

*Trabajo de Diploma en opción a la Licenciatura en Psicología*

*Acciones para contribuir a la comunicación interpersonal  
entre los directivos de la Empresa de Materiales de la  
Construcción en la provincia de Sancti Spiritus*

*Autora: Yaneisy Guzmán Castillo*

*Tutora: Dra. C. Yamírka García Pérez*

*Sancti Spiritus*

*2014*

*Pensamiento*

*“La sociedad no sólo existe por la comunicación sino que existe en ella. De esta manera la comunicación es dialéctica y reconstruye la experiencia”*

*John Dewey*

*DEDICATORIA*

*A mi hijo Marcos Félix por ser mi gran tesoro y mi fuente de  
inspiración y motivación*

## *Agradecimientos*

*A mi tutora, que generosamente dedicó su tiempo libre siempre que necesité de su atención, por guiarme paso a paso hasta el final del trabajo, por hacerme comprender que cuando desempeñamos cualquier rol en cualquier relación debe ser una motivación para la vida, un saldo de respeto, comprensión, amor y tolerancia.*

*A mi esposo y suegra por su gran apoyo incondicional tras estos seis largos años.*

*A mis compañeros de trabajo que en momentos difíciles me apoyaron y ayudaron a vencer Obstáculos.*

*A mis amigas Mirely, Yudisleydi, Marian y Yakelin por su apoyo incondicional y su paciencia.*

*A mis profesoras Bárbara Dayamí, Diana Rosa, Dislayne, por estar siempre disponible en todo momento, por su amistad, por su exigencia, y por habernos formados en estos seis años.*

*A todos los que de una forma u otra colaboraron e hicieron posible este trabajo.*

*A todos, muchas gracias*

## **RESUMEN**

La presente investigación se realizó en la Empresa de Materiales de la Construcción en la provincia de Sancti Spiritus (EMCOS) con 19 directivos. Tuvo como finalidad proponer acciones con enfoque vivencial y participativo para el fortalecimiento de la comunicación interpersonal entre sus miembros, ya que esta problemática constituye una situación a resolver dentro de la organización. Se realizó en el período comprendido entre septiembre de 2013 a marzo de 2014. La investigación asume un diálogo entre lo cualitativo y lo cuantitativo con énfasis en lo cualitativo, por lo que es declarada como descriptiva no experimental. Se utilizaron un conjunto de métodos, técnicas y procedimientos del nivel teórico y empírico tales como: Análisis de documentos, la observación no participante, la entrevista a los miembros del consejo de dirección, estilo de comunicación, autovaloración, cuestionario al equipo de dirección, el consejo de dirección (agente de cambio en la organización), cuestionario P.S (Anexo 8), satistec 1 y satistec 2, cuestionario de comunicación interpersonal. Se procesó la información mediante el análisis de contenido. La utilización de estos métodos y técnicas posibilitaron arribar a las siguientes conclusiones: la dirección de los procesos comunicativos no tiene un enfoque sinérgico y la comunicación interpersonal funciona de manera inconexa, lo que conlleva a un estado de insatisfacción laboral en dicha organización, por lo que las acciones propuestas contribuirán al fortalecimiento del proceso comunicacional en la EMCOS.

## ABSTRACT

Present it investigation came true at Materiales's Company of the Construction at Sancti Spiritus's province ( EMCOS ) with 19 executives. It had like purpose to propose actions with focus acquired through experience in life and communicative for the strengthening of the interpersonal communication between his members, since this problems constitute a situation to resolve within the organization. It came true in the period understood between September 2013 to March 2014. The investigation assumes a dialogue between the qualitative and what's quantitative with emphasis in what's qualitative, which is why she is declared like descriptive not experimental . They utilized a set of methods, techniques and procedures of the theoretic level and empiricist such like: Documentary analysis, the nonparticipating observation, the interview to the executive board's members, style of communication, self-appraisal, questionnaire to the team of address, the executive board ( exchange broker in the organization ), questionnaire P.S, satistec 1 and satistec 2, questionnaire of interpersonal communication. The analysis of contents processed the intervening information itself. The utilization of these methods and technicians made it possible to arrive at the following conclusions: The address of the telling processes does not have a synergetic focus and the interpersonal communication it works of unconnected way, that bears a status of labor dissatisfaction in the aforementioned organization, which is why the proposed actions will contribute of the process comunicacional in the EMCOS to the strengthening.

INDICE	
Contenidos	Páginas
Resumen	
Introducción.....	<b>1</b>
<b>Capítulo I: Marco teórico.....</b>	<b>6</b>
1.1 Un acercamiento a las organizaciones.....	6
1.2 La cultura organizacional, un análisis conceptual .....	9
1.3 La comunicación organizacional como elemento fundamental en la cultura organizacional.....	20
1.4 El proceso de comunicación interpersonal.....	28
<b>Capítulo 2: Diseño metodológico y Análisis de los resultados.....</b>	<b>36</b>
2.1 Diseño metodológico.....	36
2.2 Los métodos utilizados y los objetivos .....	38
2.3 Análisis de los resultados.....	39
2.4 Análisis integrador de los resultados.....	43
2.5 Comportamiento de las categorías de análisis.....	45
2.6 Acciones con enfoques vivencial y participativo para lograr una eficiente comunicación interpersonal entre los directivos .....	46
<b>Conclusiones.....</b>	<b>54</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>55</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>56</b>
<b>Anexos</b>	

## INTRODUCCION

El panorama nacional e internacional, desde el punto de vista social, político y económico se ha tornado cada vez más complejo, caracterizado por fenómenos como la globalización, el neoliberalismo, la competencia, la demanda ineludiblemente de las organizaciones laborales, así como de otros agentes socializadores.

A pesar del requerimiento tácito de que el estudio de las organizaciones laborales debe realizarse desde una visión holística e integradora, las investigaciones en esta área se han caracterizado por estudiar sólo dimensiones aisladas. El estudio de las organizaciones laborales demanda comprenderla en su complejidad, advirtiendo además su interacción constante con el entorno y consigo misma, si pretende sobrevivir y satisfacer las demandas y exigencias del medio.

Son entonces, tiempos de constantes retos en el abordaje de las organizaciones laborales, no de contemplación pasiva de manifestaciones aisladas. Es por ello que el término organización es uno de los vocablos utilizados para nombrar el espacio y la dinámica laboral, no se circunscribe sólo a las organizaciones laborales; sea laboral o no, su significado se asocia con el orden y la complejidad.

En este sentido la organización y la dirección de la economía constituyen un rol fundamental en la acción creadora del Estado Socialista, pues el poder estatal mismo se convierte en una organización que ejecuta directamente la función de dirección de la economía del país.

Es por ello que en el transcurso de la historia de nuestra Revolución, el sistema de dirección se ha venido perfeccionando continuamente: se modificó la estructura de los órganos, se formaron y desarrollaron nuevos métodos, surgieron formas de participación de trabajadores en la dirección y la planificación, así como se produjeron cambios en la correlación de las diferentes funciones de la organizaciones y los procesos comunicativos que en ellas se producen.

En la actualidad, a partir de los nuevos enfoques y procesos que se manifiestan a nivel organizacional, surge una reanimación de los estudios de comunicación. Cuba no está exenta de esta realidad, por cuanto se hace necesario proyectarse hacia una sociedad innovadora, cambiante en el papel que debe desempeñar la comunicación en las instituciones, de allí la importancia que tiene el estudio de la comunicación interpersonal en las organizaciones en pos de alcanzar el fortalecimiento de la identidad y la cultura nacional.

La comunicación interpersonal juega un papel fundamental en la institución, siendo mediadora de las relaciones entre sus miembros, lo que propicia un ambiente favorable en los momentos de toma de decisiones, soluciones de problemas, factibles relaciones interpersonales, intercambio de informaciones, mejor proyección de sus integrantes hacia el sentido de pertenencia y proyección de una imagen adecuada y otras herramientas que brinda para ayudar además; al logro de los objetivos y resultados esperados.

De allí, la tarea de diagnosticar la comunicación interpersonal; contribuyendo a la mejora de las actividades en cuanto a su planificación, organización, dirección y control de las actividades organizacionales.

La comunicación interpersonal ha sido un tema tratado por diferentes autores entre los que se encuentran De Moragas, M. (1985), Miller, Gerald R. (1990), Watzlawick Paul, Beavin Janet & Jackson Don. (1991), Mc Entee, Eileen. (1996, 1998), Verderber, Casales, J.C. (2000, 2009, 2010), González Morales (2002). Sherif, M. (2006), Echevarría (2007), Rodríguez, A. (2009), Álvarez, L.L. (2012).

El análisis realizado por los autores anteriores nos condujo a plantear que la comunicación interpersonal puede ser tanto formal como informal y que los puntos de vista personales que se intercambian pueden estar relacionados con el desempeño de roles formales en una organización.

De ahí la importancia que tiene el estudio de la comunicación interpersonal en las organizaciones, pues su logro y mantenimiento provoca resultados satisfactorios en las relaciones que se desarrollan entre los miembros de una empresa, así como

conocimientos de la organización, avances en la gestión empresarial y mayores rendimientos económicos.

La comunicación interpersonal es un factor determinante en las relaciones interpersonales y, por tanto en el clima sociopsicológico; la misma determina la forma en que se manifiestan los obreros en las empresas, lo cual indica un estilo adecuado de interrelaciones de los trabajadores entre sí y con la dirección.

A través de la comunicación interpersonal: se busca respuesta a las interrogantes ¿para qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿con qué?, respecto a los procesos comunicativos dentro de la entidad entre iguales y diferentes niveles jerárquicos. Para ello se interpretan los mensajes transmitidos en la actividad cotidiana, los sistemas y canales de información y comunicación, medios e instrumentos de comunicación y su uso y los enfoques comunicativos.

En el presente estudio se analiza la comunicación interpersonal desde el punto de vista psicológico que incluye personas y, por ello, para entenderla se necesita tratar de comprender como se relacionan estas entre sí. Consiste en transmitir un significado, lo cual quiere decir que, a fin de que las personas se comuniquen, ha de aceptar las definiciones de las palabras que están usando así como los sonidos, los gestos, las letras, los números y las palabras los cuales son una aproximación de las ideas que pretenden comunicar los miembros de una empresa.

El trabajo se realizó en la Empresa de Materiales de la Construcción de la provincia de Sancti Spíritus (EMCOS) la cual tiene como misión producir y comercializar artículos y materiales de construcción para sustentar el desarrollo constructivo del país con una calidad que satisfaga las exigencias del cliente, con bajo costo y resultados económicos satisfactorios que se reviertan en el desarrollo técnico productivo de la Empresa y el bienestar de sus trabajadores con una calidad.

La visión está en función de alcanzar el liderazgo en el mercado interno en la producción y comercialización de materiales dedicados a la construcción, lograr la introducción paulatina en el mercado del caribe ,y asegurar el posicionamiento en el mercado manteniendo elevados índices de calidad y bajos costos en las producciones.

En el estudio fáctico se ha podido constatar que entre los miembros del consejo de dirección de la EMCOS como integrantes de un equipo de trabajo presentan dificultades para discutir sus diferentes puntos de vista personales acerca de cuál es la mejor manera de realizar exitosamente determinado trabajo, demuestran dudas al exponer sus experiencias relacionadas con el desempeño de sus roles formales específicos, escasa capacidad de escucha e interpretación de la información lo que limita la obtención de colaboración, presentan dificultades para la toma de decisiones, en ocasiones se imponen los criterios, no se consultan en la mayoría de los casos las decisiones que se toman.

Lo anterior nos conduce a plantear como **problema científico de la investigación** ¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la comunicación interpersonal entre los directivos de la Empresa de Materiales de la Construcción en la provincia de Sancti Spíritus?

Se presenta como **objetivo general:** Proponer acciones con enfoque vivencial y participativo para el fortalecimiento de la comunicación interpersonal entre los directivos de la Empresa de Materiales de la Construcción en la provincia de Sancti Spíritus.

**Objetivos específicos:**

- Determinar los referentes teóricos que sustentan los contenidos relacionados con la comunicación interpersonal en las organizaciones.
- Describir el comportamiento de la comunicación interpersonal entre los directivos de la Empresa de Materiales de la Construcción en la provincia de Sancti Spíritus.
- Elaborar acciones para contribuir a la comunicación interpersonal que se desarrolla entre los directivos de la Empresa de Materiales de la Construcción en la provincia de Sancti Spíritus.

La investigación se realizó en la EMCOS, la unidad de análisis está conformada por los 19 directivos que radican en la empresa con el propósito de describir e intervenir en la comunicación interpersonal que se establece entre ellos.

El mismo se realizó en el período de septiembre del 2013 hasta la actualidad. Se desarrolló un tipo de investigación descriptiva, la cual es conveniente desde el punto de vista social. El aporte práctico lo constituye el diagnóstico de la muestra. La novedad

está dada a partir del desarrollo del trabajo, con el cual se revelan aspectos relacionados con la comunicación interpersonal predominante en la empresa.

En el estudio emergieron como categorías de análisis las siguientes:

Contenido de la comunicación interpersonal, capacidad de escucha habilidad comunicativa, creencias sobre la comunicación, la actitud que adopta durante la conversación, el movimiento corporal, los gestos y la entonación, propósito que lo motive para realizar el intercambio, la capacidad que tiene para relacionarse con las personas, estado de satisfacción comunicativa.

Entre los métodos utilizados fundamentalmente del nivel teórico se encuentran, el histórico-lógico, el analítico-sintético, el inductivo –deductivo y el enfoque de sistema. En relación al nivel práctico o empírico se utilizaron la observación participante Análisis de documentos (Anexo 1), La observación no participante (Anexo 2), la entrevista a los miembros del consejo de dirección (Anexo 3), estilo de comunicación (Anexo 4), Autovaloración (Anexo 5), cuestionario al equipo de dirección (Anexo 6), el consejo de dirección (agente de cambio en la organización) (Anexo 7), Cuestionario P.S (Anexo 8), Satisfec 1 (Anexo 9) y Satisfec 2 (Anexo 10), Cuestionario de comunicación interpersonal (Anexo 11). Sus resultados sientan las bases para contribuir a la realización de futuras investigaciones, de ahí su relevancia social.

La investigación está estructurada por: resumen, índice, introducción. Contiene dos capítulos fundamentales, el capítulo I “Marco teórico”: donde se abordaron los aspectos relacionados con la comunicación interpersonal en las organizaciones y los elementos fundamentales que la componen. El capítulo II “Marco metodológico”: donde se abordaron los aspectos relacionados con el tipo de estudio y diseño, población y muestra, métodos utilizados, se hace una descripción de los materiales, instrumentos, técnicas y del procedimiento, posteriormente se ofrecen conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## Capítulo I: Marco teórico

### 1.1. Un acercamiento a las organizaciones

Es prácticamente imposible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones, pues estas, a su vez, nos proporcionan los medios para vivir. Aunque también nos pueden dar molestias y hacer que el ser humano se sienta incompetente y no satisfecho, frenar el desarrollo y contribuir a la ineficiencia y al desperdicio.

La organización, según Annie Bartoli (1992), se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsocia, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos. Como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional.

Las organizaciones, consideradas como una unidad social compleja, deliberadamente construida y reconstruida para la realización de objetivos específicos, crean un conjunto de relaciones sociales, en donde los individuos regulados por una estructura jerárquica de normas y reglamentos orientan su actividad al logro de metas colectivas. (Lucas Marín, A., 1997)

Hasta hace poco tiempo las organizaciones eran consideradas fundamentalmente como un medio racional utilizado para coordinar y controlar un grupo de personas. Es necesario reconocer según expresa Pérez (1998) que las organizaciones son mucho más que eso; ya que los individuos pueden ser rígidos o flexibles, amistosos o serviciales, innovadores o conservadores, pero siempre en cada una de ellas se encontrará una atmósfera y carácter únicos, que superan los rasgos estructurales.

Las organizaciones como fenómenos complejos pueden ser entendidas de distintas formas. El fenómeno organizacional ha sido abordado a partir de diferentes perspectivas y analogías que han derivado en que la organización pueda ser considerada como una máquina, un organismo, un cerebro, un sistema político, un sistema de dominación, e inclusive, como una cultura. (Trelles Rodríguez, I., 2001)

La manera como se construyen dichas relaciones hace de cada institución u organización un caso único para su estudio. Respecto al tema, Irene Trelles (2001) considera que en un primer lugar, la organización es un sistema orque está compuesta de artes interdependientes, asociadas según una estructura propia y, además, porque posee límites que permiten definirla y la aíslan del medio exterior. En segundo lugar, el sistema es abierto porque la organización se adapta conscientemente, según las decisiones tomadas por sus dirigentes y las actividades de sus miembros, a las variaciones del medio exterior.

La existencia de un sistema social implica cambios sustantivos en el ambiente organizacional el cual se torna dinámico, por lo que para su análisis no se puede ver como un conjunto estático de relaciones. Cada organización pertenece a un todo complejo, en el que todas sus partes son interdependientes y están sujetas a influencias una de la otra.

Aunque otros autores han señalado elementos interesantes sobre el término y sus límites, se toma la definición aportada por Irene Trelles (2001) cuando plantea que una organización no es más que: “Todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no”.

A partir de este concepto, se hace referencia a aquellos elementos que componen y definen una organización, en primer lugar la permanencia en el tiempo a pesar de sus voluntades creadoras y ello le permite estar constantemente reclutando nuevos integrantes, en segundo lugar, la organización uniforma conductas pues presenta directivas que sus seguidores deberán seguir estrictamente para cumplir con sus fines. Se manifiestan otros elementos como el hecho de que tiene un fin concreto y cuenta con las herramientas de tipo materiales, ideales y personales para llevar a la práctica dichos fines. (Trelles Rodríguez, I., 2001)

Existen diversas formas de definir el concepto de organización. Una de las más instrumentales es la que asumen Porter, Lawler & Hackman citados en Peiró, 2004. Para ellos "las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y con cierta continuidad a través del tiempo".

De todas las reflexiones sobre organización que han sido revisadas, se considera fue la de Edgar Schein (2006) la que de una manera más integral abarca todos los elementos, pues se refiere a ella como *"la coordinación racional de actividades en un número de personas que pretenden lograr un objetivo común explícito, a través de la división del trabajo y las funciones, jerarquizando la autoridad y asumiendo responsabilidades"*.

Para su estudio, las organizaciones se pueden agrupar en informales y formales. La **organización informal** no es más que el conjunto de relaciones espontáneas que surgen entre los miembros de la organización formal, esta estructura informal contribuye a crear entre sus miembros sentimientos de pertenencia, respeto y de satisfacción. Sin ella, la organización formal no sería viable.

Según Irene Trelles, (2001) "la **organización informal** ha sido definida, por una parte, de manera negativa, la no formalizada, la que está al margen de la racionalidad planeada para conseguir los fines propuestos". Por otra, en un relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera. La creación de ésta es espontánea; surge de unas relaciones psicológicas y sociales no previstas, sin objetivos muy definidos, con una estructura elemental en la que se aprecian normas de conducta y situaciones de poder de las que no hay plena conciencia individual.

Por su parte, la organización formal es la estructura intencional que guía a las actividades a realizarse, es el conjunto de relaciones planificadas, conscientes y voluntariamente fijadas, esta estructura formal tiene como objetivo la consecución de los fines de la organización. La organización formal según (Blum, 1969 citado por Guerra, 2011) se expresa en la existencia de una "maquinaria administrativa

especializada, cuya responsabilidad consiste en mantener activa la organización y coordinar las actividades de sus miembros". (Trelles Rodríguez I., 2001)

Esta organización formal tiene dos elementos esenciales: por un lado, la división del trabajo a través de la cual cada miembro realiza una función diferente y por otro lado las diferentes esferas de autoridad y poder que posibilitan una determinada organización jerárquica, basada en la subordinación. La superposición de estos dos elementos se puede representar en el organigrama de la organización, este último ilustra cómo fluye la comunicación en una organización determinada, en tanto ubica los niveles jerárquicos y funcionales de cada uno de sus miembros.

Las definiciones de Trelles permiten diferenciar a las instituciones de acuerdo con la función que tienen en la sociedad, ya sean formales e informales. En esta investigación se hace énfasis a las de tipo formales, pues el estudio centra su problemática en una institución.

La organización crea un poderoso instrumento social, a través de la coordinación de un gran número de acciones humanas. Combina lo personal y los recursos al unir líderes, especialistas, obreros, máquinas y materias primas. Al mismo tiempo, evalúa continuamente sus realizaciones y busca adecuarse, con el fin de alcanzar sus objetivos. Es en todos estos procesos, que tienen en su centro al hombre, donde se forma la cultura organizacional la cual se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

## **1.2 La cultura organizacional, un análisis conceptual**

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Esta ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. El estilo administrativo es la manera distinta en la que se comporta un administrador.

Las definiciones de cultura organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

La cultura organizacional es el “pegamento” social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

La misma incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Esta definición sugiere que la misma cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

En el año 1986 el teórico Thevenet se refirió a la cultura organizacional como el cemento que aglomera a todos los componentes de la empresa; una explicación fundamental de lo que en ella tiene lugar; el producto de una historia y un patrimonio de experiencias y conocimientos, de formas de actuar y de pensar, de visiones comunes.

Es por ello que la cultura organizacional, es concebida como un conjunto de valores y creencias compartidas, representa la percepción común que los integrantes tienen de la empresa y desempeña varias funciones importantes: transmite un sentido de identidad a sus integrantes, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses individuales, incrementa la estabilidad del sistema social y, por último, controla y modela las actitudes y el comportamiento (Robbins, 1987).

Por su parte Pumpin (1988) la entiende la cultura organizacional como un conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracteriza la actividad de la empresa, y su enfoque y forma de abordar la solución de los problemas.

Schein (1988) continúa con la visión antropológica y define a la cultura organizacional como un patrón de presunciones básicas, inventadas, desarrolladas o descubiertas por un grupo determinado durante un proceso de aprendizaje en el tratamiento de los problemas de adaptación externa e integración interna. Refiere además, que dicho patrón ha proporcionado resultados positivos y por lo tanto retiene la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas organizacionales.

Este autor expresó una definición clara y acertada de la cultura organizacional, y que es asumida actualmente por muchos investigadores del tema. Por ejemplo Fleury (1989) abordó el poder en las organizaciones, Villafañe (1999) el consciente y el inconsciente corporativo como expresión de la cultura organizacional.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Por su parte Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como ".un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización"(Chiavenato, 1989).

Schein, 1993 la cultura organizacional consiste en "un grupo de asunciones básicas compartidas que el grupo aprende como solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas, y por tanto, para ser tomadas por los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas"

Los autores Katz & Kahn (1995) plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes. Van más a la parte subjetiva del ser humano.

Según Robbins (1999), "la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras".

Otra definición de cultura organizacional según Silíceo (1999) es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales (Silíceo, 1999).

Un análisis de los estudios anteriores nos conduce a plantear que la cultura organizacional engloba los valores, así como la visión que tienen las personas que comparten en una institución aportando su sello.

Teresa Cruz Cordero (2001), reconoce a la cultura organizacional como un medio de satisfacción de necesidades dentro de la organización, donde se refleja la cultura del macro sistema (sociedad); el resultado de una historia, de una visión compartida del mundo, con un sistema de conocimientos como resultado del aprendizaje personal y organizacional, que incluye a su vez sistema de símbolos y significados en la institución, las relaciones de poder establecidas, entre otras.

Según Griffin La cultura organizacional se manifiesta a través del comportamiento y el clima organizacional (Griffin, R. 2010).

La autora considera que la cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí).

Las definiciones sugieren lo que todos sabemos por nuestras experiencias personales; las organizaciones tienen culturas diferentes, objetivos y valores, estilos de administración y normas para realizar sus actividades.

*Para que una cultura organizacional tenga éxito existen ocho puntos como claves para el desarrollo de una cultura organizacional: Suarez, R. (2010).*

1. **Una orientación hacia la acción**, a fin de que se cumpla. Aun cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo)
2. **Orientación al cliente**, donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
3. **Autonomía y decisión**, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
4. **Productividad a través de la gente**, lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.
5. **Compromiso con los valores**, desde los niveles superiores de la compañía .La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con "el frente de batalla"
6. **Cercanía al negocio**, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
7. **Organización simple con solo el personal necesario**, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.

8. **Rigidez y flexibilidad**, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

Para mantener o crear la cultura organizacional en una empresa hay que tener en cuenta los mecanismos que a continuación se enumeran: Habelow, E. (2010).

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios. Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción. Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.)
- Cómo está diseñada y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.
- Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.)
- Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuniación" del personal. (Los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién "encaja" y quién "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organización.

En este sentido el experto en ciencias políticas Robert Prethus ha sugerido que vivimos en una "sociedad de las organizaciones". Tanto en Japón, Alemania, Hong Kong, Inglaterra, EE.UU., Rusia y Canadá y otros países industrializados, las grandes

organizaciones probablemente influyen de un modo alienante que si viviéramos en una remota tribu en las junglas de América del Sur. Esto es completamente obvio, pero muchas de las características de la cultura descansan sobre cosas obvias. Citado por Pérez (1998)

Por ejemplo, ¿cuánta cantidad de personas organiza su vida basándose en los distintos conceptos del trabajo y el ocio? Siguen rígidas rutinas 5 ó 6 días a la semana, viven en un lugar y trabajan en otro, visten uniformemente, defienden la autoridad y consumen mucho tiempo en el mismo tiempo sitio realizando un conjunto repetitivo de actividades.

Antropólogos y sociólogos han estudiado concienzudamente estas diferencias. Por ejemplo, en las sociedades donde la casa es la unidad económica básica y productiva (más que una organización) encontraremos que el trabajo tiene un significado diferente y, por lo general, ocupa mucho menos del tiempo de una persona. Las distinciones que se sacan entre "significado" y "fin", entre "actividad ocupacional y economía general" y "organización social", tienden a ser más imprecisas y los sistemas de actitudes y creencias más cohesivas.

El sociólogo francés Emile Durkheim ha demostrado que el desarrollo de los modelos tradicionales del orden social, ideales comunes, credos y valores y dan modelos más fragmentados de creencias y prácticas basadas en la estructura ocupacional de la nueva sociedad. Durkheim, É. (2002).

La división del trabajo, característica de las sociedades industriales, crea problemas de integración o más exactamente descrita como un problema descrita como un problema de la "cultura de la gestión".

Ha habido que encontrar caminos para hallar y unir la sociedad de nuevo; los gobiernos, la religión, los medios de comunicación y otras instituciones relativas a la conformación de las opiniones y creencias juegan un importantísimo papel en este proceso.

El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del empleado dependerá en gran medida de la motivación de las características personales y el ambiente que lo rodea, parte de ese ambiente es la

cultura social, el cual proporciona amplias pistas que determinan cómo será el comportamiento de la persona en determinado ambiente. Así tenemos en el ciclo Motivacional que está dado por el surgimiento de una necesidad.

Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retomando a su estado de equilibrio anterior.

Las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos y las personas se adapten a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades con las cuales ésta asegura la permanencia de sus empleados. Schein, E. (2006)

La cultura organizacional es el conjunto de filosofía, valores, creencias, ideologías, actitudes, motivaciones y deseos que tienen un significado común para los miembros de una organización y que la distingue de otras. Así como existe la cultura en la organización existe también fuera de la organización y esta también influye ya que los valores que se crean en ella fijan la base del comportamiento de los individuos. Los factores culturales impregnan todos los componentes del esquema organizacional.

La cultura deberá cambiar cuando.

- la organización está en crisis
- se produce un cambio en el entorno
- la organización actúa en un medio altamente competitivo y cambiante
- se produce un alto de crecimiento con alto riesgo de burocratización y confusión por la incorporación de nuevo personal con distintas culturas
- ciertos sectores toman preeminencia imponiendo sus valores sobre los compartidos

Para que la cultura cambie es necesario hacer un diagnóstico general, obtener una visión compartida y diseñar las acciones necesarias para el cambio. Más allá de esto deberán instrumentarse los medios para que esta cultura perdure, a través de las siguientes etapas.

- **Selección:** debe analizarse en qué medida el candidato puede adaptarse a la organización determinando si existen valores compartidos con el objeto de contratar a aquellos que mejor se adapten a la cultura existente.
- **Alta Gerencia:** sus acciones servirán como reflejo para que sus subordinados sepan cómo manejarse.
- **Socialización:** proceso a través del cual el individuo incorpora la cultura de la organización.

La cultura establece una guía de comportamiento continuo para los integrantes de una organización por lo cual se espera sea compartida y adoptada por la mayoría de ellos. Esos comportamientos estarán orientados al cumplimiento de los objetivos de la organización a través de la acción.

De esta manera, el clima es una variable que interviene entre el sistema organizacional y el comportamiento de sus miembros proporcionando retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permitiendo introducir cambios planificados. Brunet (1999.)

El clima organizacional puede ser explicado a través de nueve dimensiones.

- **Estructura:** representa la percepción que tienen los miembros respecto de las reglas, procedimientos y otras limitaciones a las que se enfrentan en el desarrollo de sus tareas.
- **Responsabilidad:** sentimiento de los miembros con relación a su autonomía en la toma de decisiones referentes a las tareas desempeñadas.
- **Recompensa:** percepción acerca de la adecuación de la recompensa recibida con el trabajo bien hecho.
- **Desafío:** sentimiento de los miembros en lo referente a las metas que le impone su trabajo.
- **Relaciones:** percepción de la existencia de un medio de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre los pares y entre superiores y subordinados.
- **Cooperación:** sentimiento de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros miembros del grupo.
- **Estándares:** percepción de los miembros respecto de la importancia que da la organización a las normas de rendimiento.

- **Conflictos:** sentimiento del grado en que los miembros aceptan las opiniones discrepantes y no temen solucionar los problemas.
- **Identidad:** sentimiento de pertenencia a la organización.

La cultura genera un determinado clima organizacional que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización, sobre su correspondiente comportamiento y determina el tipo de comunicación que se establece entre los miembros.

El ciclo motivacional comienza con el surgimiento de una necesidad que rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento tendiente a la satisfacción de esa necesidad. A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje hace que los comportamientos se vuelvan más acertados en la satisfacción de las necesidades.

En el ámbito laboral sucede lo mismo, por lo cual la organización deberá mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño mediante el análisis de las acciones necesarias para estimular a los individuos y grupos a dar lo mejor de ellos mismos con el objeto de satisfacer los objetivos personales y organizacionales.

En resumen, la cultura organizacional, como fenómeno histórico, se desarrolla continuamente y expresa en su decursar las maneras de sentir, pensar y actuar de los grupos, como complemento de sus sentimientos, juicios y diversos acontecimientos, que como sistema se expresan en un conjunto de valores materiales y espirituales, de creencias compartidas creados por la humanidad y que dan como resultados normas de comportamientos.

Sin embargo, este análisis no debe omitir que los empresarios vienen atravesando por diferentes niveles y patrones de conductas, con disímiles experiencias vividas en heterogéneos contextos sociales, poseen actitudes y aptitudes, que son resultado de su formación y ha llegado a una actuación autónoma e independiente a través de una interrelación entre el mundo objetivo, subjetivo y social, lo que para Habermas (2002), constituye la red de relaciones comunicativas.

Dentro de los aspectos relevantes en la cultura organizacional, se encuentra la comunicación que es un factor determinante en las relaciones interpersonales y, por tanto en el clima sociopsicológico.

Desde un punto de vista teórico, el campo de la comunicación de la organización se delimita entre la comunicación interpersonal y la comunicación a través de medios masivos. Cambia notablemente de situarla en un entorno industrialista a uno globalizado. No es igual si asumimos paradigmas de diálogo más relativistas sobre la comunicación interpersonal. No es coyuntura, afecta a la definición actual (más válida o vigente de institución, corporación, organización)

De la comunicación organizacional se han ocupado todas las tradiciones históricas de la comunicología además de disciplinas próximas como psicología social, politología, administración de empresas, etc.

Puede identificarse como comunicación organizacional atendiendo a cuatro principios:  
El cultural: procede de una filosofía, concepción o visión. Puedes ser/no muy lejana de la idea fundacional o generacional.

El de prioridad: tiene unos cometidos o propósitos que organizan su agenda y su actividad.

De eficiencia: por sus fines regula los tiempos personales y los usos materiales con criterios económicos y sociales.

De apertura: recibe y transforma su esfera de relación, modificándose a sí misma.

Se asume en la investigación el concepto de cultura organizacional dado por Cruz Cordero ( 2012) entendido como una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado”.

En este concepto la autora considera la comunicación como elemento a tener en cuenta dentro de la cultura organizacional y es objeto de estudio del presente trabajo.

### 1.3. La comunicación organizacional como elemento fundamental en la cultura organizacional.

Al abordar el fenómeno de la cultura organizacional en las instituciones, ésta debe enfocarse como un concepto constituido por el conjunto de creencias, valores y los patrones de comportamiento que diferencian a una institución de otra.

Por ser **la comunicación** uno de los elementos principales en el funcionamiento de las organizaciones sociales y el eslabón fundamental en la transmisión de la cultura, se convierte de hecho en **su herramienta clave**, pues juega un papel importante en el mantenimiento y transmisión de las creencias, normas y actitudes que preceden a los valores.

Se considera la comunicación como el famoso acto de poner en común y juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, máxime cuando su campo de acción se circunscribe a la actividad laboral, en donde es preciso que los mensajes sean leídos con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente.

Sencillamente, el hombre -tal como afirma el semiólogo italiano Eco- es un ser que navega por las aguas abiertas del sentido y no una maquina que transmite información. La complejidad de la comunicación humana es la que nos impide sostener la mirada ingenua de un mundo de "**comunicaciones perfectamente transparentes**". Por tal motivo, cuando se haga referencia a comunicaciones eficientes, se hace pensando en un universo que supere la estrecha analogía comunicación igual transmisión de información, para situarme en un marco de acción que, alineándose a los objetivos de la empresa, no desconozca que el impacto de cualquier campaña de comunicación es, en buena medida, indeterminable. (Saladrigas, 2005)

Pero "indeterminable" no quiere decir "azaroso". Immanuel Kant (1992) sostiene que la voluntad no define los resultados porque tiene como límite para su realización tanto al mundo de la naturaleza como a la voluntad del otro. En una ampliación desde la fenomenología -y en tanto que el diseño es una disciplina poética, un fruto de la acción- el cuerpo también limita desde la práctica a la voluntad. Pero sin entrar demasiado en una discusión filosófica por demás fecunda, la eficacia comunicacional que mediante la

prefiguración racional se pretende lograr, nunca puede ser garantizada antes de ser puesta en práctica, pese a lo cual no debe renegarse del "diseño" en tanto intento de prever y controlar el sentido y su(s) efecto(s).

Desde el sujeto y el objeto (el sentido reside en ambos, o mejor dicho, nosotros asignamos sentido pero no independientemente de lo que la cosa es) la temida polisemia (que no debe confundirse con pluralismo) no juega en contra de una planificación, por el contrario, es necesario que las organizaciones perciban la complejidad que envuelve a la acción de "comunicar" para que por fin le asignen el valor que verdaderamente tiene y encomienden su gerenciamiento (en verdad, el intento de dirigir la lectura dentro de los límites proyectados orientando la decodificación hacia un significado preferente) a un profesional.

Quizá esto parezca una perogrullada, pero todavía no existe en Argentina una conciencia empresarial sobre la importancia y el valor (monetario, concreto) que representa tener buenas comunicaciones internas y externas.

Es por ello que la comunicación es una de las herramientas más importantes de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones, para relacionar las necesidades e intereses de ésta y lograr la productividad y motivación del personal, donde los integrantes conocen y difunden su trabajo con los de su personal y con la sociedad. (Collado, 1991)

Constituye un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización (Fernández, 1996). Tiene en cuenta la cultura, los valores y creencias en la organización, desde una posición subjetiva, tratando más entender, que cambiar la práctica comunicativa en la misma.

**Fernández plantea los principios fundamentales de la comunicación en las organizaciones:**

- 1.- Roll taking o adopción de roles.
- 2.- Feedback simultáneo o retroalimentación.

**Objetivos:**

- Transmisión de información. Esto es para ayudar a la integración de la gente en la empresa, su unión y movilización para lograr los objetivos.
- Logro de la coordinación de esfuerzos dentro de la organización.
- Capacitación, superación del personal.
- Clima laboral.
- Posibilidades de introducir innovaciones.

**La comunicación organizacional podemos dividirla en:**

**Interna:** Dirigida a los integrantes de la organización, precisa la comunicación al interior de las organizaciones, se refiere a todo el proceso de la comunicación que se produce dentro de la institución y entre sus actores, dígase los trabajadores, los directivos de todos los niveles o los diferentes dispositivos existentes o creados por la institución para su funcionamiento.

**Externa:** Dirigida a las relaciones públicas, relaciones de ventas, publicidad, etc. Es también muy importante y no se puede descuidar porque tiene que ver con la imagen e identidad de la organización y cómo es percibida en su entorno. Sin embargo, a pesar de sus diferencias, todos coinciden en la gran importancia de la comunicación organizacional para el desempeño de las organizaciones.

**Comunicación Formal:** Se planean y estructuran adecuadamente por los canales establecidos. Debe ser la predominante en una organización y a más comunicación formal, menor será la informal. Se necesita que fluya lo mismo vertical (niveles jerárquicos) que horizontal.

**Comunicación informal:** No son planeados, surgen espontáneamente, siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización, pasando de una persona a otra, deformándose en cada transmisión.

**Diádica:** Es cuando se emplea comunicación verbal y no verbal, donde se cambian los roles de sus integrantes, pues el receptor puede pasar indistintamente a emisor y viceversa, ejemplo una entrevista de trabajo, elaborar el plan de trabajo etc. Es personal y directa.

**Comunicación grupal:** son reuniones de trabajo donde puede variar el número de integrantes pero debe tenerse claro el objetivo a tratar y dar espacio a retroalimentación, la comunicación es directa.

**Comunicación indirecta o mediada:** son los medios de comunicación, revistas, periódicos, boletines, fax, correo electrónico, teléfono.

**La Comunicación Corporativa:** es el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión, visión, y lograr una empatía entre ambos. Debe ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección o de orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

**Público:** Es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos, externos y mixtos. Villasana, conceptualiza al público de la organización como el “grupo o segmento social susceptible de convertirse en un receptor de la comunicación en la entidad” (1999: 225).

**Los públicos de la organización se clasifican en:**

**Público Interno.**

Es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculados a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores.

**Público Externo.**

El público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o servicio.

**Público Mixto.**

Aquí están los distribuidores, proveedores, agentes de venta y otros grupos de interés que pueden ser afectados por alguna circunstancia. Se debe pensar en la Comunicación Organizacional como una estrategia integral que posibilita proyectar identificadores para propiciar una imagen coherente de la organización, relacionar sus

necesidades intereses con los de su personal, con los consumidores, con el contexto en el que actúa y con las necesidades sociales.

Por todo lo anterior, en las organizaciones, los mecanismos de comunicación deben estar debidamente estructurados, para que la información sea difundida de manera clara y oportuna.

En Cuba, estos enfoques han sido tratados en disímiles eventos relacionados con el tema, sobre todo referentes al perfeccionamiento empresarial, enunciando la importancia de consolidación de los valores en las organizaciones, teniendo en cuenta su influencia en el compromiso individual y colectivo, aludiendo, a la vez, a la necesidad de la proyección del trabajo hacia la comunidad, como parte de un todo armónico en la solución de los problemas. (Trelles, 2001)

Como alude Costa ( 2001), los estudiosos de ciencias sociales llevan años sentando las bases hacia una reflexión teórica y la confluencia metodológica para reposicionar el pensamiento científico contemporáneo de los estudios comunicológicos, donde se modifiquen paradigmas y modelos en busca de nuevos enfoques más holísticos, integrales y sinérgicos.

La comunicación organizacional es también, “tan antigua como la sociedad humana, pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales”. (Trelles, 2001)

Este es un proceso que ocurre y forma parte de la colectividad y en el plano de las organizaciones se produce en un contexto donde las divisiones formales del trabajo están bien definidas y forman parte indisoluble de la estrategia para enfrentar la política de comunicación organizacional integrada, eficiente y efectiva en todas las direcciones mencionada por Álvarez( 2001).

Por lo cual, confluyen además de comunicación y cultura, identidad e imagen como componentes del nuevo paradigma (Costa, 2001) en esa construcción y transmisión de símbolos y significados como atributos de una institución docente, donde se reciben y

refuerzan aquellos valores que los educandos arrastran del hogar y desde la comunidad.

Para Bombino (2002), en el curso de las comunicaciones entre los individuos, se incorporan las actitudes, las que reflejarán cómo se sienten los sujetos actuantes dentro de la institución, con respecto al resto del colectivo, las que predecirán la tendencia a actuar de una determinada manera. Por todo lo anterior, para modificar las conductas, antes que cambiar directamente las actitudes, se deberán modificar los valores y creencias que los preceden, no sólo las normas.

Dentro de las actitudes debemos tratar también en particular sus aspectos afectivos, las informaciones y cogniciones, como vía para captar las complejidades acontecidas en las elaciones individuo-sociedad, pues ellas son compartidas por las personas y reflejadas en el espacio social donde se comunican.

Según Perera Díaz (2002), los individuos con actitudes responsables o favorables, traducidas en normas de comportamiento, como elementos del sistema subjetivo de valores, desempeñarán un papel importante en la regulación de la conducta, por lo cual se torna importante lograr una actitud positiva del educando ante la sociedad y en su proyección futura.

La mirada al problema que nos ocupa debe partir necesariamente del análisis del proceso de la comunicación humana, que ha sido estudiada por diversos campos del saber a lo largo de la historia, por la importancia que tiene en la construcción de sentidos para los seres humanos.

Ella forma parte de la expresión de un conjunto de características sociales, culturales, psicológicas, que se manifiestan en todos los niveles de la sociedad, en la relación de los individuos entre sí, reflejada tanto en los vínculos familiares, como en la pareja, en la esfera laboral desde lo interno de la organización, en sus acciones y relaciones de posicionamiento, en el marco de referencia comunicacional con sus diferentes públicos, etc.

Para Habermas (1989) citado por Batista, (2002) “la cultura es impensable sin la comunicación”, y en la caracterización de la cultura organizacional, estos dos elementos ocupan un lugar de importancia.

Sin embargo, como indica Alcázar (2003) no se deben perder de vista los riesgos que pueda traer esa nueva aproximación a la realidad, con enfoques distintos, lo que implicaría “...reconstruir los campos del saber comunicacional, manteniendo una apertura para mirar los fenómenos comunicacionales desde la historia, la psicología la cultura, la economía y la antropología.

Ciertamente, según la aclaración de Alsina (2005), cada individuo nace, crece y se forma en una comunidad de sentido, por lo que la cultura (a la cual éste se incorpora) es una comunidad simbólica que existe y permanece a través del proceso de la comunicación; y es en la comunicación entre las personas, en que esa cultura vive y se manifiesta como tal, por lo cual las comunidades culturales son comunidades lingüísticas.

Expresado lo anterior, es necesario resaltar la importancia de la transmisión de los procesos comunicacionales analizados a partir de enfoques multidisciplinares, entendiendo la comunicación como un campo del saber “transdisciplinar”. Deleuze & Guattari, 1994, citados en Costa (2001), donde la cultura y la imagen, constituyen variables sumamente importantes, por lo cual los procesos comunicativos en una organización deben gestionarse de manera tal que conduzcan a la multiplicidad de enfoques e interacción entre los actores responsables, impulsados por una misma estrategia que profesión alicie el que hacer del colectivo con el propósito de controlar la imagen a través de una práctica comunicativa integral y programada”. (Costa, 2001)

Aquí confluyen otras dos variables del proceso de gestión de la comunicación, comunicación e imagen, como recurso fundamental de la organización para su aceptación social,

Por lo tanto, los procesos comunicativos deben concebirse con el énfasis en los aspectos de gestión y administración en algunos casos, con influencia del enfoque sistémico en otros, o desde la cultura, marcando el importante rol de la construcción de

símbolos, pero con la creciente necesidad y utilidad de un enfoque integrador de sus discursos a campos que multipliquen la eficacia y eficiencia de la comunicación en la organización, como bien ha hecho referencia la doctora. (Trelles, 2004)

Al hablar de las relaciones entre cultura y comunicación, los estudiosos del tema asemejan el análisis de este binomio a un reto y apuntan al vínculo existente entre estos fenómenos desde la perspectiva teórica, sin perder de vista el enfoque cultural que ha devenido además de revelación, en una relación de toda la vida. (Gámez, 2005).

Según Gámez, se destacan los primeros estudiosos de los procesos de comunicación masiva enfocados desde procesos culturales, por ejemplo, los representantes de la Escuela de Frankfurt los interpretan como "responsables de la canalización y estandarización de la cultura masiva"; a finales de los años cincuenta surgen los Estudios Culturales británicos abriendo la posibilidad de comprender las relaciones entre comunicación y cultura.

Dos componentes bien imbricados donde el primero se vea como proceso del segundo, es decir, la cultura no debe ser entendida solamente desde su acepción antropológica, sino como producción e intercambio simbólico dentro de las sociedades.

Por todo lo anterior, no es posible ver a la cultura y a la comunicación como dos disciplinas separadas; el vínculo interdisciplinario que las acoge en este competir y repensar de conceptos, ha permitido demostrar que la cultura se forma y se transmite en virtud de los procesos comunicativos, donde sus actores construyen sus representaciones, símbolos y significados.

En este mismo sentido, señala (Trelles, 2004) que entre los valores intangibles de una organización están "...la identidad, la cultura organizacional, la imagen y propiamente la comunicación, tan importantes en los espacios académicos en los que se impone la necesidad de excelencia y competitividad" (Trelles Rodríguez, 2004), haciendo alusión a la existencia de una imagen positiva para la institución, a partir del enfoque sistémico que permite concebir la imagen como la integración en la mente de sus públicos del resultado de sus interacciones con la empresa o entidad en cuestión.

Es por ello que la cultura organizacional en una empresa es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos sus miembros. En este sentido, la cultura cumple una amplia línea de conductas: Los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, etc.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación. En esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella.

La carencia de estrategias comunicativas, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

#### **1.4. El proceso de comunicación interpersonal**

La comunicación interpersonal fue definida por John Kotter como un proceso compuesto por un transmisor que envía un mensaje, a través de los medios, a un receptor que responde. (Citado por Gómez, R. 2007)

Emisor ---> Mensaje ---> Receptor

Este modelo indica tres elementos esenciales de la comunicación, por supuesto si falta uno de ellos, no se realiza la comunicación.

El autor plantea un modelo viable compuesto por los siguientes elementos:

- El emisor o fuente del mensaje, el cual inicia la comunicación. En una organización, será una persona que tiene información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas.
- La codificación se lleva a cabo cuando el emisor traduce en una serie de símbolos la información que debe transmitirse. La codificación es necesaria porque la información

únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos. Dado que la comunicación es el propósito de la codificación, el emisor trata de establecer una correspondencia de significado con el receptor al seleccionar los símbolos, generalmente en forma de palabras o gestos. La falta de correspondencia es una de las causas más comunes de errores o falta de comunicación.

- El mensaje es la forma física en la cual el emisor codifica la información. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor. El habla puede oírse, las palabras escritas se pueden leer, los gestos pueden verse o sentirse.
- El canal es el método de transmisión de mensaje de una persona a otra (como el aire para las palabras habladas y el papel para las letras), con frecuencias, es inseparable el mensaje. Para que el mensaje sea eficiente y eficaz, el canal ha de ser adecuado para el mensaje.
- El receptor esta persona cuyos sentidos perciben el mensaje del emisor.
- La decodificación es el proceso en virtud del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa. Se trata de un proceso de dos fases: el receptor debe percibir primero el mensaje y luego interpretarlo. La decodificación recibe el influjo de la experiencia pasada al receptor, evaluaciones personales de los símbolos y gestos utilizados, expectativas (la gente tiende a oír lo que desea escuchar) y el significado mutuo con el emisor. En general, cuando mejor corresponda la decodificación al mensaje que desea transmitir el emisor, más eficaz habrá sido la comunicación.
- El ruido es cualquier factor que perturba o confunde la comunicación, o interfiere de alguna manera en ella. Puede ser interno (como cuando el receptor no está prestando atención) o externo (como cuando el mensaje es distorsionado por otro sonido del ambiente). El ruido puede presentarse en cualquier etapa de la comunicación.
- La retroalimentación es el inverso del proceso de la comunicación y en ella se expresa una relación ante la comunicación del emisor. Puesto que el receptor se ha convertido en emisor, la retroalimentación pasa por las mismas etapas que la comunicación original. La retroalimentación organizacional puede asumir diversas

formas, incluyendo la retroalimentación directa (como una simple confirmación verbal de que el mensaje se ha recibido) hasta la retroalimentación indirecta, expresada mediante acciones o documentos.

Según Cibanal, Siles & Arce (2001), citado por García. (2005) los estilos de **comunicación interpersonal están relacionados con:**

**La conversación breve.** Intención de ser: amistoso, sociable, entretenido, crear confianza. Acciones: felicitaciones, cuentos, chistes, comentarios. Estado de ánimo: relajado, cómodo. Contenido: noticias, tiempo, deportes, tópicos de cada día.

Impactos del estilo de conversación breve:

- Comienza a crear confianza.
- Aligera tensiones.
- Descubre cuestiones comunes y diferencias.

Recomendaciones. No encuentre difícil la conversación breve (recuerde que mucho de la conversación breve es plantear lo obvio). Haga que los demás cuenten su historia. Cuente alguna historia de sí mismo.

**La conversación de taller.** Intención de ser: recoger información, ofrecer información, monitorear, Mantenerse en contacto. Acciones: describir, informar, chequear y seguimiento. Estado de ánimo: cuestiones de hechos y en funciones del trabajo. Palabras claves: qué, quién cómo, cuándo, dónde.

Impactos del estilo de conversación de taller.

- Mantiene a todos informados
- Le ayuda a usted a mantenerse en contacto con la gente.

Recomendaciones. Como jefe o como empleado, insista en reuniones informativas, regulares e informales. Caer donde laboran los empleados, es especialmente útil para recoger información acerca de cómo van las cosas.

**La conversación de pelea.** Intención de ser: forzar el cambio, defenderse, esconder el miedo, intimidar. Acciones: demandar, ordenar, asumir, culpar, amenazar, escucha acusatoria, derrumbar a los demás. Estado de ánimo: tenso, ansioso, agresivo Palabras claves: debiera, imperativos, preguntas dirigidas, siempre, nunca, todos, porque.

Impactos del estilo de conversación de pelea:

- Genera temor y resentimiento en los demás y los arrastra al desquite.
- Mina las relaciones y a veces las destruye.

Recomendaciones. No se deje atrapar en la conversación de pelea, utilícela como una señal, la conversación de pelea le dice que hay una cuestión más profunda en marcha. Tome seriamente las señales de su cuerpo. El significado de un mensaje esta principalmente en su impacto no en su intención, la conversación de pelea no es siempre en tono alto y agresivo.

**La conversación de resentimiento.** Intención de ser: hacer que los demás se sientan culpables, resistir el cambio, cubrir el dolor, desquitarse. Acciones: disparar, huraño, demorado, evadiendo, quejándose, chismorreos, auto derrotas Estado de ánimo: indiferente, resentido, desafiante, cínico, desesperado. Palabras claves: debiera, planteamientos, preguntas de orientación, siempre, nunca, jamás

Impactos del estilo de conversación de resentimiento:

- Se lastima a sí mismo descontando su propio poder
- La energía y la información se disipan en lugar de orientarse hacia un fin productivo.
- El resentimiento se convierte en venganza.

Recomendaciones. Trate la persona con seriedad, llegue a la razón subyacente Da señales de una situación temporal o de vida de una persona.

**La conversación directa.** Intención de ser: trata con lo que es, se directo, responsable, colaborar, cuidar, comprender Acciones: observando, oyendo, respondiendo, descubriendo, tratando con las emociones Estado de ánimo: respetuosa, involucrado, atento, serio. Palabras claves: planteamientos, sentimientos, deseos.

Impactos del estilo de conversación directa.

- Va al centro de la cuestión y llega a los deseos y sentimientos de las personas.
- Le ayuda a usted y a los demás a sacar las cosas de su pecho en una forma productiva.
- Le ayuda a usted y a los demás a manejar directamente las diferencias y las tensiones.
- Incrementa el compromiso de la gente y la confianza.

Recomendaciones. Es la forma más efectiva y satisfactoria para hablar de una cuestión o un problema. Lo obvio en la conversación directa es lo que está ocurriendo, lo que las

personas conocen pero teme decir directamente. La conversación directa no es un cúralo todo, hablar directamente no garantiza que usted logre su propósito.

Podemos concluir que La habilidad de comunicar ideas, pensamientos y sentimientos sirve como la base de toda interacción humana exitosa. La comunicación intrapersonal se refiere a las conversaciones que sueles mantener continuamente en tu propia mente. En cambio, la comunicación interpersonal se refiere a los diferentes tipos de acciones o expresiones verbales, no verbales y físicas que las personas utilizan para comunicarse entre ellas.

La comunicación interpersonal involucra todas las diferentes formas en que las personas comunican sus pensamientos, ideas, sentimientos y deseos a otra persona o a un grupo de gente. La comunicación interpersonal es el medio para mandar mensajes a otros con gestos, palabras, posturas y expresiones faciales.

La mayoría de la comunicación de este tipo utiliza mensajes no verbales, por ejemplo: el tacto, el contacto visual, la proximidad, los gestos, la postura, la forma de vestir y las expresiones faciales. Dado a que mucha gente puede interpretar la comunicación no verbal de formas distintas, incluso el intento más simple de expresar algo puede hacerse complicado a veces.

La comunicación interpersonal directa se refiere a los mensajes claros y obvios que pueden ser entendidos fácilmente por el receptor. El emisor controla este tipo de mensajes verbales y no verbales. Los canales de comunicación verbal incluyen l uso de palabras habladas y escritas. Por otro lado, los de comunicación no verbal se basan en expresiones faciales, gestos con las manos, movimientos deliberados con el cuerpo, colores y sonidos. Los movimientos del cuerpo y los silbidos de un policía dirigiendo el tráfico son un buen ejemplo de comunicación no verbal y de comunicación interpersonal directa.

Es entonces la comunicación interpersonal un proceso bidireccional en el cual se lleva a cabo un de intercambio de información, sentimientos, emociones, entre personas o grupos.

El análisis anterior nos conduce a reconocer que el criterio fundamental para diferenciar a la comunicación interpersonal del resto de las manifestaciones de la comunicación humana radica en que ella consiste en una relación entre personas, actores individuales que intercambian contenidos subjetivos personales. Estos contenidos suelen ser de muy diversa naturaleza: percepciones, datos, definiciones, juicios, sentimientos, emociones deseos, vivencias, valores, planes de acción etc. (González, 2010)

En este sentido los integrantes de un equipo de trabajo, discuten sus diferentes puntos de vista personales acerca de cuál es la mejor manera de realizar exitosamente determinado trabajo. Estos criterios personales se conformaron a partir de la experiencia de cada uno en el desempeño de sus roles formales específicos.

Pero son puntos de vista propios de cada uno de ellos. Estamos en presencia de una comunicación interpersonal formal. Lo mismo ocurriría si se tratara de un equipo de dirección que debate los criterios personales de sus integrantes para tomar una decisión importante.

Esta reflexión revela la importancia de la comunicación interpersonal en los procesos de participación laboral orientada a la toma de decisiones en las organizaciones. La clave está, desde mi punto de vista, en la relación entre el contenido de la comunicación y el sujeto portador que aparezca como actor en el intercambio.

La autora luego del análisis realizado sobre comunicación interpersonal reflexiona que existen puntos de coincidencia entre los autores estudiados y considera que:

***La comunicación interpersonal es el “acto o proceso de transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, donde se intercambian y comparten experiencias, conocimientos, creencias y sentimientos de ellos mismos y de los demás miembros del grupo, para entender el mundo que les rodea y para ser escuchados, es a través del intercambio que las personas que se establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria. Se encuentran determinadas por las relaciones sociales y las normas culturales que rigen a la empresa”.***

En Cuba con la promulgación del Decreto-Ley 281/07 sobre el Perfeccionamiento Empresarial se han sentado las bases para darle a la comunicación en las

organizaciones el valor estratégico que tiene. La misma se incluye como un subsistema, aunque está presente, de manera general, en todos los subsistemas.

En el capítulo XIX de dicho documento se detallan ampliamente las acciones a desarrollar para la implantación del sistema de comunicación y la planificación mediante el Manual de Gestión de la Comunicación y el Manual de identidad Corporativa.

La Norma Cubana 3001:2007, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pone en vigor el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, en el cual se incluyen los requisitos vinculados a la comunicación institucional y se precisa que la alta dirección tendrá definidos la misión, la visión y los valores de la entidad y aprobado su objeto social, garantizar que lo conozcan y dominen todos los trabajadores y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral.

La necesidad de aplicar la ciencia de la comunicación como una herramienta de la gestión estratégica de dirección, que contribuya al mejoramiento de la calidad de las producciones y los servicios que demanda la población es uno de los retos que se impone hoy en día en el país.

## **Capítulo II Diseño metodológico y Análisis de resultados**

En este capítulo se abordan los aspectos relacionados con el tipo de estudio y diseño, unidades de análisis, métodos utilizados, se hace una descripción de los materiales, instrumentos, técnicas y del procedimiento.

### **2.1. Metodología**

La investigación es fundamentalmente cualitativa, aunque no se obvia la cuantitativa, como métodos utilizamos el Estudio de Campo en el cual se analiza el comportamiento humano en el contexto natural de la organización laboral, tomando los datos del sujeto de manera directa, sin el empleo de diseños experimentales en la investigación. Aplicamos las técnicas a las unidades de análisis de la organización.

Entre los métodos del nivel teórico se encuentran el histórico-lógico, el analítico-sintético, el inductivo –deductivo, el enfoque de sistema:

Para obtener la información necesaria se aplicaron varias técnicas como Análisis de documentos (Anexo 1), La observación no participante (Anexo 2), la entrevista a los miembros del Consejo de Dirección (Anexo 3), estilo de comunicación (Anexo 4), Autovaloración (Anexo 5), cuestionario al equipo de dirección (Anexo 6), el consejo de dirección (agente de cambio en la organización) (Anexo 7), Cuestionario P.S (Anexo 8), satistec 1 (Anexo 9) y satistec 2 (Anexo 10) y el (Anexo 11) Cuestionario de comunicación interpersonal.

La Empresa de Materiales de la Construcción de Sancti Spíritus (EMCOS), se encuentra ubicada en el municipio de igual nombre, en el km.1 de la carretera que conduce a Zaza del Medio y fue creada el 4 de julio de 1978 mediante la Resolución 164 del propio año del Ministro de la Construcción. Le fue autorizada a aplicar el perfeccionamiento empresarial mediante el acuerdo No 3849 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro de fecha 12 de Enero del 2001. En su estructura cuenta con 4 Unidades Empresariales de Base, los cuales son:

EB Cera Hormigón Ligero

E Tejar Enrique Villegas, Tejar Conrado Benítez, Tejar Ciro Redondo, Tejar Obdulio Morales, Centro Productor. Hormigón Ligero.

UEB Cantera

Cantera Nieves Morejón, Cantera el Yigre, Arenera Algaba, Planta Feldespato Potásico, Arenera San Andrés, Cantera Las Tapias, Molino Cemento Blanco.

UEB Hormigón

Combinado Hormigón, Fabrica de Mosaico, Fábrica de bloques cubanos.

UEB Servicios Técnicos y Transporte.

Base de apoyo, Carpintería, Laboratorio, Villa Campamento. Cuyo objeto Social es producir transportación y comercialización de forma mayorista áridos incluyendo la arena sílice y otros materiales provenientes de la cantera, pinturas, yeso cal y sus derivados, sistemas y productos de arcilla y barro, elementos de hormigón, terrazo. Aditivos, repellos texturizados, monocapas, cemento cola, mezcla deshidratada, losetas hidráulicas, elementos de hierro fundido y bronce, productos para la industria del vidrio y la cerámica, productos refractarios, hormigones hidráulicos, recubrimientos e impermeabilizantes, incluyendo su aplicación, carpintería de madera, incluyendo su montaje y ofrecer servicios de postventa, todos ellos en moneda nacional y divisa.

Brindar servicios de mantenimiento y montaje a instalaciones y equipos tecnológicos industriales de producción de materiales de construcción, de laboratorio para ensayos de materiales de construcción de alquiler de equipos de construcción, complementarios y transporte especializado, de transportación de carga general, de diagnóstico, reparación y mantenimiento a equipos de transportación automotor, construcción y complementarios, así como sus agregados, de alquiler de almacenes, de parqueo, de alquiler de locales, científico-técnico y de ejecución de proyectos de más de innovación tecnológica, así como de asistencia técnica, consultoría y asesoría en actividades de producción de materiales de construcción, servicios especializados de voladura, incluyendo su proyecto, servicios de barrenación, de alojamiento no turístico gastronómicos asociados a este, servicios de almacenamiento y expendio de combustibles y lubricantes ,estos dos últimos solo a entidades del sistema del ministerio

de la Construcción ,y producir y comercializar de forma minorista excedentes de productos agropecuarios procedentes del autoconsumo a sus trabajadores, todos ellos en moneda nacional.

**En el cierre de diciembre del 2013 los indicadores se comportaron por debajo del real como se muestra a continuación:**

Indicadores	Plan	Real	%
Ventas Totales (Fracturación)	13548,6	10751,4	79.4
Producción Mercantil	3548,6	10642,1	78,5
Producción Bruta	14927.5	11080.4	74.2
Ventas de Divisa	548.5	462.9	84.4
Total Gastos	1344.6	14334.4	106.6
Promedio de Trabajadores	815	708	86.9
Salario Medio	538	493	91.6

Se contó con el previo consentimiento informado de cada uno de los participantes en la investigación, así como tomados en consideración los correspondientes aspectos éticos para su desarrollo.

La unidad de análisis está conformada por los 19 directivos que radican en la empresa, la edad promedio de los mismos es de 49 años, el 78 % de sus ellos es de nivel superior, el resto es técnico medio, la permanencia de estos en la empresa es de aproximadamente de dos años, ya que es un equipo de dirección recién constituido. Ver (anexo 14 Organigrama)

## 2.2 Métodos y técnicas

**Análisis de documentos:** Para comprobar cómo se evidencian en los distintos documentos oficiales las políticas de comunicación implícita y/o explícita de la organización. **(Ver anexo 1)**

**Observación no participante:** la cual se realizó para constatar la situación de la comunicación interpersonal basada en la observación de las conductas de las personas y en hacer predicciones apoyadas en dichas observaciones. **(Ver anexo 2)**

**Entrevista a los miembros del Consejo de Dirección:** Identificar las características de la comunicación entre los miembros del consejo de dirección. **(Ver anexo 3)**

**La técnica Identifica el estilo de comunicación** la cual se aplicó al director con el objetivo de saber cómo funciona la misma en estado normal y en estado de tensión. **(Ver anexo 4)**

**Autovaloración:** conocer cuáles son las formas o métodos que utilizan los líderes con sus subordinados. **(Ver anexo 5)**

**Cuestionario al equipo de dirección:** conocer cómo el líder se comporta de acuerdo con sus subordinados. **(Ver anexo 6)**

**El consejo de dirección (agente de cambio en la organización):** identificar cuáles son las formas en que realizan las reuniones y cómo es la participación de cada uno de los miembros. **(Ver anexo 7)**

**Cuestionario P.S:** conocer las condiciones laborales de los trabajadores **(Ver anexo 8)**

**Satistec 1 y 2:** conocer la satisfacción laboral de los trabajadores **(Ver anexo 9 y 10)**

**El Cuestionario de comunicación interpersonal:** con el objetivo de describir los distintos comportamientos, opiniones o creencias que una persona puede tener. **(Ver anexo 11)**

### **2.3 Análisis de resultados**

**Las técnicas empleadas arrojaron los siguientes resultados**

**Análisis de documentos** se comprobó que no existe ningún documento que evidencie una estrategia de comunicación como lo plantea la norma cubana actual que plantea la necesidad de aplicar la ciencia de la comunicación como una herramienta de la gestión estratégica de dirección, que contribuya al mejoramiento de la calidad de las producciones y los servicios que demanda la población es uno de los retos que se imponen hoy en día en nuestro país.

**En la Observación no participante** la cual se realizó para constatar la situación de la comunicación interpersonal basada en la observación de las conductas de las personas y en hacer predicciones basadas en dichas observaciones.

La observación puede servir en ambos casos para detectar fenómenos tales como, los patrones de interacción comunicativa entre superiores y subordinados, o bien, entre compañeros de trabajo.

En cuanto a la observación se pudo constatar que las relaciones de comunicación de los directivos para con sus trabajadores ocurren de manera frontal, en algunos casos es autoritaria, no siempre se les explica detalladamente lo que pretende transmitir, entre los directivos la comunicación fluye de forma espontánea. Las relaciones de empatía entre los directivos y sus trabajadores se refleja de forma jerárquica y en algunos casos autoritaria y unidireccional. En la organización se emplean las formas verbal y no verbal para comunicarse entre los directivos y entre estos y los trabajadores. Las condiciones de trabajo se comportan de forma regular, los trabajadores no tienen participación en la toma de decisiones y la atención al trabajador es el aspecto que mejor se maneja, por ello la satisfacción laboral de los trabajadores es buena. En el entorno de la organización se observa un buen ambiente, con una actualización de murales en forma sistemática, una limpieza constante y detallada así como un aprovechamiento óptimo de los locales del centro.

**En la entrevista que se realizó a los miembros del Consejo de Dirección** un 15,7 % corresponde al cargo de director, un 26,3 % corresponde a los subdirectores, un 26,3 % a los jefes de áreas, 15,7 % corresponde a los especialistas, un 5 % al auditor, otro 5 % al técnico en seguridad y protección, esta muestra sesiona y adquiere experiencia en el período de dos años debido a una reestructuración de la empresa, se pudo constatar que las relaciones entre los directivos son autoritaria y unidireccional.

La información entre los directivos y sus subordinados se transmite en forma frontal, escrita, verbal o telefónica, las informaciones se dan a conocer en reuniones, matutinos, despachos, consejos de dirección, no se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores sobre la empresa, las condiciones laborales se comportan de forma regular, existe un sistema de atención al trabajador el cual se manifiesta mediante estímulo moral e invitándolos a noches cubanas donde el trabajador tiene que asumir sus gastos, lo cual en algunos casos crea confusión y malestar en ellos. Existe un sistema de superación del profesional, pero en ninguno de los casos manifestó que las temáticas estaban relacionadas con la comunicación.

**La técnica Identifica el estilo de comunicación** la cual se aplicó al director con el objetivo de saber cómo funciona la misma en estado normal y en estado de tensión. En estado normal arrojó que el director es analizador ya que en la mayoría de las

situaciones yo quiero se mueve hacia adelante con orgullo, hacia grandes ideales. Trata normalmente a los demás de una manera cortés y admirativa. Y quiere que lo vean como una persona fiel y en quien se puede confiar.

Estado de tensión el director es controlador ya que cuando se encuentra en oposición o desacuerdo trata de ser más listo que ellos y de maniobrarlos. Cuando fracasa sigue presionando por sus ideas y la gente que lo mira cuando está en su peor momento dice que es agresivo y dominante.

**La Autovaloración** realizada también al director arrojó que tiende a mandar a sus subordinados de una forma autoritaria siempre, ordena qué hacer, cómo y cuándo hacerlo siempre, deja que su grupo decida pocas veces, asume la responsabilidad que se derive de su decisión siempre, considera que como dirigente posee todos los conocimientos que necesita siempre, cuándo toma una decisión por la gran mayoría, se preocupa por los que no están de acuerdo y por quienes se abstienen pocas veces, deja que sus subordinados sean creativos y emitan sus propias ideas algunas veces, a pesar de demostrar que es un director autoritario, se considera participativo

En cuanto al **cuestionario al equipo de dirección** se analizó que no siempre sus miembros les brindan toda la información necesaria a sus subordinados sobre los problemas que existen en la organización.

Algunas veces decide qué hacer sobre las dificultades presentadas en su Centro de Trabajo conjuntamente con sus subordinados?

Algunas veces toma las decisiones sin consultar con nadie

Existe una relación del 45% de a veces y el 55% de siempre entre acostumbra a trabajar conjuntamente con el grupo la toma de alguna decisión.

**En cuanto a El Consejo de Dirección ¿Agente de cambio en la organización?**

Se obtuvo que a pesar de que el director es asertivo en su comunicación pues habla en primera persona, es directo, claro, respetuoso, positivo, comprensivo y responsable, reconoce al otro como una persona de valor, con derechos, sabe escuchar, su tono es suave. su mirada es directa, hace contacto visual, sabe lo que quiere y lo expresa directamente sin herir, sabe pedir, se siente bien consigo mismo, sabe expresar sus sentimientos ya sean positivos o negativos y sus necesidades sin molestar y sabe decir no.

Sus subordinados en varias ocasiones son bruscos, imperativos, irrespetuosos, groseros, dominantes y resentido, les falta seguridad en sí mismos y desconfían de los otros

Existen dificultades por parte del equipo de dirección para cumplir con las tareas que **emvocan** del organismo central ,se aprecia que la información no fluye de la manera adecuada pues el director informa los momentos en que enviará la información hacia el ministerio de la construcción y esta no llega con localidad y **acendida** requerida ,demostrándose dejadez por parte de los trabajadores, esto fue constatado en la técnica, pues cuando se preguntó

Cada uno conoce su rol y el de los demás en el trabajo de dirección, respondieron con puntuaciones por debajo del 50 %,

**En el cuestionario P.S** realizado se pudo constatar que en el 96 % de los casos consideran que a veces

Cuando la Junta Directiva va a determinar una tarea o actividad a realizar usted como trabajador tiene participación.

Participa en las metas y objetivos del grupo.

Participa en la distribución y organización de la tarea a realizar.

Participa en la determinación de estrategias futuras de trabajo de su empresa.

Participa en la toma de decisiones que hace la Junta Directiva relacionada con la actividad productiva.

Participa en la toma de decisiones que hace la Junta Directiva que no están relacionadas con la actividad productiva.

Participa en la determinación de régimen de trabajo.

Participa en la selección de los miembros de la Junta de Dirección.

Sin embargo existe una contradicción entre el estado de participación y la ubicación a su junta directiva, pues la consideraron: Democrático

## **Satistec 1 y 2**

Las pruebas aplicadas arrojaron los siguientes resultados:

Se clasifica en tres estados: satisfacción, poca satisfacción e insatisfacción.

Los trabajadores **están satisfechos** con la organización del trabajo, la eficiencia en la dirección y la información y la motivación, considerándose fortalezas para impulsar futuras acciones de mejora

Existe **poca satisfacción** con los aspectos relacionados con la dirección participativa, el salario, el clima psicosocial y las condiciones de trabajo.

Se encuentran **insatisfechos** con la emulación y las condiciones de vida que tiene en el trabajo.

**El Cuestionario de comunicación interpersonal** que se aplicó con el objetivo de describir los distintos comportamientos, opiniones o creencias que una persona puede tener, el cual arrojó los siguientes resultados.

De los diecinueve directivos ninguno dio como resultado excelente, solo dos presenta muy buena comunicación, cuatro buena, siete regular y seis muy mala, entre los elementos que más dificultades se apreciaron fueron, tienen dificultades para abrirse a los demás puede acarrear inconvenientes y no muchas compensaciones, les resulta muy difícil encontrar personas en las que pueda confiar para comunicar mis sentimientos y cada persona tiene determinadas ideas, opiniones o creencias personales que no veo necesario comunicar a los demás.

## **2.4 Análisis integrador de resultados**

**El análisis realizado a las diferentes técnicas y métodos utilizados arrojaron que:**

Como insuficiencias:

- No existe una estrategia de comunicación como lo establece la norma cubana actual.
- En la empresa no existe persona o departamento que tenga la responsabilidad de atender la comunicación de forma especializada y con algún carácter de prioridad.
- En la empresa no se aplica las normativas establecidas en el capítulo XIX "Sistema de Comunicación Empresarial", del Decreto 281/2007 (perfeccionamiento empresarial), ni la Norma Cubana 3000:2007 de Capital Humano del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social referida al sistema de comunicación.
- Existen dificultades por parte del director ya que se manifiesta dominante y autoritario, lo que trae consigo fallas en la comunicación.
- A pesar del esfuerzo del equipo de dirección para informar a todos los trabajadores, el "cuello de botella" se da en los jefes de departamentos y áreas que no la hacen fluir, ni utilizan los medios adecuados para su transmisión

- Existen problemas de comunicación entre los miembros del Consejo de Dirección.
- Los integrantes del Consejo de Dirección aún no son un equipo de trabajo.
- Tiene un peso importante la Comunicación informal
- El contenido de los mensajes generalmente tienen como propósito el cumplimiento de tareas y políticas relacionadas con la producción y los servicios, regulaciones laborales de la propia organización y de las instancias superiores.
- El consejo de dirección no considera elevado el rendimiento global como grupo (Consejo de Dirección).
- No existe una mentalidad o pensamiento estratégico por encima de la operatividad.
- No existe total retroalimentación al grupo sobre los resultados científicos, económicos y de servicio de la institución y de los acuerdos tomados en las reuniones.
- No siempre se logra un alto nivel de participación activa y espontánea de los miembros.
- Solo se reúnen cuando hace falta y no se planifican la realización de investigaciones en la que participan las diferentes áreas y consideran que no existe amplia cooperación que surge espontánea e inmediatamente ante las tareas que así lo requieran, lo que trae consigo que se evita la compartimentación de la información necesaria en las áreas.

**Potencialidades:**

- No existen antagonismos en el trabajo, e independientemente de que hay fallos en la comunicación interna, las relaciones interpersonales entre los trabajadores y entre estos y sus jefes son buenas.
- Existe un clima favorable para el intercambio y el diálogo, el director saluda y nos presenta al consejo de dirección, utiliza un lenguaje claro, coherente y fluido, explica las principales tareas de la semana y pasa al chequeo de acuerdo.
- En el equipo de dirección el compromiso es alto, al igual que su sentido del deber y la consagración al trabajo; pero deben solucionar los problemas existentes con la comunicación interpersonal para que la organización pueda continuar creciendo.
- Los integrantes del Consejo de Dirección logran trabajar en un ambiente de cooperación, aunque aún no son un equipo de trabajo.
- Existe motivación de los dirigentes para la incorporación al desarrollo de investigaciones.

- Se evidenció que aunque la empresa cuenta con elementos de identidad visual: logotipo, colores corporativos, simbología gráfica y slogan, su uso no es uniforme y se viola lo establecido en el Manual Corporativo.

## **2.5 Comportamiento de las categorías de análisis**

Se realizó una triangulación metodológica con el objetivo de contrastar los resultados y llegar a coincidencias y divergencias obtenidas proceso investigativo.

**Contenido de la comunicación interpersonal**, se pudo constatar que los directivos de la EMCOS no conocen los elementos que componen, desde la teoría, la comunicación interpersonal no consideran al emisor o fuente del mensaje como el que inicia pues en una organización es la persona que tiene información, necesidades o deseos y la intención de comunicar a los demás. Así también sucede con la codificación pues no consideran al emisor cuando trata de establecer una correspondencia de significado con el receptor al seleccionar los símbolos. Existe falta de correspondencia y esta es una de las causas más comunes de errores o falta de comunicación entre todos los componentes.

**En cuanto a las creencias sobre la comunicación** se pudo observar que están basadas en el ordena y mando, lo que trae consigo ordenar, amenazar, intimidar, discutir, juzgar, eludir, aconsejar y, compadecer, lo que genera miedo o actitudes amenazantes, cierra canales de comunicación, inhibe, desalienta, puede imponer los puntos de vista de la persona que orienta, no permite aclarar o enfrentar una situación, no permite la toma de decisión libre esto hace que la persona se sienta vulnerable y no se sienta competente para resolver sus problemas.

En relación con la categoría de análisis **la actitud que adopta durante la conversación**, se analizó que los directivos mantienen mejores comunicación de acuerdo al rango o cargo que ocupan en la dirección, en reiteradas ocasiones cuestionan las maneras de ser, de pensar, de relacionarse, de sentir y entender a los de menos cargo, quienes a su vez ven en ellos personas que les critican el trabajo y lo que expresan, generando ansiedades entre estos por no afrontar con sinceridad y comodidad las tareas planteadas.

En cuanto al **movimiento corporal, los gestos y la entonación**, esta es responsable de la primera impresión de una persona. Pues gran parte del mensaje se transmite a través del lenguaje corporal y la voz, en la mayoría de los casos se utiliza un tono de

voz alto, de imposición y en muchos casos de amenaza con expresiones faciales reveladoras de emociones negativas y poco tolerantes.

Se pudo constatar que **el propósito que lo motive para realizar el intercambio**, siempre fue el de hablar de trabajo, en ninguno de los espacios estudiados se observó otro fin que no fuera de trabajo, ni en paréntesis que hacían en las reuniones, amén de que en muchos casos fuera de forma imperativa, por lo tanto estos dirigentes no involucran su vida personal en la de trabajo.

**La capacidad de escucha** presenta limitaciones ya que en la mayoría de las ocasiones responder sin que el otro termine, no esperan un silencio para responder, demostrando falta de análisis en las respuestas, lo que trae consigo que no se utilice de forma correcta el conocimiento para influir en ellos de modo que actúen para reforzar las metas personales o las organizaciones a largo plazo. En muchos casos trae consigo cadena de rumores, los cuales son información no confirmada que puede tener un origen desconocido y que por lo general se difunde de persona a persona de forma inadecuada.

El análisis realizado condujo a confirmar que en cuanto al **estado de satisfacción comunicativa**, presenta limitaciones pues sus propósitos de interacción no son de colaboración, amistad, consejo, compañía, poder, admiración, se violan aspectos o pasos que deben tenerse en cuenta para lograr una correcta comunicación, en muchos casos no tienen sentido de pertenencia al centro lo que trae consigo que no logren la satisfacción de la afiliación al centro, no lograr liberar tensiones emocionales mediante la expresión verbal y la manifestación de los sentimientos, la mayoría de las relaciones de tipo formal se orientan hacia la coordinación de actividades con fines productivos e implican la necesidad de una respuesta manifiesta.

## **2.6 Acciones con enfoque vivencial y participativo para lograr una eficiente comunicación interpersonal entre los directivos.**

Teniendo en cuenta las dificultades encontradas en el estudio proponemos una serie de acciones que deben tener en cuenta para el logro de una eficiente comunicación interpersonal entre los miembros del consejo de dirección:

El término acción surge con un contenido puramente jurídico. Su utilización se amplía, según el desarrollo que adquiere las ciencias. Ha sido utilizado por la Psicología, la Sociología y la Pedagogía entre otras, y existen referencias teóricas que ayudan a la comprensión de su sentido práctico.

En el trabajo se asume el criterio dado por Rivera (2008) cuando señala que los componentes funcionales de la acción son: la etapa orientadora, donde se define con qué objetivo se va a desarrollar (para qué); la de ejecución y el control. La parte orientadora de la acción a desarrollar, tiene que incluir, todos los conocimientos y condiciones necesarios en que debe apoyar la ejecución y control de la acción. Debe tener incluida la motivación para su realización.

La ejecución de la acción consiste en la realización del sistema de operaciones, es la parte del trabajo, donde produce las transformaciones en el objeto de la acción.

El control se realiza para comprobar si la ejecución de la acción se va cumpliendo con el modelo propuesto permitiendo hacer las correcciones necesarias.

En correspondencia con esto, se considera que las acciones, que se proponen, es un conjunto de procesos conscientemente determinados de forma anticipada, con el propósito de elevar la comunicación interpersonal entre los directivos de la empresa e influir sobre la preparación de los mismos para provocar un cambio cualitativamente superior en su aplicación.

Para conformar la propuesta de acciones fue necesario tener presente un grupo de características que la particularizan:

- ✓ Tienen un enfoque sistémico en su elaboración.
- ✓ Van de lo general a lo particular.
- ✓ Se elaboran sobre la base de una caracterización del problema que permitió la determinación de las principales limitaciones y potencialidades que presentan los directivos.
- ✓ Pretenden garantizar la preparación y así facilitar la apropiación sólida, consciente y duradera del contenido de la comunicación.

Las acciones están estructuradas a partir de la participación de los directivos relacionados con la comunicación, que provoquen en ellos experiencias afectivas positivas. Se trata de resaltar las conductas deseadas, reforzar las influencias positivas, imponer responsabilidad en el cumplimiento de las tareas asignadas y sistematizar el reconocimiento social.

- Desarrollar recursos y habilidades de afrontamiento en los directivos, que contribuyan desarrollar destrezas comunicativas.

**Acción 1:**

Objetivos:

- Describir los propósitos del sistema de acciones que contribuye desarrollar destrezas comunicativas, para motivar a los directivos a que participen en el mismo.
- Fomentar el conocimiento del grupo, la cohesión grupal y el sentido de pertenencia, con el fin de lograr la adherencia a las actividades que se proponen.

Actividades:

Se abre la sesión explicando al grupo que a partir de este momento todos y cada uno formaremos parte de un nuevo espacio que posibilitará el crecimiento personal y con ello la vivencia de un cambio positivo para sus vidas.

Se hace un círculo y se le pide a cada uno de los miembros que clarifique las expectativas que tienen con respecto al programa con preguntas como:

- ¿Qué buscas?, ¿Qué esperas?
- ¿Qué tendría que suceder hoy aquí, esta noche, para sentir que ha ocurrido un cambio positivo en tu vida?
- ¿Cómo te darías cuenta que ha ocurrido ese crecimiento personal en tu vida? y ¿Quiénes lo notarían?

Las respuestas fundamentales a cada una de estas preguntas se **enumeran** en un papelógrafo. A continuación se **enunciarán** los principales propósitos de este programa y de conjunto construir la correlación entre los objetivos del programa y el nivel de expectativas que ellos traen, que quedaron expresados en el paleógrafo.

Con el objetivo de darles a conocer el objetivo 2 de la sesión se pondrán en tarjetas que estarán en una caja, la información fundamental acerca del modo de organización la cual se ubicarán en una tabla como la se expone a continuación:

Tiempo de duración del programa	de	Tiempo de duración de la sesión	de	Hora, lugar y día de la semana	Actividades y técnicas que se realizarán	y	Materiales o medios de apoyo
---------------------------------	----	---------------------------------	----	--------------------------------	--	---	------------------------------

El facilitador **destacará** toda la información expuesta en la tabla que corresponde a cuestiones organizativas de las acciones quedando listo el encuadre.

A continuación con el objetivo de fomentar el conocimiento del grupo se realiza la técnica de presentación: Mientras dure el fósforo.

Consiste en que ellos ofrezcan la mayor cantidad de información posible acerca de si mismos mientras encienden un fósforo y este se mantenga encendido.

Al finalizar se escogen las personas que aportaron mayor cantidad de información y se le pide que compartan con el grupo lo que hicieron para conseguirlo y en qué se ubicaron o centraron más su atención: en el fósforo o en la información que iban a aportar. Un procedimiento similar se realiza con aquellas personas que aportaron menos información.

- ¿Qué puede ser el fósforo en sus vidas y qué la información?, ¿Qué elementos se le pudieran incorporar a esta técnica para obtener resultados mejores y cómo llevarlo a sus vidas?
- Para finalizar se les pregunta ¿qué enseñanza les puede aportar este ejercicio para sus vidas?

Por último se aplica la técnica de cierre “El nudo” que se usa para lograr la cohesión, pues estimula la cooperación, la flexibilidad, la comunicación y el sentido del equilibrio. Se trata de hacer un nudo de personas, lo más complicado posible. Un participante se separa del grupo mientras los demás se enredan pasando por encima y por debajo de las manos del compañero. Cuando ya no puedan complicarlo más llaman al compañero que está alejado y este intenta deshacer el nudo indicando al grupo qué deben hacer.

## **Acción 2**

### **Objetivo:**

- Modelar situaciones que mejoren el autoconcepto, con el fin de elevar autoestima.
- Fomentar el conocimiento del grupo, la cohesión grupal y el sentido de pertenencia, con el fin de lograr la adherencia a las actividades que se proponen.

A continuación se les explica que la vida cotidiana exige de cada persona un alto grado de responsabilidades, de tareas y actividades por realizar que hace que se sientan tensos y agobiados por la sobrecarga de roles, y que incluso a veces reaccionen evadiendo las actividades que tienen que asumir o haciendo muchas de ellas a la misma vez sin que queden con la calidad esperada y generando estados emocionales displacenteros como la ansiedad.

Se sientan en círculo y se comienza a trabajar la autoestima mediante la técnica “Acentuar lo positivo”. Con esta técnica se logra que las personas puedan derribar las barreras impuestas por ellas mismas debidos a que no les permiten tener un buen concepto propio; así como mejorar la imagen de ellas mismas mediante el intercambio de comentarios y cualidades personales.

Se les explica que muchos hemos crecido con la idea de que no es "correcto" el autoelogio o, para el caso, elogiar a otros. Con este ejercicio se intenta cambiar esa actitud al hacer que equipos de dos personas compartan algunas cualidades personales entre sí. En este ejercicio, cada persona le da a su compañero la respuesta a una, dos o las tres dimensiones siguientes sugeridas:

- Dos atributos físicos que me agradan de mí mismo, dos cualidades de personalidad que me agradan de mí mismo y una capacidad o pericia que me agrada de mí mismo.

Se les explica que cada comentario debe ser positivo. No se permiten comentarios negativos. (Dado que la mayor parte de las personas no ha experimentado este encuentro positivo, quizá necesiten un ligero empujón de parte del facilitador para que puedan iniciar el ejercicio). Además se les aplicará unas preguntas para su reflexión:

- ¿Cuántos de ustedes, al oír el trabajo asignado, se sonrió ligeramente, miró a su compañero y le dijo, "Tú primero"? ; ¿Fue difícil señalar una cualidad al iniciar el ejercicio? y ¿Cómo considera ahora el ejercicio?

El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida. Para ello se realizarán las preguntas siguientes:

- ¿Qué halagan de su físico hoy?
- Dos actividades o tareas de la casa que usted haga muy bien.
- (Intercambio) ¿Qué cree que pueda tener de especial esa persona que tiene al frente?
- Dos virtudes que usted crea poseer.
- Dos logros grandes que hayan conseguido.
- En qué cosas usted considera que hubiera sido muy talentoso.
- Dos deportes en los que es o fue muy bueno.
- Dos platos en los que se destaca.
- Alguna habilidad o talento que las personas le celebran
- (Intercambio) Diga una habilidad o cualidad muy positiva que vea en la otra persona.

Para finalizar se realiza la técnica de las tres sillas. Se ubicarán tres sillas en el interior del círculo, por donde irá pasando cada participante. Al sentarse en cada una de estas, los participantes dirán: ¿Cómo llegaron? ¿Qué aprendieron? ¿Cómo se van?

### **Acción 3**

**En este momento ya están creadas todas las condiciones para comenzar a analizar la comunicación desde el punto de vista teórico y su implicación en la práctica.**

**Objetivo:** Instruir al consejo de dirección de los aspectos que desde la teoría fundamentan la comunicación interpersonal.

**Operaciones de la acción 3:**

1. Informar sobre los componentes de la comunicación: emisor, mensaje y receptor.
2. Explicar que la dirección del proceso va variando en función del cambio de papeles o roles de los participantes en el mismo, así el emisor (el que habla) será también receptor (el que escucha) cuando se le devuelva el mensaje (contestación o idea nueva frente a lo que se dice o habla) de la misma manera, el receptor se convierte en emisor al hablar o expresarse.
3. Aclarar que en el proceso interviene en algo más que lo que se dice, es muy importante el cómo se dice, que un 7% de la comunicación son las palabras (lo que decimos). El 55% corresponde a una parte no-verbal que son los gestos, movimientos del cuerpo y postura, y el 38% corresponde a la parte paralingüística, el ritmo, velocidad, vocalización, volumen, pausas. etc. que realizamos al hablar.
4. Cuidar éstos aspectos en el proceso de interacción comunicacional, es como puede deducirse, de gran valor para entender y expresar lo que realmente se quiere transmitir, creando coherencia entre lo que decimos (palabras) y cómo lo decimos.

**Acción 4**

**Objetivo:** Realizar la estrategia de comunicación a nivel empresarial

**Operaciones de la acción 4:**

1. Determinar los elementos a tener en cuenta según la norma vigente en el capítulo XIX para desarrollar la implantación del sistema de comunicación y la planificación mediante el Manual de Gestión de la Comunicación y el Manual de identidad Corporativa.
2. Determinar los aspectos relacionados con la comunicación teniendo en cuenta los diferentes cargos que ocupan los dirigentes.
3. Elaborar conclusiones derivadas de la acción.

**Acción 5**

**Objetivo:** Capacitar a todos los directivos desde el punto de vista de la estructura organizacional, teniendo en cuenta el flujo organizativo sobre la base de los objetivos estratégicos de la empresa

**Operaciones de la acción 5:**

1. Entregar y discutir con todos los miembros del consejo de dirección sus funciones teniendo en cuenta el cargo que ocupan en la empresa.

2. Desarrollar estilos de dirección participativa, de manera que se involucren a todos en la toma de decisiones. Para lograr esto debemos tener en cuenta que la comunicación no consigue su finalidad debido a algunos problemas que se pueden presentar en cada elemento del proceso o en varios elementos a la vez.

Problemas del emisor: inhibe la comunicación, se comunica de forma inadecuada, deja de comunicarse por miedo a la reacción que pueda suscitar

Problemas en el mensaje: no es concreto, no es claro, no es operativo, presenta ambigüedad, difícil vinculación a la realidad, no se encuentra dentro del contexto, es irrelevante, carece de significación en ese momento.

Problemas del receptor: no escucha, no presta atención, hace interpretaciones propias, sesgando el mensaje y no pide aclaraciones al respecto, no reconoce los mensajes positivos que se expresan.

### **Acción 6**

**Objetivo:** Desarrollar habilidades para aplicar en la comunicación

#### **Operaciones de la acción 6**

1. Mantener una conversación fluida sobre los puntos básicos de la comunicación, los cuales se relacionan con: hacer preguntas, dar información gratuita y adicional, escuchar, cambiar de tema, tomar la palabra, pasar la palabra, cerrar la conversación oportunamente.

2. Es importante que para que nuestra conversación sea constructiva, no utilizaremos en ella un lenguaje acusador, pedante o repetitivo. Si deseamos resolver un problema hay que escuchar los diversos enfoques y puntos de vista que los otros tienen del mismo, comunicarse es aceptar el criterio de los demás, conseguir llegar a acuerdos satisfactorios para todos, cada uno de nosotros cree ser quien lleva razón y posiblemente la tiene en función de su experiencia, interpretación de la realidad, conocimiento y contexto en que se desenvuelve. Ahora bien, como cada cual cree lo mismo, las opiniones no pueden tomarse de forma absoluta sino referidas a las variables individuales de cada uno

3. Buscar en un primer lugar los acuerdos y enfoques comunes y en segundo lugar la claridad del mensaje y la coherencia en el mismo.

4. Relacionar los gestos y posturas, con las palabras, tono y ritmo, para crear la confianza y la atención de aquellos que nos escuchan, generar una imagen positiva de la persona siempre que ésta la utilice de forma correcta y no agresiva o inhibitoria.

El siguiente paso consiste en aplicar la técnica “Como podría ser diferente su vida”, para estimular la comunicación, y facilitar que los participantes piensen más profundamente en algunos de sus deseos y aspiraciones y lo que están haciendo para lograrlos:

El instructor dice a los participantes: "Su médico les ha informado que sólo les queda un año de vida y ustedes están convencidos de que el diagnóstico es correcto. Describan cómo cambiaría su vida esta noticia". Se da tiempo a que los participantes piensen y escriban sobre la pregunta anterior. Luego el instructor les menciona lo siguiente: "Si ustedes desean cambiar su vida en esa dirección, ¿Qué los detiene para hacerlo ahora mismo?". Se integran subgrupos de 4 personas y les piden que comenten sus respuestas a la pregunta anterior. En grupo se hacen comentarios sobre el ejercicio y de cómo se sintieron.

5. Al final se usa la técnica de cierre “Conducción en pareja”. Se forman parejas. En cada una se determina quién será el «carro» y quien el «chofer. El «carro» debe ir con los ojos cerrados. El «chofer» y el «carro» no pueden hablar, sólo se comunican por señales. Antes de empezar deben ponerse de acuerdo sobre las señales que van a utilizar para no chocar con otros (cambios de dirección, adelantar y retroceder, etc.) Las parejas comienzan a caminar. No olvidar: los «carros» con los ojos cerrados. Después de un tiempo el coordinador presenta una tarjeta amarilla y se cambian los papeles: los «carros» son «chóferes» y al revés. El objetivo es caminar sin chocar con otros «carros. Al final, se puede reflexionar sobre estas preguntas: ¿Cómo se sintieron cuando eran «carros»? , (¿cómo cuando eran «chóferes? ¿Qué prefirieron ser: «chóferes» o «carros»? ¿Por qué?

### **Acción 7**

Objetivos:

- Analizar el sistema de acciones que contribuye a desarrollar las habilidades comunicativas.

Actividades:

Se comienza la sesión con la técnica de activación “El fútbol de manos”. Se necesita de dos plumones de distinto color o dos objetos distintos. Los participantes se colocan en rueda y se numeran del 1 al 2. Los números 1 son un equipo y los 2 son el otro equipo. Se nombran dos capitanes que tendrán en sus manos los dos plumones. El capitán de los 1 entregará el plumón que deberá pasar de mano en mano hasta que regrese al comienzo. Lo mismo hace los del equipo 2. El equipo que antes regrese al plumón a su

capitán se anota un gol. No es válido hacer trampas. Si el plumón se cae al suelo, hay que comenzar otra vez. Los dos plumones deben girar en sentido contrario. Cada equipo debe tener el mismo número de jugadores.

Cierre de las principales técnicas tratadas y los logros que se alcanzan con cada una de ellas.

Se indaga cómo se han sentido, qué habilidades han desarrollado.

Se les pide que refieran qué otras temáticas pudieran trabajarse en talleres futuros.

## CONCLUSIONES

- El estudio de los fundamentos teóricos y metodológicos relacionados con la comunicación interpersonal han permitido corroborar que la misma tiene gran importancia pues trata aspectos relacionados con el estudio de la relación hombre trabajo en sus múltiples manifestaciones con el fin de alcanzar tanto la eficiencia de la organización como el desarrollo de las personas que la componen abordando el ámbito laboral desde diferentes niveles: el individual, el interpersonal, el grupal y el organizacional.
- Los rasgos que caracterizan la comunicación interpersonal entre los directivos de la Empresa de Materiales de la Construcción en la provincia de Sancti Spíritus están dados por que a pesar de los integrantes del Consejo de Dirección logran trabajar en un ambiente de cooperación, aún no son un equipo de trabajo, ya que existen dificultades por parte del director que se manifiesta dominante y autoritario, lo que trae consigo fallas en la comunicación. Se apoya en la centralidad del poder del líder que representa los intereses del Estado. Se le presta una atención priorizada a las redes formales de comunicación. La dirección de los procesos comunicativos no tiene un enfoque sinérgico y cada área de comunicación funciona de manera inconexa. El flujo comunicativo es vertical descendente, existen varios eslabones por los que transita el mensaje, lo que provoca que el mismo se vaya distorsionando, y no hay un interés marcado por la búsqueda de retroalimentación.
- Las acciones propuestas contribuyen al desarrollo eficiente del proceso de comunicación interpersonal que se desarrolla entre los directivos de la Empresa de materiales de la construcción de la provincia de Sancti Spíritus.

## RECOMENDACIONES

- Continuar profundizando en los elementos obtenidos en la presente investigación relacionados con la comunicación interpersonal.
- Desarrollar otros estudios que hagan posible una proyección particularizada en el tratamiento de la comunicación interpersonal en todos los trabajadores de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

Alfonso, S. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*, México: Mc Graw Hill.

Alsina R. (2005). *Comunicación intercultural, sistemas y desarrollo*.

Álvarez, L.L. (2001). *La satisfacción laboral: su medición y evaluación; una experiencia cubana*. Recuperado de: [http:// www.gerenteweb.com](http://www.gerenteweb.com)

Alcázar. (2003). *Crítica de la comunicación organizacional*. Colección Posgrado, UNAM. México, D.F.

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona: Editorial Paidós.

Batista. (2002). *Comunicación institucional en Argentina: organizaciones gravitantes y Opciones para el campo de conocimiento*. Boletín Temático ALAIC No. 11.

Bombino L. R. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. En *Pensar en los valores. Ética y Sociedad*. Tomo I. La Habana: Editorial Félix Varela.

Brunet. (1999). *El Clima en las Organizaciones*. México.

Casales, J.C. (2010). *Conocimientos básicos de Psicología Social*. La Habana: Félix Varela.

\_\_\_\_\_ (2009). *El concepto de grupo psicosocial y el proceso de su organización*. La Habana: Editorial Félix Varela.

\_\_\_\_\_ (2000). *Patrones de liderazgo, estrés y desempeño profesional en instituciones de salud*. *Revista cubana de psicología*, (17), no. 2.

Chiavenato, I. A. (1989). *Introducción a la teoría general de administración*. México: Mc Graw Hill.

Costa, J. (2001). La operatividad práctica del pensamiento holístico. Imagen corporativa en el siglo XXI. El nuevo Paradigma. *Conferencia impartida en el I Congreso Iberoamericano de Comunicación Estratégica*. Venezuela en noviembre del Alcázar. Consultado en <http://www.innovarium.com07/2003>. Consultado 13/04/05

Collado, F. (1991). *La comunicación en las organizaciones*.

Cruz, T. (2001). La Cultura Organizacional. Fundamentos teóricos y- metodológicos (Tesis inédita de Doctora). Centros de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana.

D'Angelo, O. (2002). *Sentido de vida, sociedad y proyectos de vida. Ética y Sociedad*. Tomo II. La Habana: Félix Varela.

Decreto-Ley 281/07 sobre el Perfeccionamiento Empresarial.

De Moragas, M. (1985). *Teorías de la comunicación*. Barcelona: Gustavo Gill, S.A.

Deleuze & Guattari. (1994). Imagen corporativa en el siglo XXI. El nuevo Paradigma. Conferencia impartida en e I Congreso Iberoamericano de Comunicación Estratégica. Venezuela.

Durkheim, É. (2002). Las reglas del método sociológico. México: Colofón.

Echevarría, R. (2007). El secreto de los equipos de alto desempeño. Consultado en <http://equiposdealtorendimiento>

Fernández, C, et. al. (1996). *La comunicación humana*. México: Mc Graw Hill.

Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Fleury. (1989). *Fundamentals of human communication*. Mayfield Publishing Company, California, United States.

Gámez, N. (2005). El giro cultural en los estudios de comunicación. *Comunicología. Temas actuales*. La Habana: Editorial Félix Varela.

García, L. (2005). *Ética y Moral en la Comunicación Social. Selección de Lecturas*. La Habana: Félix Varela0.

Griffin, R. (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial. Cengage

González Morales. (2002). *Auto expresión y Comunicación Interpersonal en la Organización*. Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana, Grupo Cambio Humano. CIPS.

González Morales. (2012). *Comunicación interpersonal. Criterios para una definición*. Profesor de la Facultad de Comunicación. UH.

Gómez, R. (2007). *El proceso de la comunicación interpersonal*.

Guedez. (1988). *La cultura organizacional, reflejo del equilibrio dinámico México*, Edit. Cengage.

Guerra, A. (2011). *Estudio sobre las particularidades del malestar docente en la Facultad de Humanidades de la Uniss. (Tesis inédita en opción al título de Licenciada en Psicología)*. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Sancti Spíritus, Cuba.

Habermas, A. (2002). *La racionalidad comunicativa y la formación profesional*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Habelow, E. (2010). *La importancia y mecanismos de la cultura organizacional*;

Kahn, R. (1992). “The Social Psychology of Organizations”, en Jablin, Putnam.

Katz & Kahn (1995). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Kolominssky, J. (2006). *Problemas socio-psicologicos en Grupos Pequeños y Colectivos*. La Habana: Félix Varela.

Leyva, E. (2004). Identidad y cultura organizacional, en *Revista Universidad* (259), 164.

López, L. R. (2002). *Reflexionar sobre el término valor en Pensar en los valores. Ética y Sociedad*. Tomo I. La Habana: Editorial Félix Varela.

Lucas Marín. (1997). Conceptos de Organización: tendencias teóricas fundamentales. En *Comunicación Organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Entee, E. (1998) *Comunicación Intercultural. Bases para la comunicación efectiva en el mundo actual*. México: Mc. Graw Hill.

\_\_\_\_\_ (1996) *Comunicación Oral para el liderazgo en el mundo moderno*. México: McGraw-Hill.

Miller, G. R. (1990). Ritos, Roles, Reglas y Relaciones: Ubicación de la persona dentro de la Comunicación interpersonal. En: *La comunicación Humana*. La Habana: Ciencias Sociales.

Monsalve (1989). *La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización*. Monte Ávila, Caracas.

Norma Cubana 3001:2007, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Pérez, A. (1998). De identidades y organizaciones”, *Revista Prisma* # 10.

Perera, J. (2002). Comunicación organizacional: La importancia de los bordes y las ventajas de agacharse. *Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación* No. 20,

Peiró, J. M. (2004). *Psicología de la Organización*. La Habana: Félix Varela.

Pumpin; (1998) *Cultura Organizacional*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos>

Rebeil, M. A. (1998). *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Plaza y Valdez. Editores /Universidad Iberoamericana.

Ricki, W & Griffin. (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial. Cengage

Rivera, C. (2008). Descripción de cultura organizacional, en *Revista Diálogos de la Comunicación* (39), 38.

Robbins, P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

\_\_\_\_\_ (1991) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.

\_\_\_\_\_ (1987), *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Rodríguez, A. (2009). *Resumen del libro el grupo humano de Homans*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Rodríguez I. (2004). Comunicación Universitaria: gestión versus improvisación. *Revista Universidad de la Habana*. (259). Primer semestre.

Saladrigas, (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 60. La Laguna (Tenerife). Recuperado de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540salabrigas.htm>

Schein, E. (2006). *La Cultura Empresarial, una visión dinámica*. La Habana: Editorial Félix Varela.

\_\_\_\_\_ (1993). *Cultura Organizacional y Liderazgo. Segunda Edición*. Estados Unidos: Editorial Jossey-Bass.

\_\_\_\_\_ (1993). *Psicología de la Organización*. México: Prentice-Hall.

\_\_\_\_\_ (1988). ¿Cómo se encarna y transmite la cultura? en *Organizational Dynamics*.

Sherif, M. (2006). *Propiedades de los grupos*, en Casales, J. C. (compilador). Conocimientos básicos de Psicología Social. La Habana: Editorial Félix Varela.

Siliceo, A. (1999), Liderazgo, valores y cultura organizacional, México, Edit. Mc Graw Hill.

\_\_\_\_\_ (2004). Comunicación Universitaria: gestión versus improvisación. *Revista Universidad de la Habana*. (259). Primer semestre.

\_\_\_\_\_ (2004). Identidad y cultura organizacional, en *Revista Universidad* (259). La Habana.

\_\_\_\_\_ (2002). Imagen y gestión de comunicación en el central "Héctor Molina". Estudio de caso (Tesis Inédita de Máster). En *Dirección por Valores* (33). España.

\_\_\_\_\_ (2001). Conceptos de Organización: tendencias teóricas fundamentales. En *Comunicación Organizacional* en Fernández Collado & Lucas Marín (comp). La Habana: Editorial Félix Varela.

\_\_\_\_\_ (2001). *Comunicación Organizacional*. Selección de lecturas. La Habana: Editorial Félix Varela.

Suárez, R. (2012). Un factor de éxito para las empresas: la .cultura organizacional. Parte 1. Categorías: Administración Pymes, Calidad para Pymes.

Trelles Rodríguez I. (2001). Conceptos de Organización: tendencias teóricas fundamentales. *En Comunicación Organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Trelles Rodríguez I. (2001). Comunicación Universitaria: gestión versus improvisación. *Revista Universidad de la Habana*. No. 259. Primer semestre 2004. La Habana.

Trelles Rodríguez I. (2004). Comunicación Universitaria: gestión versus improvisación. *Revista Universidad de la Habana. No. 259*. Primer semestre. La Habana.

Trelles Rodríguez I. (2002). Imagen y gestión de comunicación en el central “Héctor Molina”. Estudio de caso. Tesis en opción al grado de Master en Ciencias de la Comunicación.

Trelles Rodríguez, I. (2004). *Comunicación Organizacional*. Selección de Lecturas. La Habana. Editorial Félix Varela.

Verderber, F. (1999). *Comúnicate*. International Thomson Editores.

Villafañe, C. (1997). Comunicación Universitaria: gestión versus improvisación. *Revista Universidad de la Habana. (259)*. Primer semestre.

Watzlawick, P. I; Beavin, J . & Jackson, D. (1991). *Teoría de la comunicación Humana. Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Editorial Herder.

## **Anexo 1**

### **Guía para el análisis de documentos**

Objetivos. Diagnosticar el estado de la comunicación como componente de la cultura organizacional mediante Documentos oficiales de la entidad.

- 1-Existencia de la documentación básica de la entidad como:
- 2- Programa de Desarrollo en la Empresa de Materiales de la Construcción.
- 3- Estrategia de comunicación interpersonal.
- 4-Definición del encargo social, funciones y estructura de dirección de la Entidad (organigrama).
- 5- Existencia de las actas del Consejo de Dirección y cumplimientos de ella.

## **Anexo 2**

### **Guía de observación no participante**

La Observación no participante: Para constatar la situación de la Comunicación basada en la observación de las conductas de las personas y en hacer predicciones basadas en dichas observaciones.

La observación puede servir en ambos casos para detectar fenómenos tales como, los patrones de interacción comunicativa entre superiores y subordinados, o bien, entre compañeros de trabajo.

#### **Aspectos a observar**

1. Como se llevan a cabo las relaciones de comunicación de los directivos para con sus trabajadores.
2. Como fluye la comunicación entre los directivos.
3. Relaciones de empatía entre los directivos y entre trabajadores
4. Lenguaje que se emplea en la organización para comunicarse (verbal o no verbal).
5. Satisfacción laboral de los trabajadores (condiciones de trabajo, participación en la toma de decisiones, atención al trabajador).
6. Observar el entorno visual de la entidad (ambientación, actualización de murales, así como el estado, limpieza y aprovechamiento de los locales del centro)

### Anexo 3

#### Entrevista a los miembros del consejo de dirección

Objetivo: Determinar la preparación que presentan los miembros del consejo de dirección en cuanto a la comunicación como componente de la cultura organizacional.

Guía de entrevista:

1. Labor que realiza en este centro \_\_\_\_\_
2. Tiempo que lleva laborando en este centro \_\_\_\_\_
3. Tiempo de experiencia en la labor que desempeña \_\_\_\_\_
4. ¿Cómo son las relaciones de comunicación de usted para con sus trabajadores?
5. ¿Cómo se comunican entre los directivos y entre trabajadores?
6. ¿Cómo se transmite la información entre los directivos y subordinados?
7. ¿Cómo usted da a conocer las informaciones de su centro de trabajo?
- 8 ¿Qué canales o medios utiliza para transmitir las?
9. ¿Toma usted en cuenta las opiniones de sus trabajadores a la hora de tomar una decisión?
10. ¿Sus trabajadores cuentan con las condiciones necesarias para realizar su trabajo?
11. ¿Cómo se pone de manifiesto la atención al trabajador?
12. ¿Existe un sistema de superación del personal?

## Anexo 4

### Identifica el estilo de comunicación

Las preguntas identificadas con letras mayúsculas corresponden para condiciones normales, y las letras minúsculas a estados de tensión.

En cada pregunta todas las respuestas son válidas. Asigne 4 puntos a la respuesta que considere más afín, y en orden decreciente, de 3, 2, 1, hasta la que acepta solo en última instancia.

Me gusta actuar.

- A. amistosamente y apoyar a otros.
- B. rápida y decisivamente para los demás.
- C. compacto y sólido con los demás.
- D. como sea más apropiado en cada ocasión.

Yo frecuentemente trato de ser.

- E. modesto e idealista.
- F. persuasivo y ganador.
- G. paciente y práctico.
- H. sistemático y verdadero.

La gente me ve como.

- I. una persona en que vale confiar y que da consejos.
- J. una persona segura de sí misma, que toma la iniciativa y actúa.
- K. una persona sistemática que es cuidadosa y consciente.
- L. una persona entusiasta que entiende y se adapta a la situación.

\*\*\*\*\*

Si yo me encuentro en oposición o desacuerdo.

- a. apelo al sentimiento de justicia y legalidad de las otras personas.
- b. trato de ser más listo que ellos y de maniobrarlos.
- c. me quedo tranquilo y sigo tratando poco a poco.

d. .vuelvo a tratar, o abro otra trinchera con otro punto de vista.

Cuando fracaso.

- e. me da pánico, y busco a otros para que me ayuden.
- f. sigo presionando por mis ideas.
- g. me mantengo tranquilo e inflexible.
- h. me mantengo con la mente fresca y sigo siendo placentero.

La gente que me mira cuando estoy en mi peor momento dice que soy.

- i . sumiso e impresionable.
- j. agresivo y dominante.
- k. terco y retraído.
- l. superficial e infiel.

\*\*\*\*\*

En la mayoría de las situaciones yo quiero...

- A. moverme hacia adelante con orgullo, hacia grandes ideales.
- B. tomar el control de la situación y alcanzar las metas.
- C. ser sistemático y lógico, pensar lógicamente.
- D. ganarme a la gente insistiéndoles y convenciéndolos.

Yo normalmente trato a los demás.

- E. de una manera cortés y admirativa.
- F. de una manera activa y enfocada a las tareas.
- G. de una manera metódica.
- H. de una manera amistosa y afín.

Yo quiero que me vean como.

- I. una persona fiel y en quien se puede confiar.
- J. una persona competente y activa.
- K. una persona cuidadosa y lógica.

L. una persona flexible y comprensiva.

\*\*\*\*\*

En momentos de tensión, yo...

- a. tomo más responsabilidades y le doy duro al problema.
- b. me pongo impaciente y actúo rápidamente.
- c. compruebo lo que digo con datos reales e información.
- d. trato de no trastornar a los demás y mantener las cosas tranquilas.

En momentos de tensión yo me relaciono con los demás.

- e. siendo fácilmente influible y crédulo.
- f. siendo dominante e impulsivo.
- g. siendo retraído y desconfiado.
- h. siendo muy flexible.

Yo impresiono a los demás por...

- i. tener poca confianza en mí mismo.
- j. ser duro negociador.
- k. ser terco y determinado.
- l. ser inconsistente y llamar la atención.

### Procesamiento

Sume los valores correspondientes a cada letra y ponga el resultado en el cuadro correspondiente. Luego realice la suma de los cuadros verticalmente como se indica en el esquema. Como comprobación, en la suma de los resultados el valor final es 60.

Estado NORMAL.

$$(A + A) + (E + E) + (I + I) = \text{APOYADOR.}$$

$$(B + B) + (F + F) + (J + J) = \text{CONTROLADOR.}$$

$$(C + C) + (G + G) + (K + K) = \text{ANALIZADOR.}$$

$$(D + D) + (H + H) + (L + L) = \text{PROMOVEDOR.}$$

Estado de TENSIÓN.

( a + a ) + ( e + e ) + ( i + i ) = apoyador.

( b + b ) + ( f + f ) + ( j + j ) = controlador.

( c + c ) + ( g + g ) + ( k + k ) = analizador.

( d + d ) + ( h + h ) + ( L + L ) = promovedor.

## Anexo 5

### Cuestionario de autovaloración

1 ¿Usted tiende a mandar a sus subordinados de una forma autoritaria?

Siempre\_                      Algunas veces\_                      Pocas veces\_

2 ¿Usted ordena qué hacer, cómo y cuándo hacerlo?

Siempre\_                      Algunas veces\_                      Pocas veces\_

3 ¿Usted deja que su grupo decida?

Siempre\_                      Algunas veces\_                      Pocas veces\_

4 ¿Usted asume la responsabilidad que se derive de su decisión?

Siempre\_                      Algunas veces\_                      Pocas veces\_

5 ¿Usted considera que como dirigente posee todos los conocimientos que necesita?

Siempre\_                      Algunas veces\_                      Pocas veces\_

6 ¿Cuándo usted toma una decisión por la gran mayoría, se preocupa por los que no están de acuerdo y por quienes se abstienen?

Siempre\_                      Algunas veces\_                      Pocas veces\_

7 ¿Usted deja que sus subordinados sean creativos y emitan sus propias ideas?

Siempre\_                      Algunas veces\_                      Pocas veces\_

8 ¿Usted se considera? :

- \_Tolerante
- \_Participativo
- \_Autocrático

## Anexo 6

### Cuestionario a l equipo de dirección

A continuación le presentamos una serie de planteamientos a los cuales usted debe responder sinceramente, no es necesario su nombre, solo necesitamos su respuesta real para llegar a conclusiones verdaderas. Contamos con su ayuda.

Ud. le brinda toda la información necesaria a sus subordinados sobre los problemas que existen en la organización.

Siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Pocas veces \_\_\_\_\_

A la hora de tomar una decisión importante Ud. informa y tiene en cuenta la opinión de sus subordinados para llegar a conclusiones.

Siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Pocas veces \_\_\_\_\_  
¿Por qué?

Ud. considera que el proceso de toma de decisiones se da en su Consejo de Dirección de una forma participativa.

Siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Pocas veces \_\_\_\_\_  
¿Por qué?

¿Ud. decide qué hacer sobre las dificultades presentadas en su Centro de Trabajo conjuntamente con sus subordinados?

Siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Pocas veces \_\_\_\_\_  
¿Por qué?

¿Toma Ud. las decisiones sin consultar con nadie?

Siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Pocas veces \_\_\_\_\_  
¿Por qué?

¿Se considera Ud. a la hora de tomar una decisión una persona:

\_\_\_\_\_ Que decide en función de las demás personas.

\_\_\_\_\_ Que decide de acuerdo a su criterio.

\_\_\_\_\_ Que decide tomando en cuenta los criterios de sus subordinados.

¿Por qué?

¿Ud. acostumbra a trabajar conjuntamente con el grupo la toma de alguna decisión?

Siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Pocas veces \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

## Anexo 7

### El Consejo de Dirección

#### ¿Agente de cambio en la organización?

#### Evaluación grupal

Otorgue una calificación de 1 (nada) hasta 10 (excelente) puntos en cada uno de los siguientes aspectos, en función de la forma en que se comporta su grupo (Consejo de Dirección).

No	Aspectos	Puntos
1	Cada uno conoce su rol y el de los demás en el trabajo de dirección.	
2	Se respeta mutuamente la zona de dirección de cada uno,  Se evita la compartimentación de la información necesaria.	
3	Existe amplia cooperación que surge espontánea e inmediatamente ante las tareas que así lo requieran.	
4	Se planifica la realización de investigaciones en la que participan las diferentes áreas.	
5	Las decisiones se toman por consenso.	
6	En cada decisión se busca la más adecuada combinación de los aspectos referentes a calidad técnica y aceptación por quienes quieran cumplirlas.	
7	Todos nos sentimos igualmente informados sobre cuanto sucede y se proyecta.	
8	Nos sentimos parte consustancial del grupo, es decir, los integrantes del Consejo de Dirección poseen un alto sentido de pertenencia y compromiso con los resultados del grupo (Consejo de Dirección).	
9	Solamente nos reunimos cuando hace falta.	
10	A nuestras reuniones asisten los que hacen falta para asegurar su calidad.	
11	Nuestras reuniones duran lo que hace falta.	
12	En nuestras reuniones se logra un alto nivel de participación activa.	
13	En nuestras reuniones son pocas las agresiones entre los compañeros, es decir, se respeta el criterio de cada quién.	
14	Los aspectos que se discuten en nuestras reuniones están dirigidos a los objetivos esenciales del centro y al perfeccionamiento del trabajo.	
15	En las reuniones las intervenciones son cortas, precisas y sustanciales.	
16	Existe total retroalimentación al grupo sobre los resultados científicos, económicos y de servicio de la institución y de los acuerdos tomados en las reuniones.	
17	En el grupo (Consejo de Dirección) existe mentalidad o pensamiento estratégico por encima de la operatividad.	
18	En el grupo (Consejo de Dirección) nadie quiere prevalecer.	
19	En el grupo (Consejo de Dirección) hay cohesión y todos estamos dispuestos a apoyar.	
20	El grupo (Consejo de Dirección) se reúne sistemáticamente y discute abiertamente sus problemas internos. (Actúa como agente de cambio).	
21	Tenemos la percepción de que formamos un gran grupo porque nos conocemos, estimamos y nos aceptamos mutuamente.	
22	El grupo (Consejo de Dirección) goza del respeto externo y de todos los trabajadores de la institución.	
23	El rendimiento global como grupo (Consejo de Dirección) es elevado.	

## Anexo 8

### Cuestionario P.S

A continuación encontrarás algunas preguntas acerca del trabajo que realizas y las condiciones que posee, solo tienes que marcar con una (x) la respuesta que escojas. Responde con sinceridad y rapidez.

Datos generales:

- Centro de trabajo:
- Nombre y apellidos:
- Sexo:
- Edad:
- Nombre del puesto de trabajo:

1. Características del trabajo:  manual  semiautomático  intelectual  
 automático
2. Tipo de trabajo:  pesado  moderado  ligero
3. Riesgo de exposición laboral:  ruido  vibraciones  radiaciones ionizantes  
 Iluminación deficiente  frío  calor
4. Tiempo de exposición:  6 meses  1 a 3 meses  4 a 6 meses  
 10 meses
5. Lo que más me molesta de mi actividad laboral es:  
 El ruido  la iluminación deficiente  poca ventilación  el calor  
 El frío  la iluminación excesiva  las vibraciones  otros  
 no procede
6. Desde que comencé a trabajar en mí puesto de trabajo:  
 no veo bien  no oigo bien  tengo problemas nerviosos  padezco de presión alta  me canso mucho  tengo trastornos del sueño  tengo trastornos digestivos  disminución de la potencia sexual  rendimiento laboral bajo  otros  no procede
7. Lo que me molesta procede:  
 Del puesto de trabajo  del local de trabajo  del centro de trabajo  
 Otros  no procede
8. Creo que mi trabajo me afecta la salud:  
 Sí  No  
  
En caso afirmativo por qué.
9. ¿Se siente mal después de la jornada laboral?  
 Sí, muy mal  Solamente un poco  Me siento bien
10. Antes de comenzar a trabajar aquí mi estado de salud era:  
 bueno  regular  malo
11. Atribuye a su trabajo algún trastorno que se produce en su tiempo libre:  
 Sí, el trabajo actual me produce trastornos de salud

No, el trabajo actual no tiene relación alguna con mi salud

12. Se siente satisfecho con el trabajo que realiza:

Sí, enteramente satisfecho     No siempre siento satisfacción

No me gusta este trabajo

13. Ha pensado alguna vez trasladarse de este centro de trabajo o taller:

Sí, algunas veces lo he pensado     No lo he pensado

**Observaciones:**

## Anexo 9

### SATISTEC 1.

#### INSTRUCCIONES.

A continuación encontrará una serie de planteamientos relacionados con su trabajo, necesitamos su evaluación sincera de los mismos, para poder valorar la situación laboral de su centro de trabajo, es importante que responda todas las preguntas. Si no entiende alguna pregunta puede pedir aclaración de la misma. No es necesario que escriba su nombre las respuestas son anónimas. Contamos con su ayuda. Gracias.

1. La distribución de la jornada de trabajo (horario de trabajo, descanso, almuerzo, etc.) la considera

----- adecuada ----- no sé ----- inadecuada.

2. Los instrumentos de trabajo (herramientas, equipos, medios de trabajo, etc.) que Ud. utiliza tienen una calidad

----- buena ----- regular ----- mala

3 Los trabajadores, pueden dar sus opiniones cuando se van a tomar decisiones importantes en el centro de trabajo

----- siempre ----- algunas veces ----- nunca

4 Considera que de acuerdo al esfuerzo y aporte que realiza, el salario que recibe es

----- adecuado ----- no sé ----- menos de lo que debía recibir

5 Conoce a los compañeros que forman su brigada equipo o grupo de trabajo

----- a todos ----- a algunos ----- a ninguno

6. Poseen los trabajadores los suficientes medios de protección para evitar accidentes u otros daños al desempeñar su labor (botas, guantes, espejuelos de protección, orejeras contra ruido. etc.)

----- si ----- no sé ----- no

7 Considera que la cantidad de trabajo que debe realizar es

----- correspondiente con su capacidad ----- inferior a su capacidad ----- superior a su capacidad

8 Su jefe inmediato atiende a los trabajadores cuando tienen alguna dificultad

----- siempre ----- algunas veces ----- nunca

9 Los otros jefes de la empresa atienden a los trabajadores que tienen alguna dificultad

----- siempre ----- algunas veces ----- nunca

10 El salario que reciben los trabajadores en este centro de trabajo, en comparación con

A) Otros centros similares es:

----- superior ----- parecido ----- inferior

B) Centros de otro tipo es:

----- superior ----- parecido ----- inferior

11 Considera Ud. que la cantidad de herramientas, instrumentos y otros medios de trabajo que utiliza en su labor es

----- la necesaria ----- menos de la que necesita ----- totalmente insuficiente

12. Cuando es necesario, su jefe inmediato trabaja junto a los demás trabajadores

----- siempre ----- algunas veces ----- nunca

13 Los otros jefes, cuando es necesario, trabajan junto a los trabajadores

----- siempre ----- algunas veces ----- nunca

14. Ud. se relaciona con los compañeros de su brigada, equipo, o grupo de trabajo

----- siempre ----- algunas veces ----- nunca

15. Conoce Ud. a quien expresarle sus opiniones cuando aparece alguna dificultad en su trabajo

----- si ----- no sé ----- no

16 Ha tenido dificultades con su salario en cuanto a demora en recibirlo, descuentos injustificados, equivocaciones, o de otro tipo

----- nunca ----- a veces ----- frecuentemente

17 Los medios de protección contra accidentes u otros daños al desarrollar el trabajo, están en estado

----- bueno ----- regular ----- malo

18 Su jefe inmediato acepta las sugerencias que Ud. o sus compañeros le hacen, con relación al trabajo

----- siempre ----- algunas veces ----- nunca

19 Los otros jefes de su centro de trabajo, aceptan las sugerencias que Ud. o sus compañeros le hacen

----- siempre ----- algunas veces ----- nunca

20 La relación entre los miembros de su brigada, grupo o equipo de trabajo son

----- buenas ----- regulares ----- malas

21 (F7). Le agradecería trabajar en un centro de trabajo que tenga mayor reconocimiento social

----- no ----- no sé ----- si

## Anexo 10

### SATISTEC 2

#### INSTRUCCIONES.

A continuación encontrará una serie de planteamientos relacionados con su trabajo, necesitamos su evaluación sincera de los mismos, para poder valorar la situación laboral de su centro de trabajo, es importante que responda todas las preguntas. Si no entiende alguna pregunta puede pedir aclaración de la misma. No es necesario que escriba su nombre las respuestas son anónimas. Contamos con su ayuda. Gracias.

- 1 Se da a conocer la marcha de emulación a nivel de  
---- todo el centro de trabajo ---- la brigada, grupo o equipo de trabajo ---- no se conoce
2. Se dan a conocer los trabajadores más esforzados y eficientes  
---- si ---- no se ---- no
- 3 Cuando cumple con eficiencia su trabajo le gusta que lo conozca sus compañeros  
---- si ---- me es indiferente ---- no
- 4 Considera Ud. que existe una verdadera emulación en su centro de trabajo  
---- si ---- no sé ---- no
- 5 Como Ud. califica la calidad de los chequeos de emulación  
---- buena ---- regular ---- mala
- 6 El trabajo que UD. realiza es  
---- interesante ---- ni interesante ni aburrido ---- aburrido
- 7 Se siente Ud. estimulado a emular con sus compañeros  
---- si ---- me es indiferente ---- no
- 8 Deseará Ud. cambiar de trabajo  
---- no ---- me es indiferente ---- si
- 9 Desearía Ud. dejar de trabajar en este centro de trabajo, y hacerlo en otro en la misma labor que hace aquí  
---- no ---- me es indiferente ---- si
- 10 Los ganadores de la emulación  
---- obtienen estímulos (sean morales o materiales) ---- no sé ---- no obtiene estímulos
11. Considera Ud. que los estímulos que se les otorga a los trabajadores destacados se corresponde con el esfuerzo realizado  
---- si ---- no sé ---- no
- 12 Cuando se organizan las brigadas, turnos de trabajos, grupos o equipos de trabajo, toman en cuenta las opiniones de los trabajadores para su integración  
---- si ---- algunas veces ---- no
- 13 La cantidad de horas que debes trabajar diariamente la consideras  
---- correcta ---- menos de lo posible ---- excesiva
- 14 El horario de inicio y terminación de la jornada laboral lo consideras  
---- correcto ---- no tengo opinión ---- incorrecto
- 15 Las opiniones de los trabajadores se toman en cuenta para definir los horarios de trabajo  
---- si ---- algunas veces ---- no
- 16 El plan de estimulación material que existe en su centro de trabajo, contribuye a solucionar las necesidades del trabajador y su familia  
---- si ---- no sé ---- no
- 17 El autoconsumo de su centro de trabajo contribuye de forma importante a mejorar la comida en los comedores del mismo  
---- si ---- no sé ---- no
- 18 Los estímulos materiales que reciben los trabajadores es una razón importante para que Ud. se mantenga trabajando en este centro  
---- si ---- no sé ---- no

## Anexo 11

### Cuestionario de Comunicación Interpersonal

A continuación aparecen una serie de frases que describen distintos comportamientos, opiniones o creencias que una persona puede tener. No existen respuestas correctas, ni incorrectas, sino solo maneras de reaccionar. Indique en cada cuestión, cual es la opción con la que te sientes más de acuerdo, siguiendo la siguiente clave.

TD---- Totalmente en desacuerdo---- 5

D ---- Desacuerdo ---- 4

N ---- Neutral ---- 3

A ---- Acuerdo ---- 2

TA --- Totalmente de acuerdo ----1

Debe contestar todas las preguntas.

No	Comportamientos, opiniones, creencias.	Clave
1.	Me siento mejor solo/a que acompañado/a.	
2.	Abrirse a los demás puede acarrear inconvenientes y no muchas compensaciones.	
3.	<b>La opinión de los otros no me ayuda a conocerme mejor.</b>	
4.	Siento que cuando me critican, me hacen daño.	
5.	En la convivencia normal, hay que tener mucho cuidado con lo que dices y no "mojarte demasiado".	
6.	La comunicación con los demás es necesaria, pero manteniendo a salvo mi intimidad.	
7.	Nadie se conoce mejor que uno/a mismo/a.	
8.	Cuanto menos hables de ti mejor. En boca cerrada no entran moscas.	
9.	Mis sentimientos son algo muy personal, por tanto difícilmente comunicables.	
10.	Realmente es difícil que alguien te indique algo nuevo e importante de tu persona que tu mismo ignores.	
11.	Las personas no necesitan de los demás para conocerse a sí mismas.	
12.	Me resulta muy difícil encontrar personas en las que pueda confiar para comunicar mis sentimientos.	
13.	Cada persona tiene determinadas ideas, opiniones o creencias personales que no veo necesario comunicar a los demás.	
14.	Muchas veces me he arrepentido de haber hablado, pero pocas de haber callado.	
15.	Siento inseguridad al recibir la opinión de los demás sobre mí.	
16.	Me dan miedo las situaciones en las que tengo que relacionarme con los demás.	
17.	Las impresiones de los demás sobre mí, no me ayudan a conocerme mejor.	
18.	Es difícil querer al que te dice las verdades.	
19.	El conocimiento propio se basa, de una manera primordial y casi exclusiva, en la capacidad de auto-análisis (auto reflexión sobre uno mismo)	
20.	Me cuesta aceptar las opiniones que los demás emiten sobre mí.	
	<b>Total</b>	

**Respuestas.**

Menos de 60 ----- Mala Comunicación Interpersonal.

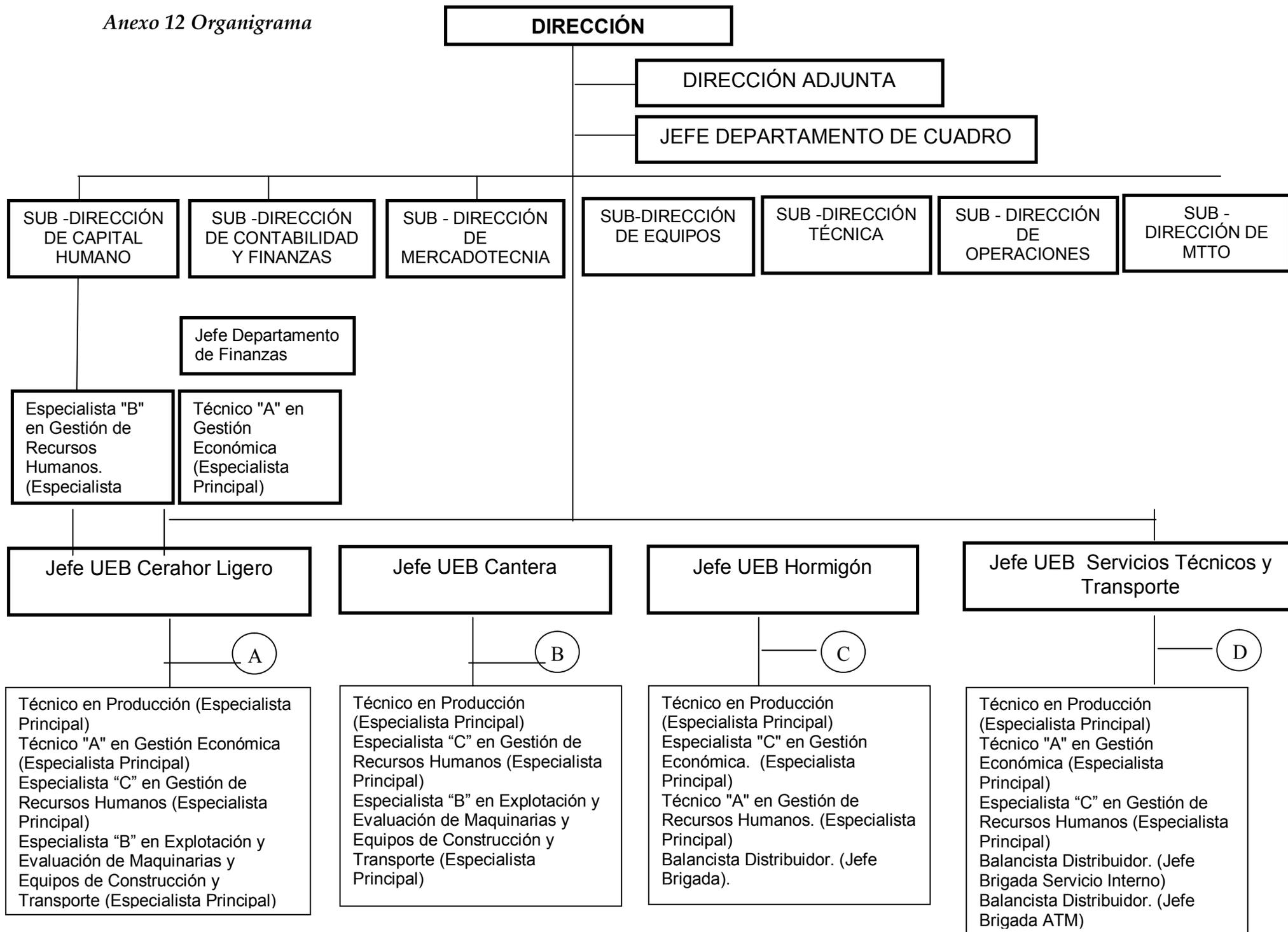
De 60-69 ----- Regular

De 70-79 ----- Buena

De 80-89 ----- Muy Buena

De 90 a 100 ----- Excelente

Anexo 12 Organigrama



A

Anexo 12 Organigrama

Jefe de Centro Enrique Villegas

- Operador "D" de Equipos Mecánicos Semiautomáticos y Automáticos. (Jefe Brigada)
- Ayudante Integral de la Industria Materiales de Construcción (Jefe Brigada)
- Operario Integral "C" de la Industria Materiales de la Construcción. (Jefe de Brigada)

Jefe de Centro Producción del Tejar Ciro Redondo

- Operador "C" de Equipos Mecánicos Semiautomáticos y Automáticos (Jefe Brigada)

Jefe de Centro Producción del Tejar Conrado Benítez.

Jefe de Centro Producción del Tejar Obdulio Morales.

Jefe de Centro Producción Hormigón Ligero

- Mecánico "A" de Mantenimiento Industrial (Jefe Brigada)
- Operador "B" de Equipos Semi Automático y Automático. (Jefe Brigada)
- Operador "B" de Equipos Semi Automático y Automático. (Jefe Brigada)

B

Jefe de Centro de Producción de Cantera Nieves Morejón.

- Operador "A" de Molino (Jefe Brigada)
- Operador "B" de Topador Frontal (Jefe Brigada)
- Mecánico "B" de Equipos Industriales de la Construcción (Jefe Brigada)

Jefe de Centro de Producción de Cantera El Yigre

- Operador "A" de Molino (Jefe Brigada)

Jefe de Centro de Producción de Arenera Algaba

- Operador "D" de equipos mecánicos semiautomáticos y automáticos (Jefe de Brigada)

Jefe de Centro de Producción de Planta de Feldespato

Centro de producción Las Tapias

Jefe de Centro de Producción de la Arenera San Andrés

- Ayudante Integral de la Industria de Materiales de Construcción (Jefe de Brigada)

Jefe de Centro de Producción de Cantera Cemento Blanco

C

Jefe de Centro Productivo de la Fábrica Mosaico

Jefe de Centro Productivo de la Fábrica de Bloques

- Operador "B" de Equipos Mecánico Semiautomático y Automatizados (Jefe Brigada)

Jefe de Centro Productivo de Terrazo

Jefe de Centro Producción de la Fábrica de Bloques 2 (Ponedora)

D

Base Apoyo

- Mecánico "A" Automotor - Jefe de Brigada.
- Mecánico de Equipos Industriales de Construcción "B". - Jefe de Brigada.
- Electricista "A" de Mantenimiento. - Jefe de Brigada.
- Especialista de Mantenimiento Mecánico.- Jefe de Brigada

Jefe Centro Productivo de Carpintería

- Carpintero "A" (Jefe Brigada)

Jefe de Transporte.