Mc Graw-Hill Book Co, 1990.
31. \_\_\_\_\_. Administración. Una perspectiva global. – México: Mc Graw-Hill, S. A., 1995.
32. LACASA, PILAR. Lenguaje integrado: ¿simple práctica, un método o una filosofía? / Pilar Lacasa, José Jerónimo Anula y Beatriz Martín. – Pág. Web [s.f.e.].
33. La Dirección estratégica de la empresa / Juan Manuel García Falda... [et. al.]. – España: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 1988.
34. LARS, M. F. La negociación de identidades en la comunicación. – En XI Seminario Internacional de Comunicación Social. – Santiago de Cuba: Ed. Oriente, 1999.
35. LEMES FERNÁNDEZ, LINO. Dirección por Objetivos. Gerencia de la efectividad. – La Habana: Ed. CITMA, 1997.
36. LOMOV, F. B. El problema de la comunicación en Psicología. – La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 1989.
37. MARTÍNEZ TERRERO, JOSÉ. Comunicación grupal para la promoción de valores. – p. 67-77. – En Tecnología y Comunicación Educativa. – Año 9. No. 23. – México, abr.-jun., 1994.
38. MARX, CARLOS. Manuscritos económicos y filosóficos de 1844. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1975.

39. MINBAS. La mejora del desempeño directivo, 1997. --(Material recopilado por el MINBAS).
40. \_\_\_\_\_. Cuando se trata de seleccionar altos directivos, 1997. --(Material recopilado por el MINBAS).
41. \_\_\_\_\_. Desarrollo de directivos en el marco actual de la gestión empresarial. -- (Material recopilado por el MINBAS).
42. MORENZA PADILLA, LILIANA. Escuela Histórico-Cultural. Algunos aportes a la Educación Especial / Dra. Liliana Morenza Padilla y Orlando Torr  Camacho. -- La Habana: s. n., 1998.
43. NIETO SILVIA. Cómo superar conflictos en el trabajo / Silvia Nieto, Maribel González. -- La Habana. MINBAS, 2000.
44. ONN; (2007). Normas Cubanas del Sistema de gestión Integrado del Capital Humano, 3000, 3001 y 3002. La Habana.
45. OCAMPO, NOEL. Introducción al método de comunicación asertiva. -- México: s.n. --, 1985.
46. OFICINA DEL CONSEJO DE ESTADO. Código de  tica de los Cuadros del Estado Cubano. -- La Habana: Oficina del Consejo de Estado, 1996.
47. OJALVO, V. La comunicación pedagógica. -- La Habana: Ed. CEPES, 1990.
48. PÉREZ RODRIGUEZ, GASTÓN. Metodología de la investigación educativa. -- La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1996.
49. PÉREZ, JULIO. El desarrollo de las habilidades comunicativas en las facultades de Montaña. -- Tesis en opción al grado académico de Master. -- Santiago de Cuba, 1995.
50. PORTUONDO VÉLEZ, ANGEL L. Dirección por objetivos y dirección estratégica. -- La Habana: CCDE-MES, 1998.
51. PORTUONDO VÉLEZ, ANGEL. Dirección y organización / A. Luis Portuondo Vélez, Arturo Rodríguez Pérez. -- Madrid: Ed. CEDEPAE, 1992.
52. RIVERO HERNÁNDEZ, MAGDA. Comunicación Empresarial. -- La Habana: Instituto del Comercio Exterior, 1995.
53. RIVERO PINO, RAMÓN. Comunicación-Representación social: un binomio por excelencia. -- p. 22-25. -- En Revista Isla. -- no. 87. -- Las Villas, 1987.

54. RODRÍGUEZ RUIZ, NOEL. La competencia comunicativa de los profesores de Agronomía de la Facultad de Sabaneta. – Tesis en opción al grado académico de Master. – Santiago de Cuba, 1998.
55. SÁNCHEZ GALLEGO, GUILLERMO. Dirección y liderazgo en la empresa. Abril, 1996. – (Material recopilado por el MINBAS).
56. SOROLLA, ILEANA. Elementos no verbales de la comunicación. –s.l.: s.n., s.a.
57. STONER, JAMES. Administración. – [s.p.i.], 1993.
58. TABALADA PÉREZ, CARLOS. El Pensamiento económico de Ernesto Che Guevara. – La Habana: Ed. Política, 1987.
59. TRISTÁ PÉREZ, BORIS. El enfoque de paradigmas en las organizaciones y la gestión del cambio. – p. 3-20. – En Revista Cubana de Educación Superior. – Vol. XVIII, no. 1 – La Habana, 1998.
60. UDAONDO DURÁN, MIGUEL. Gestión de la Calidad y Comunicación. – Madrid: Ed. Gestión 2000 S. A., 1994.
61. VIGOTSKY, L. S. Pensamiento y lenguaje. – La Habana: Ed. Revolucionaria, 1966.
62. WEIHRICH, H. Excelencia administrativa: productividad mediante la administración por objetivos. – México: Ed. Limusa, 1987.
63. WORCASTER, ROBERT M. ¿Cómo se construye y se destruye una imagen? – En Revista Mercado, oct. 1996. – (artículos recuperados por el MINBAS).
64. WEXLEY, KENETH M. Motivación. Conducta organizacional y Psicología del Personal. – México: Ed. Continental S. A., 1990.
65. YEATES, MAURICE. Evaluación y liderazgo institucional en la Educación Superior. – En IGLÜ. – No 11. –Canadá, 1996.

## **ANEXO # 1**

### **INVENTARIO DE PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN.**

A continuación se presenta una relación de formas de comportamiento: Pueden o no ser característicos de la actuación del directivo en su relación con los colaboradores y demás implicados en el proceso.

Con el instrumento pretendemos caracterizar al directivo (a), por lo que requerimos de tus decisivas respuestas, en aras de mejorar la dirección empresarial.

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

1 ----- Se da cuenta cuando el mensaje no resulta interesante al interlocutor.

2----- Acostumbra a brindar la información de diferentes formas para que se comprenda mejor.

3----- Siente ser persona confiable para sus subordinados y trabajadores

4----- Escucha atentamente a sus interlocutores.

5----- Acostumbra a expresar sus puntos de vista e impresiones personales acerca de lo que dice.

6----- Se relaciona con todos en la empresa y fuera de ella. Conversa de varios temas aunque no tengan que ver con el trabajo.

7----- Percibe cuando un colaborador o interlocutor está preocupado o tiene algún problema.

8----- Puede buscar la manera de hacer asequible el contenido del mensaje para sus interlocutores.

9----- Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores e interlocutores. No le gusta ser impositivo.

10----- Interpreta con facilidad gestos y expresiones de sus subordinados.

11----- Modifica la manera de hablar y los tonos de voz según las diferentes situaciones de la actividad de dirección.

12----- Acepta bromas e incluso las utiliza en el intercambio con sus compañeros.

13----- Puede captar cuando el momento no es adecuado para asignar una tarea a un colaborador.

14----- Acostumbra a mirar de frente cuando habla con cualquier persona.

15----- Se interesa por los problemas de los compañeros.

16----- Deja de hacer lo que está haciendo cuando un trabajador le dirige la palabra y lo escucha con atención.

17----- Pone ejemplos claros y que refuerzan el contenido de lo que quiere transmitir.

18----- Posibilita la participación de todos los implicados en las tareas.

19----- Se da cuenta de lo que ocurre a su alrededor mientras se comunica.

20----- Se dirige a todos y cada uno y los gestos refuerzan lo que dice.

21----- Tiene en cuenta el modo peculiar de ser de sus subordinados y trabajadores.

22----- Capta rápidamente cualquier información no acertada.

23----- No repara en demostrar cómo le afecta lo que dice, muestra sus sentimientos.

24----- Propicia que todos puedan exponer sus puntos de vista y sus vivencias.

25----- Percibe fácilmente cuando alguien está desconcentrado respecto a lo que se discute o dice.

26----- Puede hacer síntesis de las ideas centrales planteadas y es preciso(a).

27----- Se esfuerza por darse a conocer como persona.

28----- Capta con facilidad las intenciones y sentimientos de los interlocutores.

29----- Hace acertadas preguntas para comprobar el contenido de los mensajes que le emiten o para comprobar que fue entendido.

30----- Trata de ser tolerante con los puntos de vista y costumbres de sus colaboradores y estudiantes siempre que no afecten el proceso.

### **Forma de calificación:**

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

**Habilidad para la Observación:** Items 1, 4,7, 10, 13, 16, 19, 22, 25 y 28.

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

**Habilidad para la Relación Empática:** Items 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 27 y 30.

A partir de la ubicación de los items seleccionados dentro de cada habilidad se puede tener una noción de cuál es la más afectada, para orientarse en el trabajo de perfeccionamiento.

### **Anexo # 2**

#### **ENCUESTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE COMUNICATIVIDAD**

(Tomado del curso para formación de entrenadores de cuadros)

Estamos investigando las vías para elevar la eficiencia de la comunicación de los directivo de la empresa en el proceso de su conducción.

Sus respuestas serán de mucho valor para tomar decisiones que les aporten soluciones a los problemas encontrados en la práctica de la dirección empresarial. De antemano le agradecemos su empeño por las honestas respuestas que nos dará.

Solo debe responder **Sí, No o A veces.**

1. Ud. tiene un encuentro de trabajo con su director Municipal. Influye en Usted la espera

-----

2. ¿Deja Usted la visita al médico para el último momento?

-----

3. Le trae a Usted una incomodidad, desconcierto el encargo de intervenir con una ponencia, una comunicación, una información en el consejo de dirección y otra actividad semejante. -----

4. Le proponen a Usted viajar a una ciudad desconocida en misión de trabajo. ¿Hace Ud. Lo posible para evadir el encargo

-----

5. ¿Le gusta compartir sus preocupaciones con sus colaboradores?

-----

6. ¿Se irrita Ud. si un desconocido en la calle le pide algo? (mostrarle el camino, decirle la hora o cualquier otra pregunta)

-----

7. ¿Cree que existe el problema de que las personas de diferentes generaciones les resulta difícil comprenderse los unos a los otros?

-----

8. ¿Le da pena recordarle a un conocido que se le olvidó devolverle 10 pesos, hace varios meses?

-----

9. En el comedor le dan una bandeja no adecuada. ¿Se calla y solo devuelve la bandeja seriamente?

-----

10. Si se encuentra a solas con una persona desconocida y Ud. no empezó a hablar con él, ¿soportará Ud. la conversación largo rato si él empieza a hablar?

-----

11. A Ud. le aterra cualquier cola larga, donde quiera que sea (en la tienda, la biblioteca, el cine) ¿Se queda en la cola aunque se fatigue en la espera?

-----

12 ¿Teme Ud. participar en cualquier comisión que analice una situación conflictiva? -----

13 Ud. tiene criterio profundamente valorativo individual en literaturas, arte, cultura y no acepta opciones ajenas sobre esto. ¿Es así?

-----

14. Si oyó en un pasillo un punto de vista errado sobre una cuestión que Ud. conoce bien. ¿Cree que es mejor callarse y no discutir?

-----

15. ¿Le produce a usted hastío la petición de ayuda para comprender uno u otro tema? -----

16. Ud. expone con gusto su punto de vista (opinión, valoración) en forma escrita u oral -----

Determine el nivel de comunicatividad con la ayuda del texto del V.F. Riarevky. Para determinar el nivel de comunicatividad hay que responder a 16 preguntas: “sí”, “no”, “a veces”, calcular la suma general de puntos y según la escala propuesta, llevarla a uno u otro nivel, (“sí” 2 puntos, “a veces” 1 punto, “no” cero puntos)

**Nivel de comunicatividad.**

**30-32** puntos. Usted claramente no es comunicativo y esta es su desgracia, ya que sufre por esto. Tampoco le resulta fácil a las personas allegadas a usted, no se le puede confiar una gestión que requiera esfuerzo de grupo. Trate de ser comunicativo, contrólese.

**25-29** puntos. Usted es reservado, considera mejor la soledad, y por eso usted tiene pocos amigos. Un nuevo trabajo y la necesidad de nuevos contactos si no lo lleva al pánico, lo lleva aun largo desequilibrio. Usted conoce esta particularidad de su carácter y no está de acuerdo consigo mismo. Pero no se limite solamente a la insatisfacción, está en nuestro poder romper esta particularidad del carácter.

**19-24** puntos. Usted es comunicativo en un grado determinado y en una situación desconocida se siente confiado por completo. Los nuevos problemas no le asustan, pero con las personas nuevas, obra con prudencia en discusiones y disputas. En sus expresiones hay mucho sarcasmo sin mucha argumentación, estas son insuficiencias corregibles.

**14-18** puntos: Usted tiene un nivel comunicativo normal. Usted con curiosidad oye una conversación interesante, es suficientemente paciente en la comunicación con otras personas, ofrece su punto de vista sin ser explosivo. Va al encuentro con otras personas de buena gana. Al mismo tiempo no le gustan locales bulliciosos, las extravagancias y la palabrería les producen ira.

**9-13** puntos: Usted es muy comunicativo (a veces más de la cuenta). Curioso hablador, le gusta expresarse sobre diferentes cuestiones que pueden irritar a las personas que le circundan. Con buen agrado se da a conocer con otras personas, le gusta ser el centro de la atracción, no niega nada a nadie, aunque que a veces no puede cumplir. Le falta paciencia en el enfrentamiento con nuevos problemas serios. No obstante, si lo desea usted sabe no dar un paso atrás.

**4-8** puntos: Usted es una persona francota. La comunicación es su clave. Usted siempre está a la viva. Le gusta participar en todas las discusiones aunque los temas serios pueden traerle dolor de cabeza. Con gusto toma la palabra sobre

cualquier cuestión, aunque tome en ella una representación superficial, donde quiera se siente bien. Toma cualquier gestión aunque no siempre la pueda llevar hasta el final con éxito. Por esta causa los responsables y colegas lo tratan con cuidado y con dudas. Piense en estos factores.

**3 puntos y menos:** Vuestra comunicación tiene carácter exagerado. Usted es hablador, se mete en cuestiones con las que no tiene nada que ver. Se atreve a opinar en problemas en los que no es competente. Quiera o no quiera trae conflicto donde se encuentra. Usted es explosivo, susceptible, a veces no es objetivo. A las demás personas tanto en el trabajo como en casa se les hace difícil compartir con usted.

Usted debe trabajar sobre sí mismo y su carácter. Ante todo debe educar en sí la presencia y control, el respeto hacia los demás. Por último piense en su salud, semejante estilo de vida no pasa sin dejar huellas.

### **Anexo # 3**

#### **DISPOSICIÓN PARA LA BUENA COMUNICACIÓN.**

(Tomado del curso para formación de entrenadores de cuadros)

Después de leer las situaciones, encierra en un círculo la elección que correspondería con su manera de actuar. Reflexiona y responde **qué haría realmente y no lo que le gustaría hacer.**

1.- En una reunión de trabajo te presentan a alguien. No oyes bien su nombre:

- a- No dices nada. Te conformas a que alguien lo mencione después.
- b- Le pides a la persona que, por favor, te repita su nombre.
- c- Le pides a alguien más tarde que te diga su nombre.

2.- Estás con tu secretaria, quien establece un diálogo con alguien a quien no te presenta:

- a- Continúas esperando callado hasta que te lo presente.
- b- Intervienes naturalmente sin tomar en cuenta la omisión.
- c- Te presentas tú mismo y dices algo de ti.

3.- Un superior te otorga una calificación inferior a la que crees merecer en la actividad de dirección:

- a- Te quejas a otros compañeros sobre lo injusto de la calificación.
- b- Le pides al jefe una explicación para analizar los errores e intentas convencerlo si mantienes tu criterio.
- c- Te desalienta el resultado pero lo aceptas con resignación sin comentarios.

4.- Integras una comisión de evaluación profesoral que está reunida para analizar a los integrantes de tu grupo de trabajo:

- a- Tomas iniciativas para complementar el criterio de otros añadiendo elementos sin que comprometan la evaluación final.
  - b- Prefieres pronunciarte después que otros hablan, aceptando el criterio de la mayoría.
  - c- Planteas tus criterios aunque no coincidan con el resto de las personas.
- 5.- Estás revisando el resultado de la contraloría. Las secretarías conversan y te resulta molesto:
- a- Las miras de forma “matadora” pero no le dices nada.
  - b- Te levantas y vas a otro lugar.
  - c- Les pides, por favor, que hablen más bajo o calle.
- 6.- En el consejo de dirección donde se alienta la participación, un subordinado presenta un criterio que no compartes:
- a- Permaneces callado en la reunión y planteas tu opinión a otro compañero fuera de la reunión.
  - b- Levantas la mano, presentas tu opinión, comparándola con la del jefe.
  - c- Hablas con el jefe, después de la reunión y le dices tu opinión.
- 7.- Por varios días seguidos ves a una persona atractiva del sexo opuesto sentada sola en un banco. Te gustaría conocerla:
- a. Te sientas en el banco sin decirle nada, esperando su reacción.
  - b. Esperas que se produzca una oportunidad más propicia.
  - c. Te sientas en el banco y buscas un pretexto para iniciar una conversación.
- 8.- Te enteras que un compañero está diciendo cosas falsas de ti:
- a- Le dices lo que sabes y que te ha molestado. Solicitas que te explique la situación.
  - b- Lo comentas con un amigo común, criticándolo y le pides un consejo.
  - c- Lo tratas normal, no le dices nada acerca de los rumores, aunque te sientes resentido.
- 9.- Después de hacer una compra y dejar la tienda atrás, te das cuenta que te han dado un peso de menos de vuelto:
- a- Comentas en tu casa lo sucedido para que tengan cuidado en ese lugar.
  - b- Sigues tu camino sin darle importancia al asunto.
  - c- Regresas, explicas lo sucedido y pides el cambio.
- 10.- Permaneces durante dos horas haciendo una larga cola en la Sala de video:
- a- Te retiras un tanto al margen del bullicio pues no te interesa dialogar con desconocidos.
  - b- Te resulta agradable iniciar un diálogo y conversar oportunamente con las personas más cercanas.

c- Respondes o participas en un diálogo ante la iniciativa de otro.

11.- Necesitas recuperar el programa informe que prestaste a un subordinado; ha pasado algún tiempo y no te lo devuelve a pesar que se lo has pedido:

- a- Le preguntas abiertamente si ha perdido lo prestado y precisas su devolución.
- b- Aceptas la pérdida y te planteas no prestarle nada más a esa persona.
- c- Con cierta vergüenza prefieres insistir una vez más.

12.- Si te diriges por primera vez a casa de subordinado enfermo:

- a- Revisas con cuidado la dirección que tienes, evitando preguntar a desconocidos.
- b- Preguntas por el camino cada vez que te sientes inseguro para evitar errores.
- c- Preguntas a desconocidos cuando no logras encontrar el lugar que buscas.

II.- ¿Te consideras una persona con disposición favorable a la comunicación?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

Señala los argumentos que fundamentan tus respuestas:

1 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Calificación:**

**Clave de respuesta.**

La siguiente tabla refiere la correspondencia de las alternativas propuestas en cada pregunta con la disposición alta, media y baja hacia la comunicación:

| No. | Alta | Media | Baja |
|-----|------|-------|------|
| 1   | b    | c     | a    |
| 2   | c    | b     | a    |
| 3   | b    | a     | c    |
| 4   | c    | a     | b    |
| 5   | c    | a     | b    |
| 6   | b    | c     | a    |
| 7   | c    | a     | b    |
| 8   | a    | b     | c    |
| 9   | c    | a     | b    |
| 10  | b    | c     | a    |

|    |   |   |   |
|----|---|---|---|
| 11 | a | c | b |
| 12 | b | c | a |

Para estimar en sentido general la disposición hacia la comunicación y determinar a partir de las respuestas del sujeto si se manifiesta **alta**, **media** o **baja** se propone para una valoración cuantitativa:

-Otorgar **5 puntos** a las respuestas que se corresponden con la disposición **alta**.

-Otorgar **3 puntos** a las respuestas que se corresponden con la disposición **media**.

-Otorgar **1 punto** a las respuestas que se corresponden con la disposición **baja**

**Nota:**

48-60 puntos, **alta**.

36-47 puntos, **media**.

Menos de 36 puntos, **baja**.

Anexo # 4

### **EJERCICIO DE AUTOANÁLISIS.**

(Tomado de Curso de Comunicación.

#### **¿Sabe usted escuchar?**

**INSTRUCCIONES:** Usted puede estar involucrado en algunas de las acciones que se describen a continuación, cuando participa en una entrevista, conferencia, reunión o conversación informal con sus colaboradores. Marque con una X la respuesta que más se acerca a su forma de conducirse.

|   | <b>USUALME<br/>NTE</b> | <b>ALGUN<br/>AS<br/>VECES</b> | <b>RARAS<br/>VECES</b> |
|---|------------------------|-------------------------------|------------------------|
| 1- ¿Se prepara usted eficientemente sentándose frente al que habla y asegurándose de que lo puede escuchar?                                 | _____                  | _____                         | _____                  |
| 2- ¿Observa al que habla mientras lo escucha?   | _____                  | _____                         | _____                  |
| 3- ¿Determina de acuerdo con la apariencia física y la forma de expresarse del familiar, si lo que tiene que decir vale la pena escucharlo? | _____                  | _____                         | _____                  |
| 4- ¿Escucha para atender las ideas y los  | _____                  | _____                         | _____                  |

- sentimientos que subyacen? \_\_\_\_\_
- 5- ¿Reconoce usted sus predisposiciones y trata de evitar que estas influyan en lo que escucha? \_\_\_\_\_
- 6- ¿Se mantiene concentrado en lo que está diciendo en el que le habla? \_\_\_\_\_
- 7- ¿Interrumpe inmediatamente si escucha algo que considera equivocado? \_\_\_\_\_
- 8- ¿Se asegura antes de responder que ha entendido el punto de vista del que habla? \_\_\_\_\_
- 9- ¿Trata de decir la última palabra? \_\_\_\_\_
- 10 ¿Hace un esfuerzo consciente por - evaluar la lógica y la credibilidad de lo que escucha? \_\_\_\_\_

**CLAVE:**

- 3 -- 7 y 9** Si marcó usualmente = 0  
 Si marcó algunas veces = 5  
 Si marcó raras veces = 10

- Para el resto: **1--2 - 4—5 - 6—8 y 10**  
 Si marcaron usualmente = 10  
 Si marcaron algunas veces = 5  
 Si marcaron raras veces = 0

**Conclusiones:** Al efectuar la suma, los resultados serían los siguientes:  
 Por debajo de 70 puntos: Malos hábitos de escucha.  
 Desde 70 a 85: Aceptable, debe mejorar.  
 Más de 85: Buenos hábitos de escucha.

**Anexo # 5**

**SOY BUEN RECEPTOR?**

(Tomado de Curso de Comunicación. Maestría)

|  | 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 docentes y estudiantes.  |  |  |  |
| 4.- Animo al que habla con una sonrisa o gesto de apoyo.                                      |  |  |  |
| 5.- Hago preguntas para asegurar que he comprendido.  |  |  |  |
| 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 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 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.  |  |  |  |

Anexo # 6

### PRÁCTICA DE LA TÉCNICA DE ESCUCHAR ACTIVAMENTE

(Tomado del curso para formación de entrenadores de cuadros)

Las siguientes frases son algunas aclaraciones que hacen los colaboradores. Lea cuidadosamente cada frase y después seleccione la respuesta que muestre mejor que escuchó activamente. Tenga presente que la respuesta de la persona que escucha activamente, no incluye **ni consejos ni opiniones**. Marque en el renglón que representa la técnica de escuchar activamente.

#### SUBORDINADO

#### RESPUESTA DEL DIRIGENTE

|  |                          |  |
|--|--------------------------|--|
| 1. A ellos siempre les encomiendas los trabajos fáciles y guardas los difíciles para mí. | <input type="checkbox"/> | A) ¿Qué pruebas tienes para decir eso?                 |
|  | <input type="checkbox"/> | B) Te estas olvidando que ayer te di un trabajo fácil. |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | <p>C) Sientes que te estoy molestando y que no soy justo en la forma en que asigno el trabajo.</p> <p>D) Si analizaras con cuidado la lista de trabajos, verías que se asignan equitativamente las tareas.</p>   |
| <p>2. Este es el tipo de trabajo que me gusta. Me concentro tanto en él que se me olvida ir a la casa. El sueldo es bueno y las condiciones laborales están bien, pero es el trabajo en sí lo que me motiva.</p>  |  | <p>A) Esa es la actitud que nos agrada ver aquí.</p> <p>B) Puedo entenderlo porque así me siento también con mi trabajo</p> <p>C) ¿Te gustaría más trabajo de este tipo?</p> <p>D) El trabajo que estás haciendo te estimula y te emociona de verdad.</p>  |
| <p>3. Cuando empecé a trabajar en esta empresa, realmente pensé que iba a llegar lejos. Sin embargo aquí estoy desde hace cinco años y todavía realizo el mismo trabajo.</p>  |  | <p>A) Es importante para ti mejorar. Estas desilusionado de tu progreso.</p> <p>B) Ten paciencia y pronto llegará tu turno para una promoción.</p> <p>C) Vamos a conversar sobre las cosas que puedas hacer, para colocarte en una mejor posición y para que recibas una promoción.</p> <p>D) Quizás es porque no has trabajado suficientemente bien.</p>  |
| <p>4. En esta empresa todo el mundo es jefe de uno. Primero trato de cumplir con lo que me pide el compañero Pérez. Después el Co. García me pide algo y a veces hasta el Co. Fernández me encarga cosas. No puedo darles gustos a todos. Es más, casi nunca sé lo que debo estar haciendo.</p> |  | <p>A) Haz las cosas una por una y antes de que te des cuenta todo estará terminado</p> <p>B) No te preocupes tanto. Después de todo tu trabajo es excelente.</p> <p>C) Con toda esta gente dándote trabajo al mismo tiempo, debes sentir que te están jalando en varias direcciones a la vez. Realmente te agotan.</p> <p>D) No sabía que el Co. Fernández te daba trabajos. Deja ver que pasa allí. Te vuelvo a hablar después.</p> |
| <p>5. Allí estaba yo, confiando en ti en la reunión. Pensé que ibas a apoyar mí</p>   |  | <p>A) Tenía razones para no hablar en la reunión.</p> <p>B) Estas bravo por la forma en que me</p>   |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>posición. Lo único que hiciste fue sentarte para no hacer nada. No abriste la boca una sola vez.</p>                          | <p>_____</p> <p>_____</p>                           | <p>comporté en la reunión.</p> <p>C) José, dos o tres veces durante la reunión di información. Supongo que no me oíste.</p> <p>D) Estaba esperando que pidieras mi opinión.</p>   |
| <p>6. Oye, hay una carta del director general en el mural que felicita a nuestro Departamento por haber alcanzado las metas.</p> | <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> | <p>A) Es agradable recibir el reconocimiento de los jefes.</p> <p>B) Si, ya lo sé, pero no les crea mucho.</p> <p>C) ¿De veras? Voy a leerla.</p> <p>D) Exactamente, ¿qué dice la carta?</p>  |
| <p>7. Todos los días es lo mismo. Hasta un niño de diez años podría hacer esto.</p>  | <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> | <p>A) No vas a lograr nada con tus quejas.</p> <p>B) Si tienes alguna queja de cómo hacer más interesante el trabajo ¿Por qué no la dices?</p> <p>C) Siempre pensé que te gustaba tu trabajo.</p> <p>D) El trabajo repetitivo es aburrido y hace sentir que uno no está aprovechando toda su capacidad.</p> |
| <p>8. Apenas acabo un problema y sale otro.</p>  | <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> | <p>A) Mira eso es parte del trabajo. No te enfades por ello.</p> <p>B) Me sorprende que te sientas mal.</p> <p>C) Dame algunos ejemplos específicos para saber de qué me estás hablando.</p> <p>D) Es frustrante y deprimente tener problemas</p>   |

**CLAVE:**

1-A; 2-C; 3-A; 4-D; 5-B; 6-C; 7-B; 8-C ----- **ESCUCHA**

**ACTIVAMENTE.**

1-C; 2-D; 3-C; 4-C; 5-A y C; 6-A y C; 7-C y D; 8-B y C ----- **ADELANTA**

**OPINIONES.**

1-B y D; 2-A y B; 3-B y D; 4-A y B; 5-D; 6 -B; 7-A; 8 -A ----- **TIENDE AL**

**CONSEJO.**

Las conductas 2 y 3 le están afectando la escucha, piense bien, no aconseje si no se le pide expresamente y no se precipite a dar opiniones, esto le limita las posibilidades de expresarse a las personas y Ud. debe mostrar interés en lo que le quieren decir.

Vuelva nuevamente a esta técnica, elabore situaciones y proponga variantes de actuación que le permitan reflexionar. Anticípese a sus deseos involuntarios y prepárese para ser un escucha activo, verá los resultados.

## **Anexo # 7**

### **TEST: ARGUMENTAR.**

(Tomado de Colectivo de Autores del ISP "Enrique José Varona")

A continuación le presentamos nueve aspectos a tomar en consideración en el proceso de argumentación. Clasifique en las nueve proposiciones una de las variantes a, b ó c.

Este test es anónimo. Sea sincero y autoevalúese.

1.- ARGUMENTAR ¿QUÉ ES PARA UD.?

- \_\_\_\_\_ a) Convencer.
- \_\_\_\_\_ b) Aportar elementos para enfrentar la discusión.
- \_\_\_\_\_ c) Buscar ventaja para no dejarse engañar.

2.- ¿DE QUÉ DEPENDE A SU JUICIO EL ALCANCE Y LA EFICACIA DE UNA ARGUMENTACIÓN?

- \_\_\_\_\_ a) La solidez del mensaje (= la fuerza de los argumentos).
- \_\_\_\_\_ b) La forma de plantearlos y el momento elegido.
- \_\_\_\_\_ c) La multiplicación (=el número) de los argumentos.

3.- ¿CUÁL ES SU FORMA DE ARGUMENTAR?

- \_\_\_\_\_ a) Utilizar argumentos "negativos" que permitan refutar las tesis contrarias.
- \_\_\_\_\_ b) Utilizar argumentos "positivos" que sostienen una doctrina o una posición.
- \_\_\_\_\_ c) Utilizar una mezcla de argumentos positivos y negativos.

4.- ¿CUÁL ES LA BASE DE SU MÉTODO?

- \_\_\_\_\_ a) Adaptar nuestras intervenciones a la medida de las reacciones del interlocutor.
- \_\_\_\_\_ b) Prepararse minuciosamente de antemano.
- \_\_\_\_\_ c) Utilizar argumentos del interlocutor para intentar hacer inclinarse la balanza a nuestro lado.

5.- ¿CÓMO HACE USTED EN EL TRANSCURSO DE LA DISCUSIÓN?

- \_\_\_\_\_ a) Aporta rápidamente la mayor cantidad de argumentos posibles.
- \_\_\_\_\_ b) Responde los argumentos de frente.
- \_\_\_\_\_ c) Comienza por dejar hablar a su interlocutor ahorrando sus propios argumentos.

6.- FRENTE A LA OPOSICIÓN, ¿CUÁL ES SU ACTITUD?

- \_\_\_\_\_ a) No responde punto por punto a los argumentos que les opuestos.
- \_\_\_\_\_ b) Devolver otro tanto acaloradamente.
- \_\_\_\_\_ c) Señalar amablemente, pero firmemente que cada uno puede tener una visión diferente de los problemas y proseguir su intervención.

7.- ¿QUÉ HACE CUANDO USTED SE SIENTE EN POSICIÓN FAVORABLE?

- \_\_\_\_\_ a) Explora a fondo el éxito para conseguir el triunfo.
- \_\_\_\_\_ b) Se las arregla para parar el intercambio a fin de conservar esta posición favorable.

\_\_\_\_\_c) Sabe que ha mostrado las cartas y que el interlocutor no lo olvidará; decide verle venir dejándole expresarse.

8.- ¿QUÉ HACE SI SE LE PONE UNA CIFRA O UNA AFIRMACIÓN MANIFIESTAMENTE INEXACTA?

\_\_\_\_\_a) Tiene tendencia a dejar que su interlocutor se comprometa en sus afirmaciones a fin de combatirlo mejor.

\_\_\_\_\_b) Le aconseja reflexionar bien antes de ser tan categórico, después prosigue su argumentación.

9.- CUANDO LA DISCUSIÓN SE ENARDECE Y SE ATASCA, ¿CÓMO REACCIONA USTED?

\_\_\_\_\_a) Propone un compromiso que se salda por una concesión de su parte sobre un punto secundario a fin de crear un precedente favorable, pero sin ceder en lo esencial.

\_\_\_\_\_b) Lanza un ultimátum con objeto de contornear los límites del interlocutor y esperar su reacción.

\_\_\_\_\_c) Propone la táctica del “dando-dando”, si usted hace un esfuerzo en esto (aspecto esencial para usted) yo estaría dispuesto a reconsiderar mi posición sobre aquello (aspecto esencial para el otro).

**CLAVE:**

| PREGUNTA | A  | B  | C  | Puntos |
|----------|----|----|----|--------|
| 1        | 5  | 10 | 0  |        |
| 2        | 10 | 5  | 0  |        |
| 3        | 0  | 10 | 5  |        |
| 4        | 5  | 10 | 0  |        |
| 5        | 0  | 5  | 10 |        |
| 6        | 10 | 0  | 5  |        |
| 7        | 5  | 0  | 10 |        |
| 8        | 0  | 10 | 5  |        |
| 9        | 10 | 0  | 5  |        |

Si las tres respuestas exactas ----- 10 puntos

Si 1 respuesta exacta ----- 5 puntos

Si 0 respuesta exacta ----- 0 puntos

La suma de todas las respuestas arrojará como resultados los siguientes:

De 70 a 90 ----- Buena eficacia

De 45 a 65 ----- Bien, pero hay que perfeccionarla.

De 20 a 40 ----- Falta flexibilidad y objetividad.

Menos de 20----- Deficiente.

**Anexo # 8**

## ¿SOY BUEN EMISOR?

(Tomado de Curso de Comunicación. Maestría en Educación)

|   | Frecuentemen<br>te | A veces | Casi nunca |
|---|--------------------|---------|------------|
| 1.- Permito que me interrumpen 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 del 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 tono de voz adecuado: ni muy alto, ni muy bajo.                          |                    |         |            |
| 8.- Reflexiono acerca de lo 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.                        |  |  |  |



Si obtuvo 80 o más puntos, Ud. tiene una actitud realista ante los conflictos y parece estar dispuesto(a) a trabajar para resolverlos. Si obtuvo entre 50 y 79, parece estar manejando bien los conflictos, pero necesita trabajar con un objetivo más positivo.

Si su puntuación fue menor de 50, necesita primero entender por qué y después trabajar duramente las técnicas de resolución de conflictos. Puede volver a este ejercicio en cada momento que decidas, para proponerse nuevas metas de aprendizaje.

## Anexo # 10

### ¿CUÁL ES MI INTENCIÓN PRIMORDIAL AL MANEJAR UN CONFLICTO?

(Tomado del curso para formación de entrenadores de cuadros)

Indique la frecuencia con que usa una de las siguientes tácticas, poniendo un círculo en torno al número de la columna derecha que considere más adecuado.

**Siempre**

**Rara vez**

| <b>TÁCTICAS:</b>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1.- Argumento con mis compañeros de trabajo para demostrar los méritos de mi proposición                         |   |   |   |   |   |
| 2.- Negocio con mis compañeros para llegar a un compromiso.  |   |   |   |   |   |
| 3.- Trato de satisfacer las expectativas de mis compañeros.  |   |   |   |   |   |
| 4.-Trato de investigar un tema con mis compañeros para encontrar una solución aceptable para todos.              |   |   |   |   |   |
| 5.- Soy firme cuando persigo mi lado del tema.   |   |   |   |   |   |
| 6. Trato de evitar que me ubiquen en una posición difícil y trato de guardarme mi conflicto ante mis compañeros. |   |   |   |   |   |
| 7.- Defiendo mi solución del problema.   |   |   |   |   |   |
| 8.-Recurso al “toma y dame” para llegar a un compromiso.   |   |   |   |   |   |
| 9.- Intercambio información exacta con mis compañeros para resolver juntos el problema.                          |   |   |   |   |   |
| 10.- Evito analizar abiertamente mis diferencias con mis compañeros.   |   |   |   |   |   |
| 11.-Me adapto a los deseos de mis compañeros.  |   |   |   |   |   |
| 12.- Trato de exponer todas nuestras preocupaciones para que los problemas encuentren la mejor solución posible. |   |   |   |   |   |
| 13.- Propongo un terreno intermedio para romper los empates.   |   |   |   |   |   |
| 14.- Sigo las sugerencias de mis compañeros.   |   |   |   |   |   |
| 15.- Trato de callarme los desacuerdos con mis compañeros para evitar su resentimiento.                          |   |   |   |   |   |

Suma las siguientes preguntas:

| <b>Items</b> | <b>Rara vez</b> | <b>Siempre</b> | <b>Posición</b>     |
|--------------|-----------------|----------------|---------------------|
| 1, 5 y 7     |                 |                | <b>COMPETIDOR.</b>  |
| 4, 9 y 12    |                 |                | <b>COLABORADOR.</b> |
| 6, 10 y 15   |                 |                | <b>EVASIVO.</b>     |
| 3, 11 y 14   |                 |                | <b>ACOMODATIVO.</b> |
| 2, 8 y 13    |                 |                | <b>CONCILIADOR.</b> |

## **Anexo # 11**

### **DIAGNÓSTICO DE CONDUCTAS NO ASERTIVAS EN LA COMUNICACIÓN.**

(Tomado de Curso de Comunicación. Maestría en Educación 2001)

Responda **Sí**, **No** o **No sé**, en las siguientes preguntas:

- 1.- Tengo pugnas, conflictos, discusiones acaloradas con frecuencia, con los subordinados.
- 2.- Acostumbro a darle muchas vueltas a los asuntos, tratando de ser indirecto para no ofender a otros.
- 3.- A veces me disculpo demasiado ante los demás.
- 4.- Me irrito fácilmente, me molesto por cualquier cosa.
- 5.- Dejo que otros abusen de mí.
- 6.- Soy débil con los demás.
- 7.- No tolero los desacuerdos.
- 8.- Con frecuencia me siento amenazado(a).
- 9.- Espero que otros adivinen en vez de decirlo.
- 10.- No me atrevo a interrumpir una relación interpersonal que no me agrada.
- 11.- A veces me siento como una víctima.
- 12.- Tiendo a resaltar más los errores de otros que los aciertos.
- 13.- Me han señalado los demás que soy agresivo.
- 14.- Tiendo a posponer el enfrentarme a situaciones conflictivas.
- 15.- Me gusta tener siempre la razón.
- 16.- Me siento apenado(a) en situaciones comunes.
- 17.- Digo lo que creo cierto aunque los demás se ofendan.
- 18.- Tiendo a ser muy crítico con los demás.
- 19.- Hago las cosas que no deseo por no decir que no.
- 20.- Expreso lo que siento sin importarme cómo puedan interpretarme.

Señale con una cruz cuáles de estos pensamientos son más frecuentes en usted:

#### **Bloque I**

- Tengo que hacerles creer que yo puedo.
- No tengo por qué aguantar que nadie.....
- Se burlarán de mí si se dan cuenta que....
- Si no me defiendo, hará lo que quiera conmigo.
- A mí nadie me insinúa que....
- Este es un estúpido.
- Nunca va a comprender.

#### **Bloque II**

- Para qué le voy a decir, me crearán más problemas.
- Mejor en otro momento.

- \_\_\_\_\_ El pobre, se va a lastimar si se lo digo.
- \_\_\_\_\_ No es para tanto.
- \_\_\_\_\_ Después no querría ser mi amigo.
- \_\_\_\_\_ Primero tengo que pensarlo bien.
- \_\_\_\_\_ Es demasiado tarde ahora, ya para qué.
- \_\_\_\_\_ Ya cambiará cuando se de cuenta.

**Calificación:**

A) Señale cuáles de las siguientes preguntas respondió afirmativamente:

**2- 3- 6- 10- 11- 14- 15- 16- 19**

B) Señale en cuáles de las siguientes preguntas respondió afirmativamente:

**1- 4- 5- 7- 8- 12- 13- 17- 18- 20**

C) En cuál de los dos bloques encontró una mayor cantidad de pensamientos frecuentes:

Bloque I: pensamientos frecuentes:

Bloque II: pensamientos frecuentes:

Diagnóstico:

1.- Si usted respondió afirmativamente 5 o más veces en las preguntas del inciso A), y los pensamientos que priman en usted son los del Bloque II, usted está cometiendo errores en sus relaciones interpersonales que lo hacen **no ser asertivo**. Tiende a tener una actuación débil, pasiva, que no favorece la comunicación. Debe intentar el cambio.

2.- Si usted respondió afirmativamente 5 o más veces en las preguntas del inciso B) y los pensamientos que priman son los del Bloque I, está cometiendo errores en sus relaciones interpersonales que lo hacen **no asertivo**. Tiende a una actuación agresiva con los demás que no favorece su comunicación. Debe intentar el cambio.

3.- Si en los incisos A) y B) sus respuestas afirmativas no llegan nunca a 5, no parece cometer errores en sus relaciones que lo hagan poco asertivo, por lo que tendrá mayores éxitos en la comunicación.

4.- Si en los incisos A) o B) sus respuestas afirmativas exceden a 5, pero no encuentra en el bloque correspondiente (A-II) y (B-I), ningún pensamiento común al suyo, su situación parece no ser muy bien definida o no tiene aún una clara conciencia de sus errores.

5.- Si sus respuestas afirmativas son numerosas en los incisos A) y B) y/o encuentra pensamientos frecuentes en ambos bloques, su comportamiento en la comunicación es muy contradictorio, lo que la puede hacer además de no asertivo, poco consistente en su actuación. Debe intentar el cambio.

## ANEXO # 12 TABULACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

### TABLA #1

#### DISPOSICIÓN PARA LA BUENA COMUNICACIÓN.

| No.          | <i>Alta</i> | %    | <i>Media</i> | %     | <i>Baja</i> | %     |
|--------------|-------------|------|--------------|-------|-------------|-------|
| 1            | 9           | 69,2 | 4            | 30,70 | 0           | 0     |
| 2            | 2           | 15,3 | 4            | 30,70 | 7           | 53,80 |
| 3            | 11          | 84,6 | 0            | 0     | 2           | 15,30 |
| 4            | 10          | 76,9 | 3            | 23,07 | 0           | 0     |
| 5            | 12          | 92,3 | 1            | 7,60  | 0           | 0     |
| 6            | 8           | 61,5 | 5            | 38,40 | 0           | 0     |
| 7            | 11          | 84,6 | 0            | 0     | 2           | 15,30 |
| 8            | 12          | 92,3 | 0            | 0     | 1           | 7,60  |
| 9            | 11          | 84,6 | 0            | 0     | 2           | 15,30 |
| 10           | 10          | 76,9 | 2            | 15,30 | 1           | 7,60  |
| 11           | 2           | 15,3 | 7            | 53,80 | 4           | 30,70 |
| 12           | 9           | 69,2 | 3            | 23,07 | 1           | 7,60  |
| <b>Total</b> | 107         | 68,5 | 29           | 18,58 | 20          | 12,82 |

### TABLA # 2

#### NIVEL DE COMUNICATIVIDAD.

| No. | FRECUENCIA |    |         |
|-----|------------|----|---------|
|     | Sí         | No | A veces |
| 1   | 7          | 2  | 3       |
| 2   | 7          | 4  | 2       |
| 3   | 3          | 9  | 1       |
| 4   | 0          | 13 | 0       |
| 5   | 11         | 2  | 0       |
| 6   | 2          | 11 | 0       |
| 7   | 5          | 4  | 4       |
| 8   | 6          | 6  | 1       |
| 9   | 0          | 6  | 6       |
| 10  | 4          | 5  | 4       |
| 11  | 1          | 11 | 1       |
| 12  | 5          | 8  | 0       |

|    |    |    |   |
|----|----|----|---|
| 13 | 5  | 8  | 0 |
| 14 | 1  | 12 | 0 |
| 15 | 13 | 0  | 0 |
| 16 | 11 | 0  | 2 |

**TABLA # 3**

**RESUMEN DEL NIVEL DE COMUNICATIVIDAD.**

| <b>Nivel</b>     | <b>Cantidad</b> | <b>%</b> |
|------------------|-----------------|----------|
| No Comunicativo  | 0               | 0        |
| Reservado        | 0               | 0        |
| Buen Nivel       | 4               | 30,70    |
| Muy Comunicativo | 5               | 38,46    |
| Demasiado Franco | 4               | 30,70    |
| Exagerado        | 0               | 0        |

**TABLA # 4**

**PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN.**

| <b>HABILIDADES</b> | <b>Siempre</b> | <b>%</b> | <b>Casi Siempre</b> | <b>%</b> | <b>Raras Veces</b> | <b>%</b> |
|--------------------|----------------|----------|---------------------|----------|--------------------|----------|
| <b>Observar</b>    | 9              | 69,23    | 2                   | 15,38    | 2                  | 15,38    |
| <b>Expresar</b>    | 6              | 46,15    | 3                   | 23,07    | 4                  | 30,70    |
| <b>Empatía</b>     | 5              | 38,46    | 6                   | 46,15    | 2                  | 15,38    |

**TABLA # 5**

**BUEN EMISOR.**

| <b>Items</b> | <b>Frecuentemente</b> | <b>%</b> | <b>A veces</b> | <b>%</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>%</b> |
|--------------|-----------------------|----------|----------------|----------|-------------------|----------|
| 1            | 0                     | 0        | 6              | 46,15    | 7                 | 53,84    |
| 2            | 13                    | 100      | 0              | 0        | 0                 | 0        |
| 3            | 10                    | 76,92    | 2              | 15,38    | 1                 | 7,69     |

|              |     |       |    |       |    |      |
|--------------|-----|-------|----|-------|----|------|
| 4            | 11  | 84,61 | 2  | 15,38 | 0  | 0    |
| 5            | 12  | 92,30 | 1  | 7,69  | 0  | 0    |
| 6            | 10  | 76,92 | 3  | 23,07 | 0  | 0    |
| 7            | 7   | 53,84 | 6  | 46,15 | 0  | 0    |
| 8            | 13  | 100   | 0  | 0     | 0  | 0    |
| 9            | 10  | 76,92 | 3  | 23,07 | 0  | 0    |
| 10           | 4   | 30,70 | 8  | 61,53 | 1  | 7,69 |
| 11           | 9   | 69,23 | 4  | 30,70 | 0  | 0    |
| 12           | 11  | 84,61 | 1  | 7,69  | 1  | 7,69 |
| 13           | 12  | 92,30 | 1  | 7,69  | 0  | 0    |
| 14           | 11  | 84,61 | 2  | 15,38 | 0  | 0    |
| 15           | 9   | 69,23 | 4  | 30,70 | 0  | 0    |
| 16           | 11  | 84,61 | 2  | 15,38 | 0  | 0    |
| <b>Total</b> | 153 | 73,55 | 45 | 21,63 | 10 | 4,80 |

**TABLA # 6**

**BUEN RECEPTOR.**

| Items        | Frecuentemente | %     | A veces | %     | Casi nunca | %     |
|--------------|----------------|-------|---------|-------|------------|-------|
| 1            | 10             | 76,92 | 3       | 23,07 | 0          | 0     |
| 2            | 13             | 100   | 0       | 0     | 0          | 0     |
| 3            | 9              | 69,23 | 4       | 30,70 | 0          | 0     |
| 4            | 4              | 30,70 | 8       | 61,53 | 1          | 7,69  |
| 5            | 9              | 69,23 | 4       | 30,70 | 0          | 0     |
| 6            | 9              | 69,23 | 4       | 30,70 | 0          | 0     |
| 7            | 9              | 69,23 | 3       | 23,07 | 0          | 0     |
| 8            | 3              | 23,07 | 8       | 61,53 | 1          | 7,69  |
| 9            | 11             | 84,61 | 2       | 15,38 | 0          | 0     |
| 10           | 8              | 61,53 | 5       | 38,46 | 0          | 0     |
| 11           | 11             | 84,61 | 2       | 15,38 | 0          | 0     |
| 12           | 11             | 84,61 | 1       | 7,69  | 1          | 7,69  |
| 13           | 6              | 46,15 | 7       | 53,84 | 0          | 0     |
| 14           | 10             | 76,92 | 3       | 23,07 | 0          | 0     |
| 15           | 6              | 46,15 | 7       | 53,84 | 0          | 0     |
| <b>Total</b> | 129            | 66,15 | 52      | 26,66 | 3          | 23,07 |

**TABLA # 7**

**SABER ESCUCHAR.**

| Identificación        | Usualmente | %     | Algunas veces | %     | Raras veces | %     |
|-----------------------|------------|-------|---------------|-------|-------------|-------|
| <b>Malos hábitos</b>  | 2          | 15,38 | 5             | 38,46 | 6           | 46,15 |
| <b>Aceptable</b>      | 5          | 38,46 | 4             | 30,70 | 4           | 30,70 |
| <b>Buenos hábitos</b> | 6          | 46,15 | 3             | 23,07 | 4           | 30,70 |

**TABLA # 8**

**ESCUCHA ACTIVA.**

| Items   | Escucha activa | %     | Opina | %     | Aconseja | %     | Inseguro | %     |
|---|----------------|-------|-------|-------|----------|-------|----------|-------|
| 1C; 2C; 3A;<br>4D; 5B; 6D;<br>7B; 8C            | 3              | 23,07 |       |       |          |       |          |       |
|   |                |       |       |       |          |       | 2        | 15,38 |
| 1D; 2D; 3C;<br>4C; 5AyC;<br>6AyC; 7CyD;<br>8ByD |                |       | 10    | 76,92 |          |       |          |       |
|   |                |       |       |       |          |       |          |       |
| 1ByD; 2AyB;<br>3ByD; 4AyB;<br>5D; 6B; 7A; 8A    |                |       |       |       | 8        | 61,53 |          |       |
|   |                |       |       |       |          |       |          |       |

**TABLA # 9**

**ARGUMENTAR.**

|                           | Cantidad | %     |
|---------------------------|----------|-------|
| <b>Buena eficacia</b>     | 5        | 38,46 |
| <b>Bien</b>               | 4        | 30,70 |
| <b>Falta flexibilidad</b> | 4        | 30,70 |
| <b>Deficiente</b>         | 0        | 0     |

TABLA # 10

**REACCIÓN ANTE DESACUERDOS Y CONFLICTOS.**

| Reacción         | De acuerdo | %     | No muy de acuerdo | %     |
|------------------|------------|-------|-------------------|-------|
| Actitud Realista | 6          | 46,15 | 7                 | 53,84 |
| Bien             | 8          | 61,53 | 5                 | 38,46 |
| Mejorar          | 9          | 69,23 | 4                 | 30,70 |

TABLA # 11

**INTENCIÓN AL MANEJAR UN CONFLICTO.**

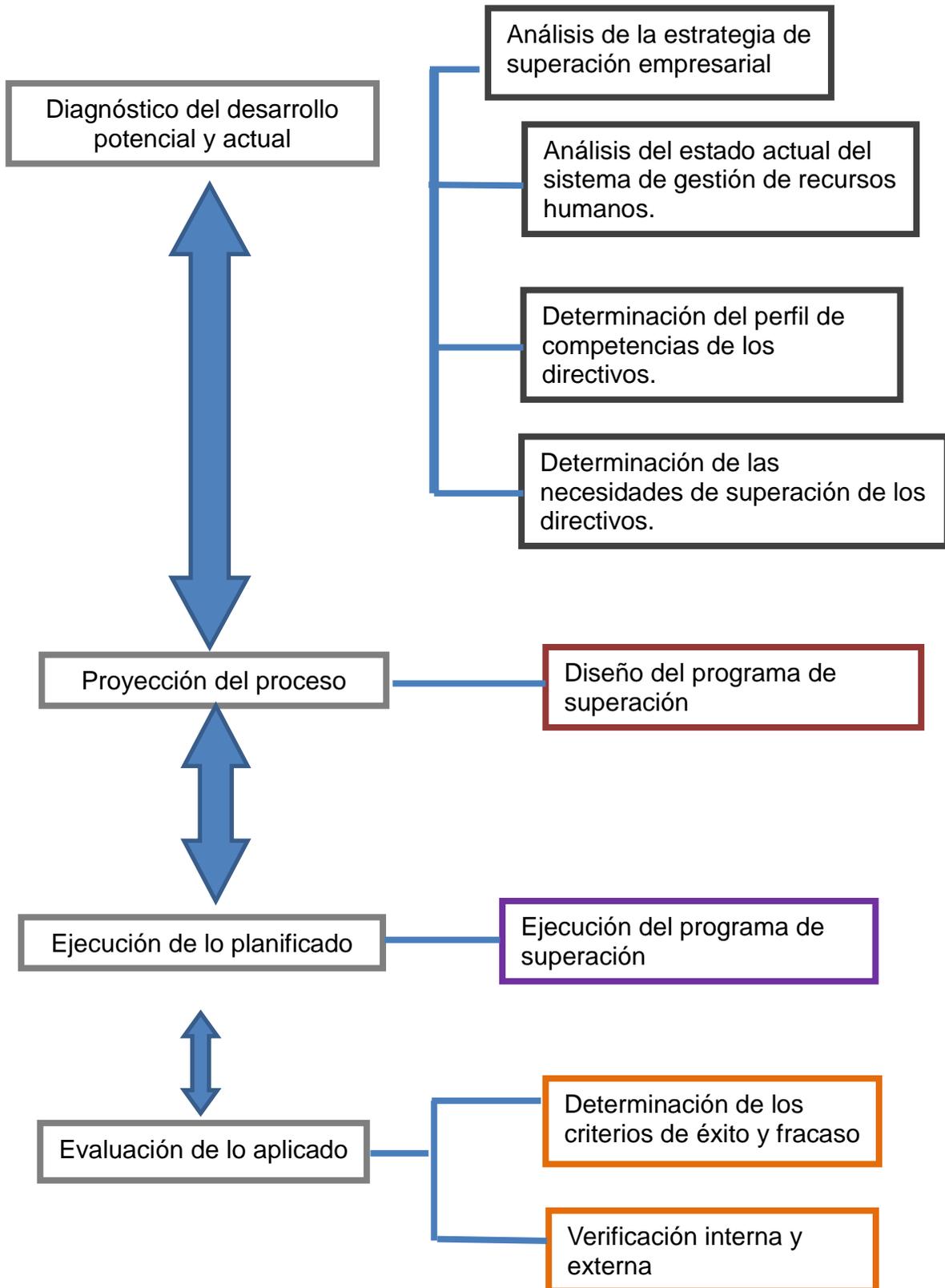
| INTENCIÓN   | Rara vez | %     | Siempre | %     |
|-------------|----------|-------|---------|-------|
| Competidor  | 3        | 23,07 | 10      | 76,92 |
| Colaborador | 0        | 0     | 13      | 100   |
| Evasivo     | 10       | 76,92 | 3       | 23,07 |
| Acomodativo | 1        | 7,69  | 12      | 92,30 |
| Conciliador | 8        | 61,53 | 5       | 38,46 |

TABLA # 12

**CONDUCTAS ASERTIVAS.**

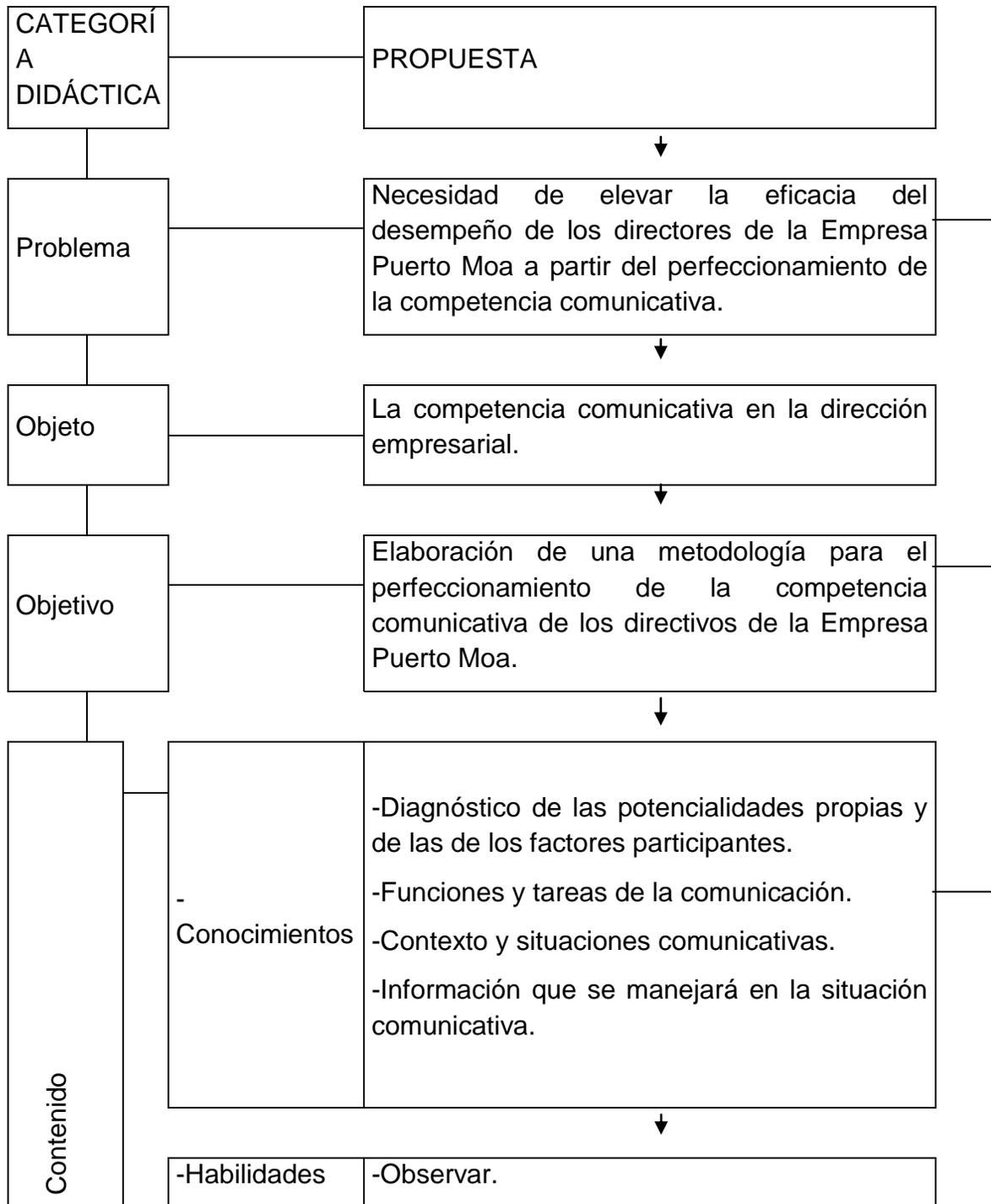
|          | Combinación incisivos y bloques |      |          |       |          |   |            |       |        |      |
|----------|---------------------------------|------|----------|-------|----------|---|------------|-------|--------|------|
|          | Débil                           | %    | Agresivo | %     | Asertivo | % | Indefinido | %     | Contr. | %    |
| Cantidad | 1                               | 7,69 | 6        | 46,15 | 0        | 0 | 5          | 38,46 | 1      | 7,69 |

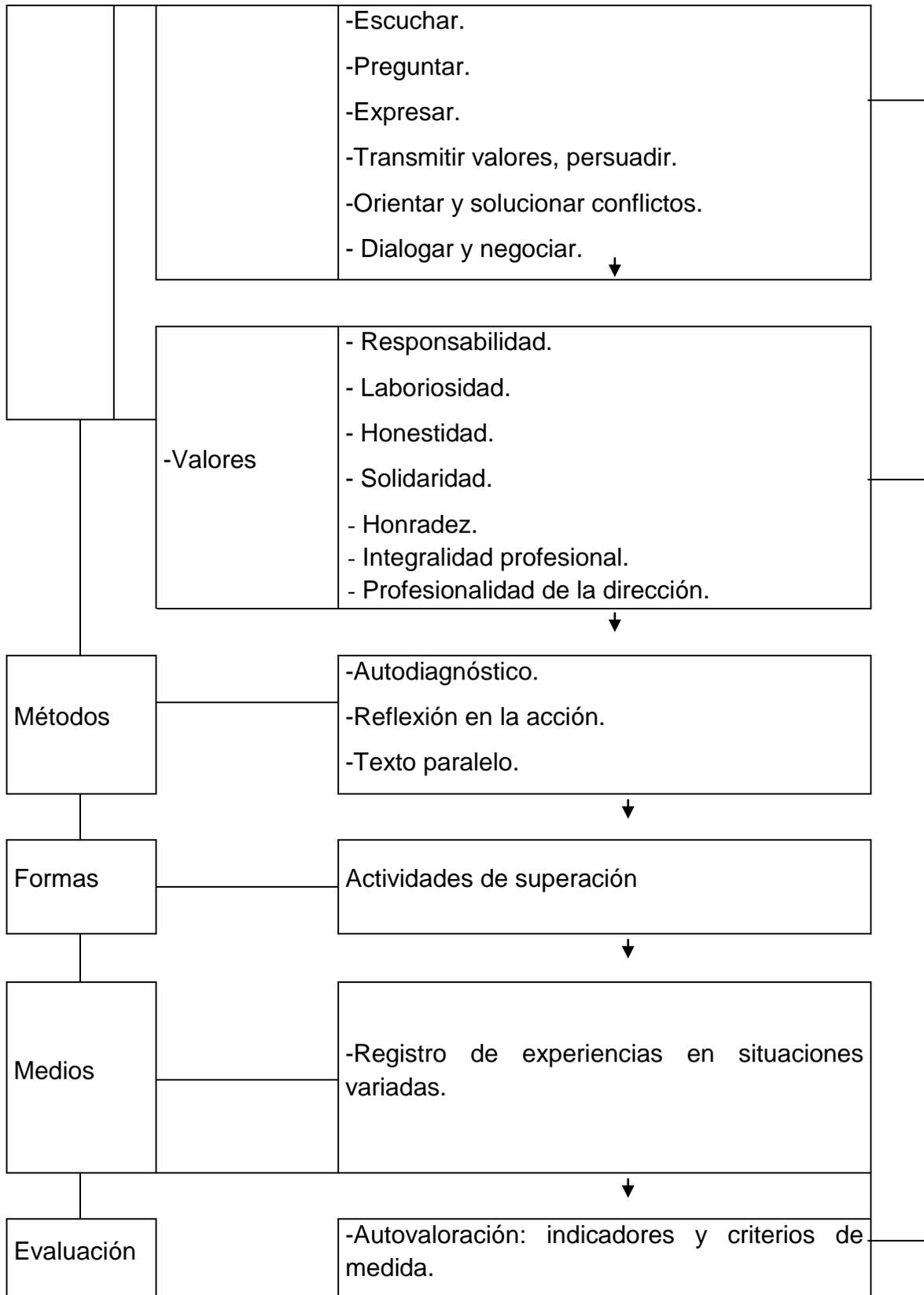
## ANEXO # 13 FASES DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA



**ANEXO # 14**

**ORDEN SISTÉMICO DE LAS CATEGORÍAS DIDÁCTICAS**





## **ANEXO # 15**

### **RECOMENDACIONES PARA UNA BUENA ESCUCHA:**

(Tomado del curso de Comunicación. Maestría en Educación: ISP “Enrique José Varona”).

1. Deje de hablar, Ud. no puede oír si está hablando.
2. Muestre al otro que Ud. quiere oír. Parezca y actúe interesado. Escuche para comprender.
3. Ponga a quien habla cómodo. Ayúdelo a sentirse que es libre para hablar; provoque un ambiente “permisivo”.
4. Sea paciente. No Interrumpa.
5. Elimine las distracciones.
6. Sea prudente en sus argumentos y criterios, no discuta.
7. Póngase en el lugar del otro para comprender su punto de vista.
8. Haga preguntas. Muestre que Ud. está escuchando; ayude a desarrollar otros temas.
9. Mantenga buen humor. Controle gestos que demuestran molestia.
10. No se predisponga o anticipe, anime al otro.

## **ANEXO # 16**

### **RECOMENDACIONES PARA UNA BUENA EMISIÓN:**

(Tomado del curso de Comunicación. Maestría en Educación: ISP “Enrique José Varona”).

1. Analice sus ideas antes de comunicarlas. Trate de organizarlas lógicamente valorando el propósito de su mensaje (qué pretende lograr de los demás).
2. Diríjase a los demás con respeto. Evite las ironías, humillaciones y burlas.
3. Utilice un lenguaje sencillo. Tenga en cuenta el nivel socio-cultural de su interlocutor.
4. Sea directo. No agobie a su interlocutor con un preámbulo extenso ni con rodeos innecesarios que lo alejen de lo que siente y quiere decir.
5. Sea sensible al mundo del receptor. Observe a su interlocutor y esté atento a explicar o repetir de forma diferente en caso de no ser entendido.
6. Mantenga buen humor. Logre expresarse sin exposiciones emotivas, agresivas. Sonría oportunamente.
7. Mantenga contacto visual con sus interlocutores. Es indicador de atención y respeto al otro.
8. Sea positivo. Reconozca oportunamente y de forma explícita los aciertos de las personas que le rodean.
9. Llegue a elaborar acuerdos con el otro. Haga preguntas, solicite criterios, tenga en cuenta la situación del otro.
10. Cuide la forma de hablar. Atienda a su dicción. Escoja un ritmo para hablar ni muy rápido o lento que permita pronunciar correctamente las palabras.
11. Proteja su voz. Seleccione un tono adecuado para hacerse escuchar. El volumen muy alto condiciona cierto rechazo por parte del interlocutor; se impresiona agresivamente al otro. El volumen muy bajo no permite ser comprendido; aparenta inseguridad, temor, matiza de misterio al diálogo.
12. Los recursos no verbales utilizados deben corresponderse con lo expresado verbalmente. Tenga en cuenta el tono emocional que acompaña a las palabras; así como la mímica facial, expresión corporal y organización espacial del entorno.
13. Sea oportuno. Considere el momento y lugar para expresarse, teniendo en cuenta a los demás.

**Anexo 17**  
**DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL**

**Anexo 18**  
**PERFIL DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

## **Anexo 19**

### **CRONOGRAMA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL**

## **Anexo 20**

### **METODOLOGÍA SEGUIDA PARA DESARROLLAR EL TALLER DE SOCIALIZACIÓN**

Objetivo: Construir criterios fiables que desde una dimensión colectiva y sobre la base del análisis y la argumentación, aporten juicios valorativos de la viabilidad de la metodología para el desarrollo de la competencia comunicativa de los directivos de la Empresa Puerto Moa.

Secuencia general:

Etapa previa al taller:

1. Se definen los participantes que brindaran su opinión crítica y construcción colectiva respecto a la propuesta.
2. La selección de los especialistas participantes, desde una percepción global, se escogen, aquellos que tienen afinidad y conocimientos profesionales del tema a tratar en el taller.

Etapas de ejecución del taller:

1. Introducción del taller: se realiza una presentación del fundamento teórico, de la estrategia elaborada, mediante la que se exponen las ideas esenciales, con los argumentos que las respaldan. Se emplean alrededor de treinta minutos en este aspecto.
2. Desarrollo del taller: se da apertura al debate, que es conducido por la propia investigadora. Se auxilia de un registrador que va documentando las intervenciones realizadas. En caso de algún planteamiento polémico, se somete al análisis colectivo, que la investigadora estimula con el fin de lograr la suficiente argumentación alrededor del objeto de discusión.

Agotado el debate, se da lectura al registro de la sesión de trabajo, para verificar la fidelidad entre el documento y los planteamientos que se realizaron.

3. Conclusión del taller: A modo de conclusión la investigadora resume los aspectos en los que concuerda con el auditorio, que fueron suficientemente argumentados y que se aceptan como elementos a incluir en la propuesta, contribuyendo a su perfeccionamiento. Apunta, además, otros aspectos que se tendrán en cuenta para un posterior análisis.

## **Anexo 21**

### **GUÍA DE ENTREVISTA A TRABAJADORES DE LA EMPRESA PUERTO MOA**

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción que poseen los trabajadores respecto a la comunicación que establecen los directivos con ellos en el proceso de dirección de la empresa.

#### Cuestionario

- 1- ¿Cuáles son los rasgos de la personalidad de tu directivo que más aprecias?
- 2- ¿Qué apoyo has recibido para enfrentar las actividades que realizas por parte del directivo?
- 3-¿En qué actividades ha influido tu directivo que te permiten prepararte para perfeccionar tu desempeño?