

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN



TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN

***Título: Programa de desarrollo de habilidades comunicativas en
directivos del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus***

Autor: Lic. Vanessa Román Fábregas

Sancti Spíritus 2021

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN



TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN

***Título: Programa de desarrollo de habilidades comunicativas en
directivos del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus***

Autor: Lic. Vanessa Román Fábregas

Tutor: Dra. C Adilen Carpio Camacho

Sancti Spíritus 2021

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora, Adilen Carpio Camacho por todo el apoyo y la ayuda prestada y por aportar a mi crecimiento profesional en su empeño de transmitir sus conocimientos.

A Mirelys Rodríguez, por estar presente desde mi inicio profesional y contribuir en mi desarrollo.

Al claustro de profesores del CETAD por los conocimientos compartidos.

A los directivos y trabajadores del Gobierno Provincial del Poder Popular de Sancti Spíritus por la cooperación brindada para desarrollar con éxito la presente investigación.

Y en especial a mi familia y mi pareja Elianis por creer siempre en mí darme su apoyo incondicional.

DEDICATORIA

A todas las personas que cooperaron de forma directa e indirecta en mi formación académica y apoyar siempre los deseos de mi superación profesional. A la MSc. Mirelys Rodríguez y la Doctora en Ciencias Adilen Carpio por ser mis tutoras de vida, por su dedicación en la realización de esta investigación.

A todos los profesores y colegas que han contribuido a mi formación como profesional.

RESUMEN

Las habilidades directivas se han convertido en un requisito para poder desenvolverse adecuadamente en cargos que demandan flexibilidad y adaptación, todo lo cual cobra mayor protagonismo a la luz de las transformaciones actuales en Cuba y el papel que deben jugar los cuadros a nivel gubernamental. Estos elementos justifican la necesidad de proponer un programa de desarrollo para potenciar las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial que contribuya a mejoras en su desempeño laboral. La investigación se desarrolla desde un enfoque cuantitativo y con un alcance exploratorio, donde se triangulan los datos obtenidos por diferentes métodos y fuentes para conocer el estado de las habilidades comunicativas en los cuadros estudiados. Los resultados del diagnóstico, unidos a las concepciones teóricas de Whetten y Cameron, contextualizadas al contexto cubano por Codina, permitieron diseñar el programa de desarrollo siguiendo un modelo de aprendizaje de cinco etapas, donde se aglutina el rígido conocimiento conceptual con las oportunidades de practicar y aplicar conductas observables, y que los expertos valoraron de pertinente y factible a las condiciones para las que se propone.

SUMMARY

Managerial skills have become a requirement to be able to perform adequately in positions that demand flexibility and adaptation, all of which takes on greater importance in light of the current transformations in Cuba and the role that managers must play at the governmental level. These elements justify the need to propose a development program to strengthen the communicative skills of managers in the Provincial Government that will contribute to improvements in their work performance. This search is developed from a quantitative approach and with an exploratory scope, where the data obtained from different methods and sources are triangulated to find out the state of communications skills in the managers studied. The results of the diagnosis, together with the theoretical conceptions of Whetten and Cameron, contextualized to the Cuban context by Codina, made it possible to design the development program following a five-stage learning model, where rigid conceptual knowledge is combined with opportunities to practice and apply observable behaviors, and which the experts considered relevant and feasible for the conditions for which it is proposed.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN..... | 7 |
| Introducción | 7 |
| 1.1. Generalidades de las habilidades directivas | 8 |
| 1.1.1. Análisis conceptual de las habilidades directivas | 8 |
| 1.1.2. Evolución de las investigaciones sobre habilidades directivas..... | 10 |
| 1.2. Bases teóricas y metodológicas para el estudio de las habilidades comunicativas dentro de las habilidades directivas | 14 |
| 1.2.1. Análisis conceptual de las habilidades comunicativas | 14 |
| 1.2.2. Habilidades comunicativas específicas que deben dominar los directivos | 18 |
| 1.2.3. Indicadores de las habilidades comunicativas | 20 |
| 1.2.4. Métodos para desarrollar habilidades directivas en general y comunicativas en particular | 21 |
| 1.3. Desempeño laboral..... | 24 |
| 1.3.1. Teorías del desempeño laboral..... | 25 |
| 1.3.2. Elementos claves e indicadores del Desempeño Laboral..... | 27 |
| Conclusiones del capítulo | 29 |
| CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS EN DIRECTIVOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE SANCTI SPÍRITUS | 30 |
| Introducción | 30 |
| 2.1. Caracterización general del contexto donde se desarrolla la investigación | 30 |
| 2.2. Consideraciones metodológicas de la investigación..... | 33 |
| 2.3. Etapa 1. Diagnóstico de habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial | 34 |
| 2.3.1. Definición de la población y muestra..... | 35 |
| 2.3.2. Técnica para el diagnóstico de las habilidades comunicativas | 37 |
| 2.3.3. Método de análisis de los resultados | 40 |

| | |
|--|----|
| 2.4. Resultados del diagnóstico de habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus..... | 40 |
| 2.4.1. Resultados de la Selección y lectura de documentos | 40 |
| 2.4.2. Resultados de la observación directa..... | 41 |
| 2.4.3. Resultados del Cuestionario de formación comunicativa del directivo..... | 42 |
| 2.4.4. Resultados del Cuestionario de medición de habilidades comunicativas a directivos | 45 |
| Conclusiones del capítulo | 50 |
| CAPÍTULO III. DISEÑO Y VALORACIÓN DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO PARA POTENCIAR LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS EN DIRECTIVOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE SANCTI SPÍRITUS | 53 |
| Introducción | 53 |
| 3.1. Diseño de un programa de desarrollo para potenciar las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus | 53 |
| 3.1.1. Etapa 1. Autodiagnóstico | 57 |
| 3.1.2. Etapa 2. Aprendizaje | 61 |
| 3.1.3. Etapa 3. Análisis..... | 64 |
| 3.1.4. Etapa 4. Práctica | 65 |
| 3.1.5. Etapa 5. Aplicación..... | 65 |
| 3.2. Valoración de la pertinencia del Programa de desarrollo de habilidades comunicativas propuesto | 66 |
| 3.2.1. Elementos metodológicos de la técnica Delphi | 66 |
| 3.2.2. Implementación de la valoración del programa de desarrollo por la técnica Delphi..... | 68 |
| Conclusiones del capítulo | 72 |
| CONCLUSIONES..... | 74 |
| RECOMENDACIONES | 75 |
| BIBLIOGRAFÍA | 76 |
| ANEXOS | |

INTRODUCCIÓN

Las vertiginosas transformaciones a la que está sometida la sociedad a escala mundial han llevado a uno de los más grandes tratadistas de la administración como Peter Drucker a afirmar: “Estamos en uno de esos periodos históricos que ocurren cada 200 o 300 años, cuando la gente ya no entiende el mundo y el pasado es insuficiente para explicar el futuro” (Drucker, 1999, p. 10). Casi todo se mantiene en movimiento, el acrecimiento de la tecnología, la alta gerencia empresarial encargada de encauzar y guiar a todas las personas al logro de los objetivos estratégicos que conduzcan al éxito de la organización; y las economías globalizadas, que disponen de nuevas tecnologías de la información, obligan a aplicar formas innovadoras de interactuar con otras personas, con fines personales o laborales.

Cuba en los últimos años ha estado inmersa en trascendentes cambios que traen consigo influencias que marcan un nuevo camino para el desarrollo sostenible; se toman en cuenta experiencias y conocimientos de los procesos de desarrollo económico y social en diferentes países, considerando sus particularidades y los contextos en que han tenido lugar, en especial aquellos que acometen proyectos socioeconómicos de carácter socialista; en consecuencia fue elaborada una propuesta de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobada en el 6to Congreso del PCC, en abril del 2011 y en abril de 2016 fueron analizados y actualizados, y recientemente la aprobación de la nueva Constitución de la República, donde se marcan nuevas pautas para los Gobiernos Provinciales.

El Gobierno de Sancti Spíritus, ante este movimiento se plantea expectativas de ser más eficaz y eficiente en el desarrollo de la organización ajustándose a los cambios a los que ha sido llamado por el presidente Miguel Díaz-Canel Bermúdez en la clausura del VIII Congreso de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores, el 14 de junio del 2019 “La batalla económica consiste, por tanto en generar una actitud más proactiva, inteligente y concreta de los dirigentes, convocados a impulsar, no trabando ni demorando, soluciones seguras y

específicas; reforzando estructuras y equipos de dirección y gestión económica”. (Díaz-Canel, 2019)

Los sistemas y órganos de dirección se perfeccionan de modo que la gestión es racional, ágil y eficaz, manteniendo el carácter socialista. Considerando el rol que asume los directivos como servidores públicos, agente orientador y controlador de las tareas consignadas por la alta dirección del país; se requiere de cuadros competentes y motivados, la capacitación a dirigentes ha alcanzado una mayor relevancia y sistematicidad a partir de la elaboración de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, aprobada por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros en febrero 29 del 2000, donde cada instancia determina sus necesidades, por ello se hace necesario potenciar las habilidades comunicativas de los mismos.

La comunicación se establece como un proceso sistemático a partir del cual se integran y complementan personas, procesos y estructura organizacional. Si una persona no cuenta con las suficientes habilidades para enfrentar cualquier situación, no se podrá lograr las metas deseadas. Los directivos desempeñan diversas funciones en la organización, participando en tres áreas: las de relaciones interpersonales, de información y decisiones. Al llevar a cabo estos roles, los directivos ayudan a las personas, las orientan, les informan y hasta las representan. Por ello, todo directivo tiene que desarrollar habilidades y llevarlas a cabo desde que planea su propia vida para alcanzar un desarrollo humano planificado. También es importante que el dirigente o líder sepa tratar de inspirar a otras personas, expresarse de manera oral y escrita dentro del ámbito de la comunicación.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización, ofrece elementos para mejorar las habilidades de un directivo con sus trabajadores.

El psicólogo social y organizacional Katz (1974), encontró que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas. Las habilidades técnicas son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad y manufactura. Las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Por último, las habilidades conceptuales son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

Sin lugar a dudas dentro de todas las habilidades que la literatura científica imputa a los directivos para el buen ejercicio de sus roles, están incuestionablemente las habilidades comunicativas; así autores como Puchol, L. y Puchol, I. (2016) refiere como una dimensión la Comunicación e incluye elementos como herramientas de comunicación interpersonal, dirección de reuniones, el arte de entrevistar, hablar a un público, atención de quejas y reclamaciones, la asertividad, la negociación. Otros autores también le dan un papel preponderante a la comunicación cuando refieren que un directivo debe de poseer dotes de comunicación y empatía entre sus habilidades.

Son diversos los criterios emitidos por distintos autores, investigadores y estudios realizados en relación a las habilidades comunicativas que deben poseer el personal profesional de una organización o empresa, coincidiendo en la importancia de la comunicación, habilidad que tienen que dominar los directores, ya que el nivel de eficiencia que tengan para transmitir eficazmente sus mensajes, es la base para todas las relaciones personales.

La implementación de los Lineamientos aprobados en el VI Congreso del PCC (lineamientos del 255 al 270) abogan por cambios del desarrollo económico y social que están respaldados por las importantes transformaciones las cuales implican tanto modificaciones estructurales y funcionales, como en la cultura, normas, métodos y sistemas de trabajo. Llama a implementar la política de Comunicación Social del Estado y del Gobierno (lin.265) logrando ejercer su verdadero papel en los sistemas de dirección en la sociedad, organizaciones,

organismos y demás entidades. Argumento que exige desarrollar la preparación y auto preparación de los dirigentes actuales en referencia a sus habilidades comunicativas, la buena conducción de una entrevista, la presentación de un proyecto y en la conducción de reuniones de trabajo con base profunda y organizada da una connotación de hacia dónde se quiere llegar y que metas alcanzar.

En este contexto son disímiles los problemas a los que se enfrenta el Gobierno Provincial de Sancti Spíritus, que influyen en el desarrollo y desempeño tanto organizacional como individual entre las que pueden mencionarse:

- ✓ El deterioro de la planificación de las actividades, según la Instrucción No 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba.
- ✓ Limitada preparación de los cuadros y sus reservas.
- ✓ La operatividad de las actividades no planificadas conlleva a una carente preparación de temas, selección de materiales a difundir en reuniones.
- ✓ El poco desarrollo de las habilidades comunicativas en los directivos son consecuencia la divagación sin un hilo conductor, lo que provoca en el personal interno o externo el desinterés por el contenido que se está abordando, finge prestar atención y sale con una idea poco precisa de lo que se debe hacer.
- ✓ La impericia de las habilidades comunicativas en los directivos como herramientas para mejorar el desempeño individual en el cumplimiento de forma exitosa de las tareas.

A partir de todos los elementos anteriormente comentados, dada la responsabilidad que tiene la subdirección de Recursos Humanos con las mejoras en el desempeño de los directivos de la organización y los intereses investigativos de dicho departamento y sobre todo motivados por la conciencia clara de hacer cumplir las indicaciones del Presidente del Consejo de Estados y Ministros, Miguel Díaz-Canel Bermúdez(2019), cuando llama a resolver los problemas

organizacionales en un vínculo estrecho con la universidad y adoptando métodos científicos, es que se inicia el actual estudio.

De esta manera se define como **problema científico**, ¿cómo fortalecer las habilidades comunicativas en los directivos del Gobierno Provincial de Sancti-Spíritus?

Después de identificada de manera general la problemática el **objeto de estudio** lo constituye: Las habilidades directivas.

El **campo de acción** está asociado a las habilidades comunicativas de los directivos.

Se toma como **objetivo general**: Proponer un programa de desarrollo para potenciar las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial que contribuya a mejoras en su desempeño laboral.

Se definen además **los objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar un marco teórico referencial y fundamentos metodológicos relacionados con las habilidades directivas y habilidades comunicativas que sirvan de soporte para la investigación.
2. Diagnosticar el estado actual de las habilidades comunicativas en los directivos del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus.
3. Diseñar un programa de desarrollo para potenciar las habilidades comunicativas de conducción de presentaciones orales, escritas y reuniones en directivos.
4. Valorar la pertinencia del programa de desarrollo diseñado para potenciar las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus.

El desarrollo del estudio se justifica, porque el mismo posee valor teórico dado por los resultados de la construcción del marco teórico – referencial, a partir de un análisis bibliográfico sobre las concepciones de las habilidades directivas de comunicación y su impacto en el desempeño laboral de los directivos, además de que a partir del intercambio con los diferentes modelos teóricos propuestos en la

literatura, es posible seleccionar la propuesta metodológica más pertinente para el desarrollo de habilidades comunicativas.

El valor práctico está dado en que los resultados del estudio van encaminados a favorecer el fortalecimiento de las habilidades comunicativas de los dirigentes del Gobierno Provincial de Sancti-Spíritus lo que de forma específica se traducirá en mejoras en sus presentaciones tanto orales como escritas y la conducción de reuniones que hagan.

El valor metodológico puede atribuírsele a la concepción y contextualización de una propuesta metodológica validada en el sector de la administración pública, lo que permitirá contrastar resultados y establecer nuevas regularidades de implementación, por lo que tendrá además gran valor social por los beneficios directos que puede aportar a los implicados en la experiencia, así como las posibilidades de extender la misma a otros directivos del sector.

Para ejecutar las tareas de investigación y dar respuesta al objetivo general se utilizaron los siguientes métodos y técnicas de investigación:

Los métodos teóricos que se emplearon fueron el histórico-lógico, el análisis y síntesis y el hipotético-deductivo; además se utilizaran distintas técnicas de obtención de la información tales como: la selección y lectura de documentos, la observación, el cuestionario, la rúbrica, el taller, la presentación y discusión de video y el estudio de casos.

La tesis se organiza en tres capítulos, en el capítulo I se hace una revisión de la literatura científica sobre habilidades directivas en general y habilidades comunicativas en particular; así como su salida en el desempeño laboral. En el capítulo II luego de la caracterización del contexto y el planteamiento de las concepciones metodológicas de la investigación; se exponen los elementos del diagnóstico de las habilidades comunicativas en los directivos del Gobierno Provincial. En el capítulo III se recoge el programa de desarrollo para potenciar las habilidades comunicativas de conducción de presentaciones orales, escritas y reuniones y su validación por el método Delphi.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción

La formación y desarrollo de habilidades directivas que compulsen altos niveles de competitividad y buen desempeño ha ocupado la atención de muchos especialistas en las últimas décadas por lo que las investigaciones y resultados al respecto son abundantes. En el presente capítulo se hace un minucioso análisis de la literatura científica con el objetivo de elaborar el marco teórico referencial y los fundamentos metodológicos relacionados con las habilidades directivas y habilidades comunicativas que sirvan de soporte para la investigación.

El capítulo se organiza a partir de los elementos conceptuales generales de las habilidades directivas en general hasta llegar a los detalles de las habilidades comunicativas. Se analizan además los aspectos teóricos relativos al desempeño laboral como factor que se ve influenciado por el desarrollo de las habilidades directivas de comunicación. La figura 1.1 muestra el hilo conductor que ha servido de guía para realización de este capítulo.

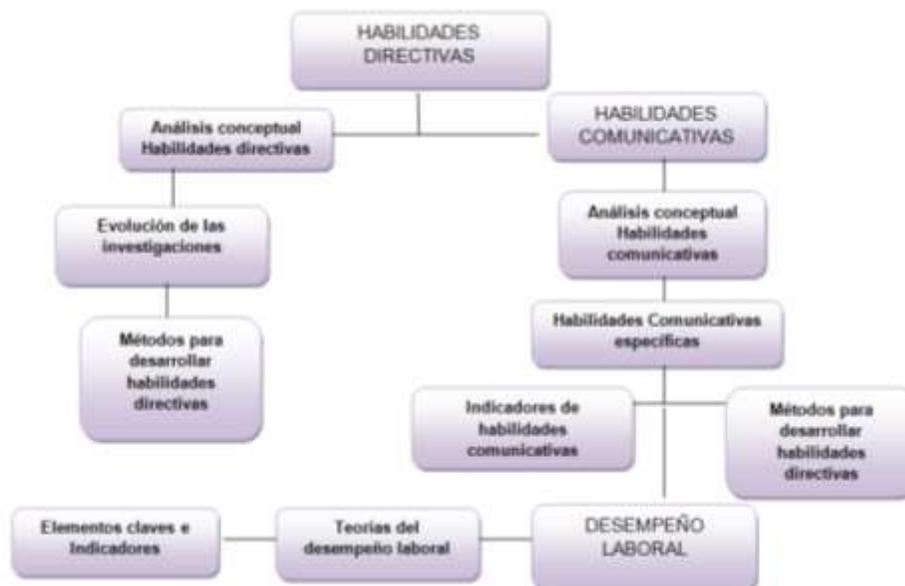


Fig 1.1. Hilo conductor del marco teórico – referencial de la investigación.

Fuente: Elaboración propia

1.1. Generalidades de las habilidades directivas

En el ámbito de la Gestión, ya sea empresarial o pública el estudio y desarrollo de las habilidades directivas atrae la atención de diferentes investigadores e incluso se considera la habilidad de un administrador en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados, de ahí la necesidad de su estudio e interpretación a la luz de las condiciones actuales. (Ramírez, 2018)

1.1.1. Análisis conceptual de las habilidades directivas

Son varias las definiciones que aparecen en diccionarios, la palabra habilidad se remonta en el tiempo y proviene del latín "habilitas", a su vez de "babere" verbo que designa la acción de tener, la habilidad es la capacidad y destreza para realizar algo, que se obtiene en forma innata, o se adquiere o perfecciona, en virtud del aprendizaje y la práctica. (Real Academia de la Lengua Española, 2021)

En el ámbito científico diversos autores y desde diferentes perspectivas abordan el uso y desarrollo de las habilidades directivas definiéndolas como componente importante para la gestión empresarial de cualquier organización encaminada al desarrollo.

El uso de las habilidades conlleva a un desarrollo empresarial como es el caso de la investigación Cardona y Chinchilla (1999) señalan que las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global; definen las habilidades como aquellas capacidades operativas que facilitan la acción.

En su libro Whetten y Cameron (2011) reseñan la investigación realizada a directivos de diferentes organizaciones para identificar diez habilidades más frecuentes: Comunicación verbal (incluye escuchar), Manejo del tiempo y del estrés, Manejo de decisiones individuales, Reconocimiento, definición y solución de problemas, Motivación e influencia en los demás, Delegación, Establecimiento de metas y de una visión, Autoconocimiento, Formación de equipos y Manejo de conflictos.

Concreta que las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades directivas forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones. (Pinto, 2018)

Según Madrigal, Vásquez, Núñez, y Gómez (2017) llama habilidad al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad; de esta forma en el ámbito empresarial se considera la habilidad de un administrador en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinadas. Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar, decisiones, negociar y solucionar conflictos son verbos que nombran acciones de primera importancia en toda función directiva de cualquier organización pública o privada.

Las habilidades directivas, en otras palabras, son los bloques constructivos sobre los que descansa la administración efectiva. (Noa, 2017). Otros autores como Gutarra (2021) referencian que existen varias características que las diferencian de otros tipos de características y prácticas directivas:

- Primero, las habilidades directivas son conductuales. No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas.
- Segundo, las habilidades directivas son controlables. El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo.
- Tercero, las habilidades directivas se pueden desarrollar. El desempeño puede mejorar.
- Cuarto, las habilidades directivas están interrelacionadas y sobrepuestas. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás.
- Quinto, las habilidades directivas a veces son contradictorias o paradójicas. Por ejemplo, las habilidades directivas centrales no son, ni todas de orientación suave y humanista, ni todas altamente impulsoras y directivas. No están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las

relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y el espíritu emprendedor.

Otros estudios recién sobre las habilidades gerenciales, como es el caso de Busso (2017) define que las habilidades son las capacidades que incrementa sustancialmente el rendimiento de una persona, originando mayores resultados en tiempos iguales, empleando tecnologías y equipos similares. Las capacidades pueden ser propias u obtenidas.

En el seguimiento y lectura de estos estudios se concluye que las habilidades directivas es la combinación de conocimientos, destreza y capacidad que cada directivo debe poseer, aprender y desarrollar según sus necesidades y su desempeño laboral.

A groso modo, descubrir el conjunto de habilidades que se poseen y potenciarlas a través de disímiles formas con el objetivo del desarrollo profesional e individual de cada persona, permite enfrentar cualquier situación y dirigir con eficiencia la empresa o entidad. Para las empresas o entidades ha sido un reto incesante, lograr la interrelación de los directivos con el empleado en un intercambio positivo asimilando propuestas que originan mayores resultados en los procesos laborales.

1.1.2. Evolución de las investigaciones sobre habilidades directivas

A través del tiempo los estudios realizados sobre el desempeño de los administradores o gerentes se han utilizado para destacar su importancia en el desarrollo empresarial valiéndose de un uso adecuado de las habilidades. Drunker (1954) expresa:

La preparación de gerentes también es necesaria para cumplir con las responsabilidades elementales (...).No puede ser simple "planeamiento de ascensos", es también una necesidad para el espíritu, la visión y el desempeño de los gerentes de hoy (...). Necesita habilidad para transmitir su pensamiento a otras personas así como habilidad para descubrir que es lo que buscan los demás.

Es por ello que las habilidades directivas tienen como referente a autores como Drucker (1954) que propone las cinco operaciones básicas en las que resume el trabajo de un directivo: fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas

A principios de la década de 1970 el profesor canadiense Henry Mintzberg estudio un grupo de altos ejecutivos lo que le permitió clasificar las actividades de los gerentes en 10 papeles altamente interrelacionados, agrupándolos en tres familias: interpersonales, de información y de decisión. (Pinto, 2018)

Años más tarde los estudios y publicación del investigador Katz (1974) saltan a la luz con los primeros análisis sobre las habilidades identificando tres grupos de habilidades administrativas esenciales:

Habilidades Técnicas: constituyen la capacidad de aplicar el conocimiento especializado o experiencia; habilidades de profesionales como los ingenieros civiles, contadores fiscales, cirujanos dentistas, se enfoca generalmente en sus habilidades técnicas.

Habilidades Humanas: capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarías, tanto individualmente como en grupos, describe lo que son las habilidades humanas.

Habilidades Conceptuales: Los administradores deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas.

Por otra parte Luthans (1988) considera que existen habilidades directivas que pueden llegar a ser exitosas o eficaces y sostiene que, las primeras son ejercidas por aquellos directivos que alcanzan un mando alto en la organización de una forma muy rápida o esporádica, mientras que las segundas son determinadas por aquellos administradores que consiguen su puesto de trabajo en base al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, los cuales son reflejados y medidos en función de cantidad, calidad en el trabajo y entrega por parte de sus subordinados.

Lo cierto es que las habilidades directivas van evolucionando con el tiempo y por los cambios que se producen en la entidad o empresa, la necesidad de adaptarse conlleva actualizar sus habilidades. Es por eso que Goleman (2021) incluye estas habilidades directivas en el concepto de inteligencia emocional, consiste en las habilidades de autoconocimiento, autoreglamentación o autocontrol, motivación, en la habilidad de entender las señales emotivas y conductuales de los demás (empatía) y en las habilidades interpersonales. Permitiendo pensar de manera más creativa y utilizar las propias emociones para resolver problemas. Las habilidades de empatía y comunicación, así como las habilidades de sociales y de liderazgo serán fundamentales para el éxito en la vida.

Otros autores como Robbins (1998), plantea que las habilidades globales de un individuo en esencia están compuestas de dos conjuntos de factores: habilidades intelectuales y físicas, que son necesarias para el desempeño adecuado del puesto y dependen de los requisitos de habilidades del mismo.

Hasta los años 90 los estudios presentados ponen en punto de partida al administrador o directivo que alcanza un puesto dentro de su organización y lo identifica como la figura en la cual se centra el desarrollo de la entidad según la capacidad que posea el mismo de organizar, informar y tomar decisiones.

Ya en el ámbito empresarial Madrigal, Vásquez, Núñez, y Gómez (2017) considera las habilidades directivas en función de las capacidades y aptitudes para dirigir una organización hacia los objetivos previamente establecidos. Plantea que las habilidades directivas no constituyen rasgos de la personalidad, sino conjuntos de comportamientos aprendidos y adquiridos a través de la práctica.

Por otra parte, para los investigadores Whetten y Cameron (2005, p. 18) esbozan que las habilidades directivas son necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros; presentan los contenidos y técnicas para el desarrollo de estas habilidades en tres grupos:

- Habilidades personales, donde incluyen: desarrollo del autoconocimiento, administración del tiempo y del stress, y solución de problemas con métodos creativos;

- Habilidades interpersonales, que incluyen: comunicaciones efectivas, desarrollo de poder y de la influencia, motivación, y administración de conflictos; y
- Habilidades de lo que denominan "comunicaciones aplicadas", donde incluyen: conducción de reuniones, presentaciones, y entrevistas.

Otras investigaciones contemporáneas sobre el tema, aporta un contexto más amplio Arroyo (2018) habla sobre "habilidades duras" son de índole técnicas y son elementos básicos que no generan mayor diferenciación y ni agregan valor son más fáciles de medir y tiene mayor relación con los aspectos tangibles dentro del ámbito laboral, las "habilidades blandas" o transversales, son las nuevas exigencias laborales que no se ven en el currículum vitae, son destrezas más subjetivas e intangibles, y pueden ser desarrolladas con el suceder del tiempo.

A criterio de Codina (2013) después de sus estudios sobre la temática arriba a la conclusión que las habilidades que son más importantes en el trabajo del directivo son las relacionadas con: dirección o enfoque estratégico, las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, estrategias y técnicas de negociación, el trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación y la conducción de reuniones productivas y gerencia del cambio.

En tal sentido los diferentes estudios expresan la importancia de las habilidades en la gestión empresarial, refieren lo necesario que necesita un administrador para el desempeño de sus funciones, todas tienen un punto de convergencia al referirse al uso de las habilidades de comunicación interpersonal, es por ello que la investigación asume el enfoque de Whetten y Cameron (2011) para trabajar en las habilidades específicas de comunicación dentro del amplio campo de las habilidades directivas.

1.2. Bases teóricas y metodológicas para el estudio de las habilidades comunicativas dentro de las habilidades directivas

En toda organización, en gran medida, el éxito depende de las capacidades, habilidades y actitudes del personal, la efectividad de la comunicación es fundamental en la participación de los procesos y la interacción necesaria en las relaciones laborales. (Tobar, 2021). A medida que esta crece, también los medios evolucionan y se disponen de nuevas tecnologías de la información, teniendo en cuenta cuatro principios claves, primero es que nos comunicamos con una persona, no a una persona. El segundo principio es que existe una diferencia entre comunicación e información. La comunicación es un acto; la información es el contenido. El tercer punto clave es que la comunicación nunca se lleva a cabo dos veces de la misma forma. El cuarto punto clave es que debemos pensar el mensaje completo siempre que hablemos.

Para la investigadora Arroyo (2018) comunicarse fluidamente tanto individual como grupalmente está dentro de las “habilidades blandas” y pueden ser desarrollar con el transcurrir del tiempo.

Por otra parte Bonifaz (2012) expresa que la comunicación es una habilidad que tienen que dominar los directores de las organizaciones, ya que el nivel de eficiencia que tengan para transmitir eficazmente sus mensajes, es la base para todas las relaciones personales.

1.2.1. Análisis conceptual de las habilidades comunicativas

Múltiples son los estudios realizados sobre el contexto de la comunicación y su importancia en las empresas y organizaciones la misma actúa controlando el comportamiento de los miembros en varias formas y fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño (Robbins, 1998). El éxito de comunicarse depende del uso de las habilidades comunicativas en los procesos de intercambio de información.

Para ello Hymes (1971) define las habilidades comunicativas como, la capacidad que tiene la persona, la cual abarca conocer acerca de la lengua y la destreza de saber utilizarla. El adquirir esta competencia está vinculado por la interacción social, y la experiencia que se adquiera de la misma.

Para el criterio de Solé (1994):

“Las habilidades comunicativas se tratan de procesos intencionados y autodirigidos, es decir, que requieren de la presencia de un objetivo, meta o finalidad y la conciencia de que dicho objetivo existe. Escuchamos, hablamos, leemos y escribimos para conseguir algo y ese algo dirige y modula nuestra actividad” (p. 6).

De ahí que las habilidades comunicativas son aquellas que se desarrollan en el proceso de la comunicación. Para muchos autores se consideran habilidades comunicativas básicas: leer, hablar, escuchar y escribir; todo usuario de una lengua debe dominar estas habilidades para poder comunicarse con eficacia en todas las situaciones posibles también se les denomina: habilidades lingüísticas, macro habilidades, entre otras nominaciones, cada una de éstas incluye multitud de micro habilidades que son necesarias para ejercer dichas destrezas.

Según Fernández (2001) sostiene que estas habilidades de comunicación son grados de competencias y destrezas que va obteniendo la persona de manera sistemática por medio de la experiencia y su formación que va adquiriendo a lo largo de la vida, la cual permite desempeñarse y regular su accionar comunicativo.

Elicenia, Franco, Monsalve, Betancur y Ramírez (2009) en su investigación plantea que las habilidades comunicativas hacen referencia a la competencia que tiene una persona para expresar sus ideas, sentimientos, necesidades, sueños y deseos por medio del lenguaje oral y escrito.

Estudios realizados y revisión literaria por Whetten y Cameron (2011) evidencian que las habilidades comunicativas podrían implicar una amplia gama de actividades, desde la escritura y la conversación, hasta el lenguaje corporal; aunque son importantes para la mayoría de los directivos, la comunicación

interpersonal, o sea, cara a cara es el principal factor para pronosticar el éxito administrativo.

En sus estudios Puchol (2016) identifica en la comunicación habilidades específicas como la dirección de reuniones, algunas herramientas de comunicación interpersonal, el arte de entrevistar, de hablar en pública, la atención de quejas y reclamos, la asertividad y la negociación.

Estas habilidades están representadas por las capacidades de realizar determinadas acciones comunicativas de manera intencional para influir en las personas, ya que la comunicación es la constante interacción donde la persona influye en los otros y viceversa. Es por ello que también se reconocen como parte de las habilidades comunicativas la *empatía*, la *flexibilidad*, la *escucha activa* y *acomodar o acomodar*.

Para estos autores la explicación de cada una de estas dimensiones está relacionadas con:

- *Rapport*: (Empatía)

El *rapport* es una herramienta de la comunicación en esencial de la PNL. Considerando la como una habilidad comunicativa, porque permite la búsqueda de la armonía y la comprensión al momento de la comunicación.

Este es un proceso que permite generar confianza y crear la sensación de que se entiende a la otra persona. Cuando hay comunicación fluida; el aspecto corporal al igual que las palabras entran en sintonía, pudiendo establecerse una relación psicológica y emocional, ya que les permitirá sentir que tienen mucho en común.

Esta habilidad es importante cuando se habla de la comunicación que se da entre directivos y docentes (Tobar, 2021), y que le permitirá comprender la forma de ver la realidad de las demás personas de manera empática y poder saber cómo construir excelentes relaciones para poder alcanzar los objetivos como individuo y como organización.

- Flexibilidad

Flexibilidad se entiende como asumir diversas visiones o puntos de vista. Para la PNL, la comunicación no se trata de persuadir o influir en los demás a la fuerza, imponiendo nuestro punto de vista, sino al contrario, es la flexibilidad la que permitirá tomar en cuenta distintos puntos de vista o ideas a considerar, como información valiosa para saber tomar decisiones asertivas.

La posición correcta para que una persona posea potestad, debe adquirir la suficiente plasticidad para entender a los demás, ponerse en la posición de la otra persona y desde ese punto facilitar acciones de cambio, considerando el bienestar de todos.

Como líderes de una organización se debe tener flexibilidad, esto permitirá dinamizar el proceso de la comunicación, respetando las perspectivas, además, se puede llegar a liderar la conversación, volviendo más eficaz el diálogo y los acuerdos.

- Escucha activa

Goleman (2018) considera que el saber escuchar es uno de los elementos más importantes para desarrollar la empatía y de igual forma un factor fundamental para el logro en la satisfacción en el ámbito laboral.

La escucha activa es una habilidad que consiste en escuchar de manera atenta, tomando conciencia del mensaje que expresa el emisor, captando de sobremanera la percepción que se tiene de la otra persona. Saber escuchar de manera activa permite descifrar los sentimientos a la hora de comunicar, volviéndonos más empáticos, comprendiendo acertadamente lo que nos quieren decir.

- Acompasar (Acomodar)

Esta habilidad se refiere a acomodarse, seguir el paso en la conversación, ir al ritmo del interlocutor, para después tomar el control y conducir al interlocutor a nuevas pautas de conducta y comunicación. Permite al líder conducir los estados

emocionales de las personas que dirige para poder construir una relación de confianza.

Acompasar como indica Mahony (2015), permite “ajustar nuestra conducta para ser más semejantes a otro” (p. 84), en ese sentido es poder construir lazos de confianza y por ende brindar mejores resultados de los objetivos, puesto que permiten a través de la comunicación llegar a acuerdos con mayor facilidad, ser parte del grupo de trabajo con un mismo diálogo de trabajo en común.

Para otros autores las habilidades comunicativas se dividen en:

- Receptivas (de comprensión)

Escuchar: habilidad para decodificar la producción textual verbal, Leer: habilidad para aplicar con propiedad las reglas fonéticas, fonológicas, expresivas y locutivas de la variedad.

- Productivas (de expresión)

Hablar: habilidad para educar el registro verbal a las circunstancias de la comunicación, Escribir: habilidad para elaborar discursos coherentes y cohesivos, para exponer con propiedad y claridad las ideas, para desarrollar las ideas sobre la base de diversas asociaciones temáticas.

Una vez analizada la literatura encontrada sobre la temática podemos concluir que la mayoría de los textos que hacen alusión a las habilidades comunicativas se refieren a las esferas educativas y de salud, evidenciando que aún existen estudios por realizar enfocados en el desarrollo de estas habilidades en las organizaciones y empresas encaminadas al trabajo con el directivo y el trabajador. La información se utiliza para mejorar las habilidades y hacer que las ideas, pensamientos y sentimientos no queden estancados; sino que circulen en una amplia comunidad, con un objetivo definido.

1.2.2. Habilidades comunicativas específicas que deben dominar los directivos

En sus disertaciones Mintzberg (1975) ubica los roles del administrador en 3 categorías: interpersonales, informativos y decisorios. En el rol informativo,

implican procesar información como parte clave del trabajo del directivo además se identifica como receptor de información, y difusor de información directamente a los subordinados, además de portavoz que envía información al exterior de la organización.

Sin duda, la habilidad más importante para establecer y fortalecer relaciones positivas es la capacidad de comunicarse con las personas en una forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo. (Tobar, 2021) En la actualidad el proceso tecnológico ha mejorado la trasmisión y comunicación de los mensajes y la información, aún así persisten problemas de comunicación en las empresas y organizaciones es por ello que los directivos deben prepararse para mejorar sus habilidades comunicativas específicas en dependencia con la trascendencia de su desempeño laboral.

A criterio de algunos autores y considerando que las habilidades para expresarse en forma oral y escrita son fundamentales para una buena administración, existen cinco pasos básicos para realizar presentaciones eficaces.

1. Formular una estrategia para la audiencia y la ocasión específicas. En esta etapa se desarrollan los objetivos en relación con la audiencia y la situación.
2. Desarrollar una estructura clara. Esta etapa traduce la estrategia general en un contenido específico.
3. Sustentar las ideas con ejemplos, ilustraciones y otro material adaptado para la audiencia. Esto reforzará las ideas.
4. Preparar el material para crear un estilo de presentación que enriquezca las ideas. La forma en que se presenten las ideas suele ser tan importante como lo que se presenta.
5. Complementar la presentación con respuestas seguras e informadas a las preguntas y los desafíos. El desempeño en una discusión espontánea y de libre flujo o en un intercambio de memorandos debe ser tan impresionante e informativo como el contenido que se presenta.

1.2.3. Indicadores de las habilidades comunicativas

Las investigaciones de Whetten y Cameron (2011) emiten que dentro de los 4 grupos de habilidades directivas destacan 13 habilidades personales, interpersonales y grupales que conforman los fundamentos de una práctica directiva eficaz.

De forma específica definen una cuarta dimensión relacionada con las habilidades específicas de comunicación para la que establecen 3 indicadores.

Indicador 1: Elaboración de presentaciones orales y escritas

Al respecto Whetten y Cameron (2011), exponen que un aspecto fundamental de la administración es la comunicación, y las presentaciones formales son una herramienta esencial de comunicación. Por lo tanto, los directivos eficaces deben ser capaces de crear mensajes informativos y persuasivos eficaces, además mejorar su forma de hablar y de escribir mediante la preparación y practica constantes.

Indicador 2: Realización de entrevistas

Sobre el indicador refieren que “entrevistar es una habilidad directiva vital. Cuando una entrevista se realiza adecuadamente, le dará información que de otra manera no podría obtener, entonces, esta información puede sustentar mejor las decisiones que tome al desempeñar su función en la organización” (p. 633).

Indicador 3: Conducción de reuniones de trabajo

Finalmente, con respecto al indicador 3, los autores manifiestan que las reuniones de trabajo son parte importante de la vida organizacional, sobre todo para los directivos. Pocas iniciativas importantes se forjan sin el esfuerzo extensivo e intensivo de grupos. Para evitar reuniones mal administradas se debe tomar en cuenta: propósito, participantes, planeación, perspectiva y miembros del grupo.

1.2.4. Métodos para desarrollar habilidades directivas en general y comunicativas en particular

La constante preparación de los dirigentes compone un factor de importancia estratégica para el mundo actual, los cambios que se producen alrededor llevan a las organizaciones a la necesidad de adaptarse y a los buenos directivos a actualizar sus habilidades en un entorno de mejora continua y que sean capaces de enfrentar con éxito los complejos procesos, las investigaciones realizadas en los últimos tiempos lo demuestran. (Pinto, 2018).

En sus estudios Goleman (2017) sugiere cuatro formas para desarrollar las habilidades directivas: 1-desarrollar las competencias emocionales, regular los sentimientos, saber cuándo usarlos y profundizar en la comunicación no verbal; 2-trabajar la empatía, piensa en ponerse en el lugar del otro va a permitir tener un panorama más amplio y trabajar mejor en equipo; 3-reuniones constantes, será necesario generar más reuniones con el equipo de trabajo para desarrollar la capacidad de escucha y comunicación; 4- resolución de conflictos, enfocar las ideas con actitud positiva hacia una solución donde todos ganen.

Por otra parte, los autores Whetten y Cameron (2011) plantean que el desarrollo de habilidades directivas es mucho más complicado que desarrollar habilidades asociadas con un oficio. Las habilidades administrativas: 1. están vinculadas con un conocimiento básico más complejo que otros tipos de habilidades, y 2. están asociadas de forma inherente a la interacción con otros individuos (frecuentemente impredecibles).

Mencionan además en su investigación que el método que ha resultado ser el más exitoso para ayudar a los individuos a desarrollar habilidades directivas se basa en la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1977), la cual consistía en cuatro pasos: 1. la presentación de principios conductuales o guías de acción, generalmente utilizando métodos tradicionales de instrucción; 2. demostración de los principios por medio de casos, películas, guiones o incidentes; 3. oportunidades para practicar los principios a través de representación de roles o ejercicios, y 4. retroalimentación del desempeño por parte de compañeros, profesores o expertos.

Pero según la propia experiencia de Whetten y Cameron (2011) en sus investigaciones realizadas, plantea 5 pasos para ayudar a mejorar las habilidades -1 implica la *evaluación* de los niveles actuales de competencia de las habilidades y del conocimiento de los principios conductuales. - 2 consiste en la presentación de principios y directrices validados y con bases científicas para el desempeño eficaz de habilidades. - 3 es un análisis en el que se dispone de los modelos o casos para analizar los principios conductuales en contextos reales de una organización. - 4 consiste en ejercicios de práctica en los cuales se puede experimentar y recibir una retroalimentación inmediata en un ambiente relativamente seguro. - 5 es la aplicación de la habilidad en un contexto de la vida real fuera del salón de clases, con un análisis de seguimiento del éxito relativo de dicha aplicación.

De manera general existe una unión en la literatura científica respecto al papel importante que juega para el desempeño empresarial exitoso el desarrollo de las habilidades directivas pues constituyen herramientas básicas para el avance de una organización garantizando además la participación activa de los involucrados, el intercambio de experiencias.

En correspondencia con lo anterior Codina (2013) señala que:

“En el proceso de enseñanza-aprendizaje de habilidades, tienen que utilizarse diferentes enfoques, métodos y técnicas que propicien la participación activa de los asistentes, el intercambio de experiencias; y la ejercitación mediante la aplicación práctica de los conocimientos a situaciones reales (o simuladas) del entorno de los participantes”. (Codina, 2013, p. 36)

La bibliografía científica recoge una amplia diversidad de autores, conceptos y modelos de análisis e interpretación de las habilidades directivas o gerenciales como indistintamente se conocen. Sin embargo, existe prácticamente un acuerdo generalizado en que a pesar de que el desarrollo de habilidades gerenciales lleva implícito un conocimiento previo elemental, estas tienen un fuerte componente conductual por tanto son enseñables y perfectibles.

Algunos autores como Codina (2013) reconocen que los directivos cuando actúan como alumnos tienen particularidades en sus procesos de aprendizaje que obligan a los formadores a utilizar recursos y estrategias que deben ser propios para este público y para los objetivos que se pretenden alcanzar.

Según este propio autor, “estas particularidades han determinado la popularidad que han alcanzado en la capacitación de directivos diferentes técnicas como son: métodos de casos, juegos de negocios, juegos de roles, videos, entre otros, que han generado una amplia bibliografía, inclusive en el medio latinoamericano”. (Codina, 2013, p.35)

A partir de estos elementos regulariza algunas exigencias que deben tenerse en cuenta en el desarrollo de cualquier vía de formación de directivo, a saber:

- Utilizar métodos variados que posibiliten una dinámica muy activa en la que los participantes intercambien enfoques y experiencias que mantengan su interés durante todo el tiempo.
- Las actividades dirigidas a la consolidación y ejercitación de enfoques y técnicas deberán desarrollarse de manera que se apliquen a situaciones reales de los participantes, independientemente de que se puedan utilizar videos, estudios de casos u otro tipo de materiales que transmitan experiencias de otros contextos.
- Insertar en el proceso las experiencias de los participantes como parte de los conocimientos que serán objeto de estudio y socialización.
- Utilizar estrategias y técnicas que propicien el aprendizaje acelerado y el desarrollo de habilidades en la transmisión de conocimientos y el desarrollo de subordinados.
- El "profesor" debe convertirse más en un facilitador del proceso que en un transmisor de informaciones, su papel principal será el de organizar y orientar procesos de trabajo que conviertan los conocimientos y experiencias de los participantes en "objetos de trabajo" y patrimonio de todos.

La literatura sistematizada sobre los métodos o vías para desarrollar habilidades directivas reconoce fundamentalmente a los entrenamientos socio psicológicos, juegos de roles gerenciales y programas de desarrollo como vías conducentes a la formación de dichas habilidades.

En esta investigación considerando las características del contexto donde se desarrollaría y de los informantes claves objeto de estudio se decidió utilizar un programa de desarrollo basado en el modelo de Whetten y Cameron (2011).

1.3. Desempeño laboral

El desempeño es una de las variables de resultado más estudiadas en la literatura de psicología del trabajo y las organizaciones y algunos investigadores argumentan que su definición debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

Tal es así que autores como Moscoso y Villafuerte (2020) reconocen que para que el desempeño laboral de los empleados sea productivo y sostenible en el tiempo, es necesario que exista un ambiente motivador en la empresa, donde al dar mayor responsabilidad se pueda recompensar los logros obtenidos.

El desempeño laboral es un vocablo de muchos significados, que puede ser valorado como el consumo de energía física o intelectual, como la capacidad o habilidad con los que los individuos ejercen una función, o los objetivos que debe lograr dentro de la empresa en un periodo fijado, lo cual la organización se plantea en la eventualidad en conceder un ascenso al trabajador; sin embargo este último no es considerado como una persona formada por sensaciones y emociones; por ello es adecuado mencionar que el desempeño laboral es en parte el cumplimiento de las obligaciones del trabajador en función a su puesto de trabajo, el cual puede ser influenciada por su entorno (Carmona y Rosas, 2017; Riera, Vera y Mariscal, 2020).

Además, lo describen como una composición de variadas conductas u acciones del trabajador con la energía de obtener un resultado en las metas plasmadas por la organización; por lo cual se logra el progreso personal, continuamente

encaminado a una labor eficiente y eficaz, con el fin de lograr el éxito propio y organizacional (Soto e Inga, 2019).

Como se puede apreciar, el desempeño de cada trabajador se basa en la medición de la contribución en alcanzar objetivos, pero aún no hay un acuerdo para la evaluación, y mucho menos una advertencia sobre las consecuencias que existan en el procedimiento, cual debe realizarse de forma necesaria a situaciones que ocasionan cambios en el ambiente; en ese sentido, la evaluación del desempeño tiene diferentes significado según el punto de vista y del entorno que se maneje la actividad, cual fundamento central es el desarrollo sistemático individual del colaborador (Álvarez, Alfonso e Indacochea, 2018).

Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

1.3.1. Teorías del desempeño laboral

a) Teoría de Desempeño Laboral según Hacker “Desempeño Laboral y proceso de Acción”

El psicólogo Hacker W. (1994) desarrolla una teoría de desempeño laboral que goza de gran prestigio en la psicología del trabajo en Europa. Es de corte cognitiva y se fundamenta en el procesamiento de la información, pero solo aquella información que está estrechamente relacionada con la conducta. Si bien, en esta teoría se pueden apreciar aspectos comunes con otras teorías cognitivas de la conducta, la diferencia radica en que se especializa en entornos laborales. Este autor plantea dos perspectivas, la primera es la acción que se deriva desde una meta hasta un plan, su ejecución y el feedback posterior; la segunda indica que la acción está determinada por cogniciones que se dan de manera consciente o automática. Señala también que esta acción está compuesta por 6 pasos: desarrollo de metas, orientación, generación de planes, decisión, ejecución-control y Feedback.

Según esta teoría se puede señalar que el proceso de acción de comunicación para un buen desempeño laboral consta de dos perspectivas las cuales llevarían a la acción desde la meta hasta la culminación del plan teniendo en cuenta su ejecución y la retroalimentación.

b) Teoría de Desempeño Laboral según Campbell

El modelo teórico propuesto por Campbell P. (1993), propone que “el desempeño laboral es la acción y no los resultados de la misma”, el autor señala que el conocimiento declarativo, el conocimiento de los procedimientos, las destrezas y la motivación, son primordiales para determinar una conducta y establece ocho componentes para el desempeño, los cuales son: rendimiento de la tarea específica del puesto, rendimiento de tareas no específicas del puesto, rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita, demostración del esfuerzo, mantenimiento de la disciplina personal, facilitar el desempeño del equipo y de los pares, supervisión, liderazgo y administración.

Según este autor el desempeño laboral es una acción y no los resultados que produce una acción además nos describe los componentes se debe establecer para determinar una conducta.

c) Teoría de Desempeño Laboral según Earley y Shalley “Teoría de la Motivación– Cognitiva”

La teoría de la Motivación – Cognitiva desarrollada por Earley A., y Shalley C. (1991) definen el desempeño laboral como una ampliación del establecimiento de metas, explican el procedimiento por el cual las metas organizacionales influyen en el desempeño laboral, y como éstas se transforman en acciones. Por otro lado, también proponen que existen dos partes que conforman el desempeño, la primera es de formulación, evaluación e internalización de las metas laborales y la segunda, es de desarrollo y ejecución de planes de acción.

De acuerdo a lo establecido por el autor nos indica el procedimiento por el cual todas las metas organizaciones influyen de alguna manera en el desempeño laboral y cómo éstas metas se transforman en acciones para poder lograr el cumplimiento de las mismas.

1.3.2. Elementos claves e indicadores del Desempeño Laboral

Varios autores coinciden en plantear que la motivación, la responsabilidad y la formación profesional se constituyen como elementos claves del desempeño laboral.

- La Motivación:

Toda organización está influenciada por una combinación de experiencias, valores compartidos, una visión del futuro y recompensas esperadas que en conjunto constituyen la motivación de sus miembros, comprender qué es lo que motiva a una organización y puede ser una herramienta poderosa para evaluar y mejorar su desempeño.

- La Responsabilidad:

La responsabilidad dentro de una organización, engloba una serie de funciones que deben ser asumidas sea cual fuere los resultados. Es por este hecho que las personas mal administradas tratan de evitar la responsabilidad y pasarle al otro la carga, generalmente llegando a instancias más elevadas, quienes se ven en la obligación de decidir y al hacerlo, sea esté bien o mal, será criticado sobre todo por las mismas personas que delegaron en un inicio estas decisiones, volviéndose un círculo vicioso.

- Formación y Desarrollo Profesional:

El desarrollo de los recursos humanos se ha vuelto una forma de abordar los nudos críticos dentro de las organizaciones, los programas de capacitación y desarrollo. Pueden facilitar el desarrollo de aptitudes y mejorar la comunicación entre el personal al suministrar un idioma en común, formar redes de empleados y establecer una visión común para la empresa.

Tradicionalmente, el desempeño se ha medido por medio del análisis del puesto de trabajo y el cumplimiento de las obligaciones dentro del mismo. Debido a los cambios socioeconómicos que han conllevado mercados volubles y turbulentos, se ha empezado a considerar otros indicadores de desempeño que, aunque no se incluyen dentro de la descripción del puesto o rol descrito, son necesarios para

una mejora de la efectividad organizacional. Por ello, se han introducido las conductas extra-rol como por ejemplo las conductas de ciudadanía organizacional y las conductas contraproductivas.

Estas conductas incluidas dentro del desempeño del empleado son totalmente opuestas y llevan a una mayor o menor efectividad de la empresa. Ambas igualmente han sido relacionadas con las actitudes laborales, tanto con la satisfacción laboral como con el compromiso organizacional con distinto signo. Para los defensores de estas ideas la satisfacción laboral y el compromiso organizacional aumentan las conductas de ciudadanía organizacional mientras que disminuyen las conductas contraproductivas.

Sin embargo, otros autores reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

- Desempeño de la tarea. Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluye la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos.
- Civismo. Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
- Falta de productividad. Esto incluye las acciones que dañan de manera activa la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños de propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

Finalmente, desde otro punto de vista, diversos autores manifiestan que las dimensiones del desempeño laboral coinciden en productividad laboral, eficiencia, eficacia relaciones interpersonales, compromiso (Sinchi, 2020; López, Camal y Galicia, 2018).

Conclusiones del capítulo

La función directiva resulta polifacética por la cantidad de habilidades requeridas para un buen desempeño y éxito en las organizaciones. Se podría pensar que a mayor número de características que se posean, mayores serán las posibilidades de un alto impacto directivo. Sin embargo, esto no resulta sencillo. Poseer alto nivel en todas dimensiones requiere una sólida preparación y un fuerte entrenamiento por parte de los directivos.

Existen disímiles modelos de análisis de las habilidades directivas en la literatura consultada, los cuales no tienen diferencias significativas de fondo, sino que cada uno de ellos organiza su estudio de acuerdo a patrones diferentes.

De todas las habilidades que debe tener un directivo, los científicos y expertos en el tema coinciden en que la más importante sea la de comunicación, es decir al margen de cualquier actividad seleccionada y bajo el enfoque que se analice (funcional, roles, etc.) el trabajo del directivo transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación que debe ser cuidadosamente atendida para el éxito organizacional.

No abundan las experiencias en la implementación de vías para la formación o aprendizaje de habilidades directivas, sin embargo, hay acuerdo en que los métodos que se utilicen deben ser productivos, haciendo un adecuado uso de los juegos de roles, los casos de estudio, los videos y otros recursos y técnicas para la formación de adultos.

El desempeño laboral como variable dependiente en los estudios organizacionales demanda que los investigadores precisen cada vez más su definición y sobre todo que lo hagan apegado a una descripción clara y colegiada de lo que los directivos esperan de sus subordinados en cuestión y en correspondencia con las metas de la organización.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS EN DIRECTIVOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE SANCTI SPÍRITUS

Introducción

Este segundo capítulo de la tesis se desarrolla con el objetivo de diagnosticar las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus. El mismo se organiza en tres partes fundamentales; inicialmente se hace una caracterización general del contexto donde se realiza el estudio, en un segundo momento se presentan las decisiones metodológicas de la investigación y finalmente se diagnostican las habilidades comunicativas; dando cuenta de las técnicas empleadas, la muestra con la que se trabaja, el método utilizado para analizar los datos obtenidos y por supuesto los resultados arrojados por este diagnóstico.

2.1. Caracterización general del contexto donde se desarrolla la investigación

El Gobierno Provincial del Poder Popular representa al Estado y tiene como misión fundamental el desarrollo económico y social de su territorio, conforme a los objetivos generales del país, y actúa como coordinador entre las estructuras centrales del Estado y los municipios, para lo cual contribuye a la armonización de los intereses propios de la provincia y sus municipios, y ejerce las atribuciones y funciones reconocidas en la y las leyes.

Los Órganos locales del Poder Popular son constituidos en las demarcaciones político-administrativas en que se divide el territorio nacional, están investidos de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales en sus demarcaciones respectivas y para ello ejercen gobierno.

El Gobierno Provincial del Poder Popular de Sancti -Spíritus, fue constituido en la Primera Sesión Constitutiva del Primer Período de Mandato el 7 de noviembre del 1976, bajo el nombre Asamblea Provincial del Poder Popular, a raíz de los nuevos cambios instituidos en la Constitución, Título VIII “Órganos Locales del Poder

Popular” de se denomina Gobierno Provincial, el mismo está ubicado en la calle Cuartel sin número en el Reparto Olivos 1 colindando con la sede Central de la Universidad José Martí y el paseo Avenida de los Mártires; se rige y funciona en estrecha vinculación con el pueblo, conformado por un Gobernador y un Consejo Provincial constituido por el Vicegobernador, los Presidentes y Vicepresidentes de las Asambleas locales del Poder Popular correspondientes y los Intendentes, los cuales coadyuva al desarrollo de las actividades económico sociales del territorio y el control del cumplimiento de los planes de las entidades establecidas en su territorio.

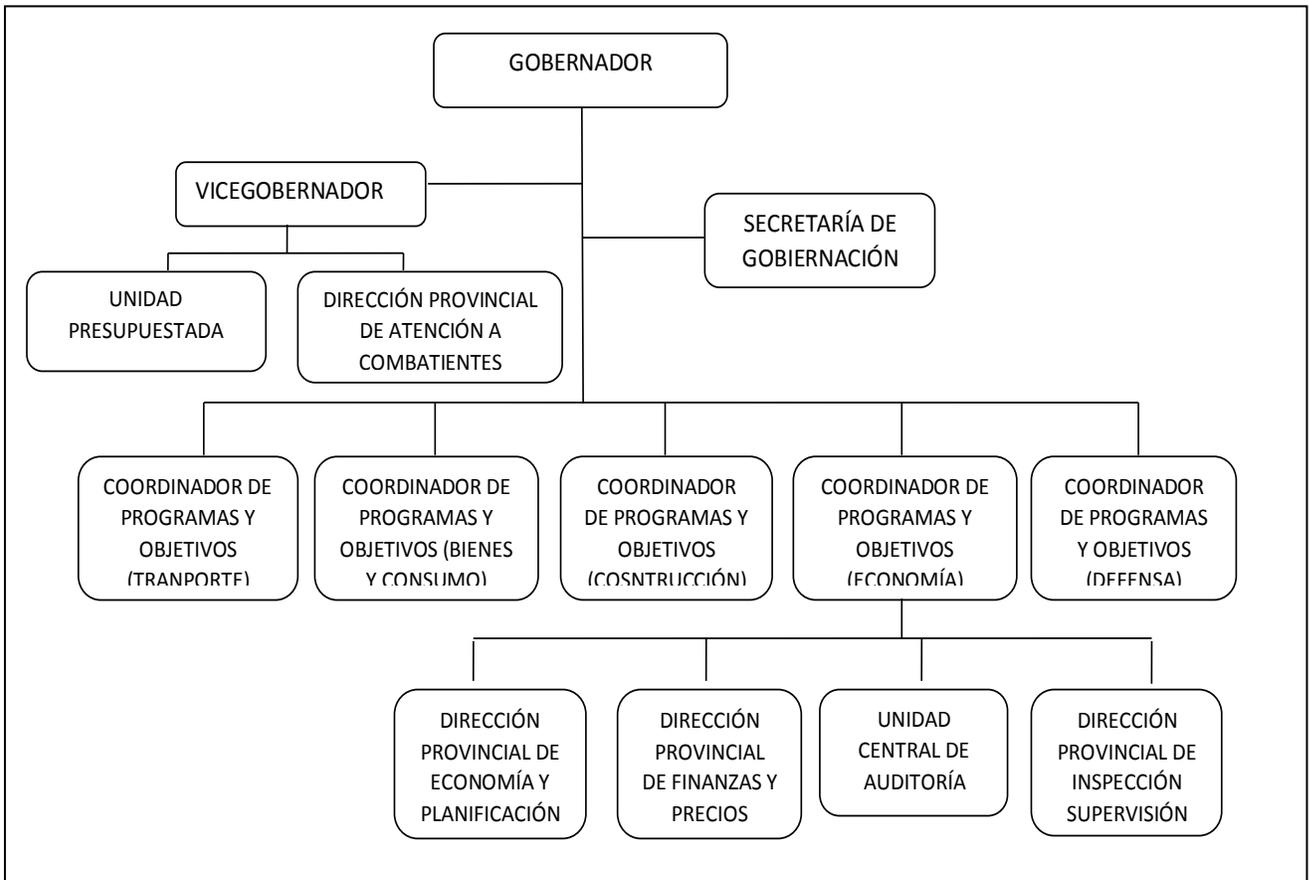
Cuenta además con otras áreas en su estructura organizativa: la Dirección Provincial de Cuadro, Departamento de Comercio Exterior, un Departamento de Seguridad y Protección, un Departamento de Atención a la Población, un Departamento de Control Interno, Asesoría Jurídica y Archivo y el Departamento de Vínculo con Diputados y la Asamblea Nacional, y la Unidad Presupuestada del Poder Popular la cual se encarga de asegurar y atender el Gobierno con toda su organización y desde el punto de vista administrativo las siguientes direcciones: Dirección Provincial de Economía y Planificación, Dirección Provincial de Finanzas y Precio, Dirección Atención a Combatientes, Dirección Provincial de Supervisión e Inspección, la Unidad Central de Auditoría y el Centro de Desarrollo Local.

Presenta una plantilla aprobada de 400 cargos y cubierta por 313 trabajadores, con una mayor representación femenina pues la componen 172 mujeres para 141 hombres, los cargos predominantes son de la categoría ocupacional de técnicos con 201 trabajadores, cuenta con 35 operarios y 22 trabajadores de la categoría de servicio en los que se reparten cargos de chofer, mecánicos, carpintero, operarios de la brigada de mantenimiento, auxiliares de limpieza, cocineras, gastronómicas y otros miembros de la brigada de servicio, los que aseguran las actividades desde el punto de vista administrativa y de servicios a toda la estructura de Gobiernos y las áreas que la componen.

La actividad de cuadro está representada por 2 cuadros superiores, 16 cuadros directivos y 38 cuadros ejecutivos, los cuales desarrollan sus funciones

profesionales según el desempeño de acuerdo al cargo y además tienen el encargo de asesorar, controlar e impulsar el desarrollo económico y social de las Asambleas Municipales del Poder Popular, así como el resto de las entidades de subordinación local de los ocho municipios de la provincia. En la figura 2.1 que aparece seguidamente puede verse el organigrama de la organización.

Fig 2.1. Organigrama del Gobierno Provincial del Poder Popular (GPPP)



Fuente: Planeación estratégica de la organización

Como agente regulador del estado su misión es ejecutar y sostener los programas de la Revolución garantizando el apoyo institucional y ciudadano, llevando adelante el desarrollo económico y social de manera sostenible y equitativa que garantice continuar elevando de manera integral y equilibrada la calidad de vida de nuestros ciudadanos; afianzando nuestras tradiciones y fortalezas como un puntal de la Revolución.

Con la visión de una provincia comprometida con el presente y el futuro partiendo del compromiso con la historia de luchas y conquistas. Solidaria con participación activa en los procesos de desarrollo local del territorio, con un talento humano motivado y capacitado, logrando la satisfacción de su población, rescatando el patrimonio y la identidad de la provincia.

2.2. Consideraciones metodológicas de la investigación

Los procesos investigativos comienzan desde los inicios de la vida humana y el progreso de la sociedad, del conjunto de métodos y técnicas empleadas por los historiadores ante la necesidad de investigar más sobre los hechos pasados, y el desarrollo de la ciencia, se desprende el conocimiento metodológico que opera como un proceso gradual y progresivo. Así en la literatura relacionada con la metodología de la investigación científica se reconocen tres enfoques fundamentales: el cuantitativo, el cualitativo y el mixto y existe acuerdo en que no hay uno superior al otro, sino que esto “constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos” Sampieri (2014, p. 2)

En esta investigación a partir de la revisión bibliográfica que se muestra en el capítulo anterior se decidió utilizar un enfoque cuantitativo de investigación que permitió hacer un primer acercamiento a las habilidades comunicativas de los directivos, en este caso del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus, en correspondencia se definió un alcance exploratorio para la investigación ya que se investigaría un problema poco estudiado desde una perspectiva innovadora favorecería las condiciones para nuevas investigaciones.

Es decir, la bibliografía reporta estudios relacionados con la comunicación y las habilidades comunicativas, pero más centradas en un análisis psicológico del tema y el desempeño psicológico individual; que con una mirada en habilidades comunicativas macro (presentaciones orales, escritas y conducción de reuniones) dentro del campo de la gestión que potencien el desempeño laboral de los directivos.

Por otra parte, la investigación planteó un enfoque innovador también desde la propuesta metodológica para resolver el problema dado que la teoría muestra investigaciones donde se utilizan los entrenamientos sociopsicológicos para este tema y no se encuentran experiencia donde se introduzcan programas de desarrollos soportados en los aportes de Whetten y Cameron.

La investigación se organizó en tres etapas; diagnóstico de las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial, diseño de un Programa de desarrollo de habilidades comunicativas y valoración del programa de desarrollo diseñado para potenciar las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus.

2.3. Etapa 1. Diagnóstico de habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial

Una vez realizada la construcción del marco teórico de referencia, considerando la necesidad de dar solución al problema científico planteado, realizada la caracterización general del contexto y establecidas las pautas metodológicas de la investigación, se decide diagnosticar las habilidades comunicativas de los directivos del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus.

El diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

Las bases del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves.

La realización de un diagnóstico ofrece ventajas tales como:

- Despierta un espíritu de grupo.
- Es participativo.
- La gente se siente comprometida con las soluciones.
- Da una estructura lógica a la problemática.

- Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas.
- Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata.
- Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización.
- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes.

También tiene desventajas:

- El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas.
- No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones.
- El definir problemas despierta expectativas de solución.
- Puede provocar conflictos interpersonales.
- Puede ser manipulado.

2.3.1. Definición de la población y muestra

En toda investigación se requiere definir una población objeto de estudio y extraer de ella alguna muestra representativa, de ser necesario. Según Carhuancho, Nolazco y Monteverde (2019, p. 54), la población se constituye como “el conjunto de personas o empresas que comparten características comunes y que es medible.” Es decir, la población es el conjunto de individuos que, siendo sometidos al estudio, poseen características comunes para proporcionar los datos, siendo susceptibles de los resultados alcanzados.

Al definir una población siempre deben quedar claras las variables de la población que se están investigando, el momento o intervalo de tiempo durante el cual se realiza la investigación y el lugar o espacio que abarca. En esta investigación se estudian las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial de

Sancti Spíritus durante el segundo semestre del año 2020.

El total de los directivos de esta institución representan la población objeto de estudio. Una población puede ser finita o infinita. Según Carhuacho, Nolazco y Monteverde (2019, p. 56), “Una población finita es aquella que está formada por un limitado número de elementos, mientras que una población se considera infinita cuando el número de elementos que integra la población es muy grande y no se conoce el número de elementos que la integran”. En esta investigación la población está constituida por 56 cuadros.

La muestra es un subconjunto de la población; así lo confirma Carhuacho, Nolazco y Monteverde (2019, p. 54) al decir: “Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla”. Lo cual significa que la muestra forma parte de la población y es representativa de ésta. Sus principales características son: representativa (se refiere a que todos y cada uno de los elementos de la población tengan la misma oportunidad de ser tomados en cuenta para formar dicha muestra); adecuada y válida (se refiere a que la muestra debe ser obtenida de tal manera que permita establecer un mínimo de error posible respecto de la población).

En este caso para realizar el diagnóstico de las habilidades comunicativas de los directivos del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus se utilizó un muestreo intencional que respondiera a los siguientes criterios:

- Representación de directivos de la categoría ocupacional de cuadros ejecutivos y cuadros directivos.
- Representación de directivos de la mayor variedad de programas y áreas.

De esta forma la muestra quedó conformada por los 5 coordinadores de programas, 7 directores de las distintas áreas como cuadros directivos y 8 subdirectores y jefe de departamento como cuadros ejecutivos, que suman un total de 20 directivos.

Forman parte de la muestra además 60 subordinados de estos directivos que fueron seleccionados para cumplimentar la encuesta y para quienes se consideró

como criterio de selección que tuvieran un vínculo estable y directo de trabajo con este directivo.

2.3.2. Técnica para el diagnóstico de las habilidades comunicativas

Para la realización de la investigación se utilizaron diferentes técnicas las cuales permitieron explorar las características principales de las habilidades comunicativas en la muestra estudiada. Seguidamente se explicarán cada una de ellas.

La selección y lectura de documentos es considerada por algunos autores como una técnica indirecta que puede cumplir diferentes cometidos dentro de la investigación, dentro de los que se referencian: apoyar a otros métodos más directos de recogida de datos, tales como la observación participante o la entrevista; validar y contrastar la información obtenida; reconstruir acontecimientos y generar hipótesis.

Los documentos que son estudiados en una investigación pueden tener carácter oficial o personal. Los documentos oficiales incluyen registros, resoluciones, actas de evaluación, de reuniones, cartas oficiales, fotografías, anuncios oficiales e institucionales, etc.

En esta etapa de la investigación, con el objetivo de conocer como desde las acciones de preparación y superación de los cuadros se aborda la formación de habilidades para el cargo, específicamente las habilidades comunicativas; se revisaron documentos oficiales como los planes de capacitación de los cuadros y reservas que se elaboran a partir de la estrategia aprobada, y el plan de capacitación anual del Gobierno, donde se incluyen todos los trabajadores y se planifican las acciones según el resultado de las DNC y los planes de trabajo individuales de los cuadros.

Otra de las técnicas utilizadas fue la observación la cual reconoce la literatura científica como un método y al propio tiempo una técnica de investigación. Se trata justamente de un procedimiento mediante el cual el investigador observa detalladamente los cambios producidos en el fenómeno a estudiar, en un tiempo y

espacio previamente determinado, sin hacer nada para modificar o controlar dichos cambios. La observación puede dirigirse hacia el actuar de personas o grupos de personas y hacia las diferentes etapas de un proceso.

Por otra parte, según Torres, Paz y Salazar, (2019) la observación directa es cuando el investigador toma directamente los datos de la población, sin necesidad de cuestionarios, entrevistadores.

En este estudio se utilizó la observación directa a reuniones del Consejo de Dirección y de Distribución y a reuniones de Puntualización de las tareas por ser un momento de discusiones, soluciones a problemas y toma de decisiones. Además, se observaron otras actividades menos formales de los directivos. La guía de observación utilizada se recoge en el anexo 1.

Otra de las formas que se utilizó en la investigación para generar los datos fue el cuestionario. Según Cárdenas, (2018), “esta técnica de investigación social es un conjunto de preguntas y categorías (u opciones) de respuestas aplicada a una muestra de actores. Los datos recolectados ya sean por encuesta o a través de fuentes secundarias son procesados y guardados en hojas de variables y datos”. (Cárdenas, 2018, p. 2)

Es importante considerar la aclaración de Pozzo, Borgobello y Pierella, (2018), cuando aluden al uso ambiguo e indiferenciado entre encuesta y cuestionario en la literatura especializada y reconocen que “por lo general, encuesta alude al método mientras que cuestionario, al instrumento concreto que se aplica”. (Pozzo, Borgobello y Pierella, 2018, p. 2).

En esta investigación se utiliza un cuestionario tomado de Gómez, (2009), que tiene como objetivo general conocer el modo como se concibe, se plantea y se proyecta la comunicación empresarial y, más concretamente, la formación comunicativa de determinados directivos de la empresa.

El instrumento original se organiza en 20 preguntas que han sido ajustadas para esta investigación y se han utilizado solamente 15, ver anexo 2, que son las que permiten explorar los tópicos de interés en este estudio y contexto. Las dimensiones que se exploran son:

- Reconocimiento de la comunicación interna.
- Reconocimiento del lugar que cubre la comunicación en la organización.
- Medida en que afecta la práctica comunicativa la labor del directivo.
- Percepción del directivo sobre su formación comunicativa.

Finalmente, para cerrar esta etapa de diagnóstico se utilizó además el cuestionario tomado de Cruz, (2019), que tiene como propósito determinar la percepción de los subordinados acerca de las habilidades comunicativas de su jefe.

El instrumento se estructura en una escala de 20 ítems, con alternativas de respuesta de opción múltiple de tipo Likert, donde las opciones de respuestas se corresponden con: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3) casi nunca (2), nunca (1) y se exploran 4 dimensiones:

- a) Empatía: es la actitud que tiene una persona para reconocer las emociones en los demás, es decir, es la capacidad de comprender los sentimientos de los otros y poder leer sus mensajes no verbales. (6 Ítems).
- b) Flexibilidad: En el mercado de trabajo se puede definir como la capacidad de realizar, con escasas o casi nulas restricciones normativas, cambios en la cantidad, estructura, funciones y/o costos del factor trabajo utilizado en el proceso productivo. (5 Ítems).
- c) Escucha activa: es una habilidad del ser humano centrada en escuchar con atención a la persona con la que se mantiene una conversación. Esta habilidad comunicativa tiene como objetivo escuchar con atención y de forma activa a cualquier individuo o algo que se está comunicando. (5 Ítems).
- d) Acompasar o Acomodar: Adaptar, proporcionar, ajustar una cosa a otra, según diccionario RAE; es el modo de conectar con los sentimientos de otra persona y la forma de encauzar sus propios sentimientos. (4 Ítems).

Una guía del instrumento puede verse en el anexo 3 del informe de la investigación.

2.3.3. Método de análisis de los resultados

Coincidiendo con Cárdenas, (2018), para procesar, guardar y posteriormente analizar los datos se pueden usar programas informáticos como Excel, SPSS, Stata, PSPP o R, entre otros. “El análisis de los datos se desarrolla según el tipo de variables y el número de variables a analizar. Las técnicas estadísticas para analizar una variable son tablas de frecuencias, media y desviación estándar”. (Cardénas, 2018, p. 2)

El análisis de los datos tiene como meta responder las preguntas de investigación e identificar tendencias.

2.4. Resultados del diagnóstico de habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus

En este apartado se muestran, inicialmente, los resultados obtenidos de forma individual por cada técnica aplicada, en un segundo momento, a partir de la triangulación de datos se arriba a conclusiones definitivas del estado de las habilidades comunicativas en la muestra estudiada.

2.4.1. Resultados de la Selección y lectura de documentos

En la revisión documental de los planes de capacitación (Plan de Preparación y Superación de los Cuadros y Plan Anual de Capacitación) y planes de trabajo individual sobre la actividad de preparación y superación de cuadros arrojo que:

- En los planes de capacitación de los cuadros y reservas que se elaboran a partir de la estrategia aprobada, las habilidades comunicativas no se incluyen entre los temas de las disciplinas relacionadas, aun cuando existe en los cursos programados, un acercamiento a la comunicación y organización institucional para mejorar el entorno laboral, que se corresponda con los objetivos y metas de la organización, se muestran dificultades fundamentales en el estudio de las habilidades como componente esencial que debe manejar un directivo.
- En el plan de trabajo individual la auto-preparación planificada se centra más en temas políticos-ideológicos y fundamentos legales y no en tema referentes a la

comunicación y sus ramas; en ocasiones es atropellada por la operatividad e incremento de las tareas lo que en la mayoría de los casos no se completa el auto-estudio.

- En los cursos planificados en el plan de capacitación anual del Gobierno los cuales se derivan del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), no se incluyen entre los temas de las disciplinas relacionadas acciones encaminadas al desarrollo de las habilidades comunicativas básicas (oral y escrita) o a la comunicación organizacional como base del desarrollo de la institución.

En general, como se aprecia en los documentos revisados la adquisición de habilidades comunicativas no forma parte importante en las acciones de capacitación de los directivos del Gobierno provincial, lo cual se vuelve más complejo a partir de que por la propia dinámica de trabajo a la que están sometidos estos cuadros les impide, en muchos casos, asistir a cursos o adquirir estos conocimientos por métodos presenciales, aunque sea por voluntad personal.

2.4.2. Resultados de la observación directa

Luego de analizadas las observaciones efectuadas a reuniones del Consejo de Dirección y de Distribución y a reuniones de Puntualización, se pueden generalizar como los aspectos negativos más significativos los siguientes:

- Pérdida de tiempo de la reunión en la espera de completar todas las personas implicadas, lo que denota desventaja en el propósito de la reunión y rompe el esquema de estructuración.
- Poca preparación en algunos de los participantes de la reunión lo que empobrece la eficacia de la misma y que contribuyan a moldear los resultados.
- En ocasiones no se mantiene un equilibrio en el criterio de las discusiones y prevalece el razonamiento del jefe pues así lo establece según las orientaciones recibida, lo que corta el flujo de ideas que puedan ayudar a buscar soluciones.
- No se hace un uso correcto de la tecnología y en ocasiones se cargan las presentaciones con información lo que dilata el tiempo de duración de a misma

y disminuye el interés de los participantes en la actividad. Y en otros casos la utilización de la tecnología (celular) se convierte en una distracción tanto para los participantes como el que preside la reunión.

- Se evidencia la falta de técnicas educativas en el desarrollo de la mayoría, aunque existe una buena comunicación entre los miembros y una buena comprensión del objetivo general de la reunión.

En resumen, se denota poco nivel de desarrollo de las habilidades comunicativas en el acto de dirección en las condiciones concretas, como por ejemplo expresarse con claridad oralmente y por escrito, observar, preguntar, escuchar, analizar y discutir.

2.4.3. Resultados del Cuestionario de formación comunicativa del directivo

La aplicación del cuestionario, dadas las condiciones epidemiológicas actuales bajo las cuales se desarrolló esta investigación, exigió dividir en 2 grupos la muestra, a fin de conocer cómo perciben los propios directivos sus habilidades comunicativas y la formación que en este sentido poseen. El análisis de la información obtenida luego de la aplicación del cuestionario y compilada por las dimensiones en estudio, arrojó los siguientes resultados para la totalidad de la muestra estudiada.

- Reconocimiento de la comunicación interna.

El 100% de los encuestados concuerda en que es un tema que resulta importante tanto la comunicación interna como externa constituyen un elemento de vital importancia en la actividad organizativa de la entidad y es fundamental para que esta funcione y se desarrolle adecuadamente.

- Reconocimiento del lugar que cubre la comunicación en la organización.

Contrariamente a lo mencionado con anterioridad en 75% de los encuestados consideran que la comunicación tiene una posición intermedia en la organización, a pesar de que el 90% considera que más del 50% de las actividades que se realizan en el centro depende de la comunicación, un 27% consideran que la comunicación interna ha venido en aumento en los últimos años devenido al

crecimiento económico y desarrollo de los medios de comunicación en general y el otro 75% piensan que siempre ha sido importante la comunicación interna en la actividad organizacional. Existe un criterio dividido en cuanto a la forma en la que circula la comunicación en la entidad teniendo en cuenta la dimensión interna, pues un 50% plantea que se manifiesta en sentido vertical ascendente y descendentes, o sea desde las posiciones más altas de la dirección de la organización hacia los trabajadores, en sentido recíproco; la otra mitad lo señala en sentido vertical (ascendente y descendente) y horizontal (desde las posiciones más altas de dirección de la organización hacia los trabajadores, en sentido recíproco, así como entre los componentes de una misma parte de la organización).

- Medida en que afecta la práctica comunicativa la labor del directivo.

El directivo en una organización es pieza clave del cual se deriva el resto de las actividades a desarrollar por los trabajadores, por lo que las habilidades comunicativa son su herramienta principal, es por ello que el 100% de los encuestados declaran de importante el desarrollo de dichas habilidades debido a que como ya se mencionaba en el epígrafe anterior más del 50% de las actividades que se realizan les compete, ejemplo las reuniones con los miembros de la organización para la planificación y asignación de tareas, en la evaluación y evolución de las distintas tareas de la entidad, en las reuniones de toma de decisiones importantes, en la presentación del diseño de nuevas ideas, entre otras más, son llevadas a cargo por la Gobernadora, el Vicegobernador y los Coordinadores de Programas y Objetivos, y en muchas ocasiones por los directores de la distintas direcciones que radican en el centro.

Con una coincidencia de un 65% de los encuestados subrayan que la habilidad de persuasión está implicada en todas las actividades comunicativas y para el 35% restante solo en la mitad implica la habilidad.

- Percepción del directivo sobre su formación comunicativa.

En esta dimensión se obtuvo que el 100% manifiesta que los directivos deben poseer la combinación entre la capacidad y habilidad comunicativa, aunque el

15% de ellos responden que en su entidad se desarrollan actividades de formación orientadas a la capacitación comunicativa de sus profesionales, el 85% de los encuestados refieren que no se realizan actividades para su formación y desarrollo exigiendo así que en los programas de capacitación, se instruyan adecuadamente a los profesionales para que se muestren hábiles en la elaboración de discursos adecuados al contexto actual. Para el 50% de la muestra se hace necesaria la preparación comunicativamente durante la formación universitaria y el ejercicio de su profesión y para el restante 50% es necesaria esta preparación en el ejercicio de su profesión.

En cuanto a las competencias que debe manejar un candidato para un cargo directivo dentro de la organización vale destacar que el 90% valoran en el rango máximo (del 1 al 10) los conocimientos de administración, economía, gestión de gobierno, desarrollo local etc., el 80% valora en una media 9 sobre de 10 que necesaria la visión estratégica y prospectiva en el directivo, existe disparidad en la valoración de las habilidades comunicativas de conducción de reuniones eficaces y conducción de presentaciones orales y escritas con una media de 8 sobre de 10 y para el conocimiento de idiomas el 100% lo coloca en una media de 5 sobre 10. Otras las habilidades que se mencionan por los encuestados, aunque no todos emitieron su parecer fueron: capacidad de liderazgo, empatía, capacidad de gestión, experiencia, saber comunicar y buen uso de la tecnología.

En síntesis, los resultados del cuestionario a los directivos dan cuenta que todos reconocen la importancia de la comunicación interna donde las acciones comunicativas tengan una correcta pertinencia y aplicación. De forma general se otorga un lugar primordial a la comunicación en la organización siempre que esté en funciones de las políticas, objetivos y planes; y contribuya a la identificación de los temas estratégicos claves.

El desempeño del directivo se ve mediado por sus habilidades y afecta la práctica comunicativa de traducir con claridad las estrategias y objetivos; es necesario desarrollar habilidad para conectar la estrategia general al sistema de gestión que sea capaz de medir el desempeño y los resultados.

La mayoría de los directivos consultados concuerdan que existen deficiencias en la formación de las habilidades comunicativa, en las acciones de superación no siempre están presentes temas referentes a habilidades de expresión, de atención y escucha; requeridas para llevar a cabo tareas o actividades específicas necesarias para el desempeño eficiente y la capacidad de resolver los problemas y toma de decisiones oportunas ante situaciones complejas o nuevas que faciliten el logro de los objetivos propuestos.

2.4.4. Resultados del Cuestionario de medición de habilidades comunicativas a directivos

Finalmente, para conocer la opinión de los subordinados acerca de las habilidades comunicativas de su jefe se aplicó este cuestionario a 40 subordinados de la totalidad de directivos en estudio. Los resultados generales obtenidos por dimensiones se corresponden con:

- Dimensión empatía

La empatía es una habilidad muy importante ya que logra generar un sentimiento de respeto, entendimiento y confianza. En el muestreo a esta habilidad se denota que el 57% de encuestados refiere que algunas veces los directivos muestran una comprensión de su forma de pensar poniéndose en lugar del otro, para el 28% siempre lo hacen y solo un 15% manifiesta que casi nunca muestran la capacidad de entender su forma de pensar. Se cerciora que comprende lo que comunica antes de hablar casi siempre un 57% y siempre el 43% de los sujetos. A la hora de dialogar el 29% nunca muestra ansiedad, el 43% casi nunca y el 28% algunas veces.

Muestra poco interés sobre lo expresado por los demás, nunca para el 57%, casi nunca para el 28% y algunas veces para el 15%. Siempre utiliza un lenguaje accesible en sus relaciones con los demás, para el 72% de los sujetos y casi siempre para el 28%, por lo que logra tener un buen clima entre sus compañeros de trabajo siempre arrojo el 57% y casi siempre el 43%.

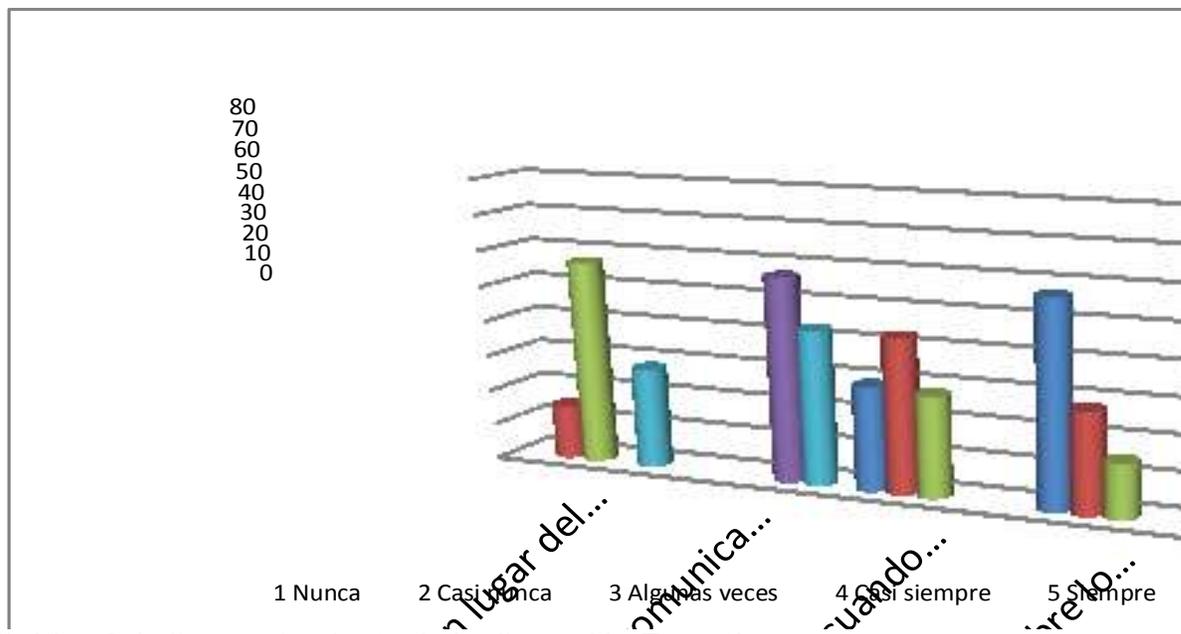


Gráfico 2.1. Comportamiento de la dimensión Empatía

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario

- Dimensión Flexibilidad

En este parámetro se busca registrar la capacidad de suponer y valorar distintos puntos de vista en el entorno laboral de los directivos.

Del número de encuestados el 57% y el 15% plantea que siempre y casi siempre (respectivamente) acepta y respeta las opiniones de los demás y para el 28% algunas veces de igual forma y medida respetan las opiniones o ideas de quien habla. Permite manifestar las diferencias de opinión sobre las suyas algunas veces un 70% y un 15% casi siempre y siempre en orden. Un 43% plantea que algunas veces son tolerante a los cambios que puedan suceder en las resoluciones de problemas, mientras que un 29% menciona que casi siempre y el 28% dice que siempre. Participan en la conversación ajustándose al contexto o situación siempre un 57% casi siempre un 28% y un 15 % algunas veces.



Gráfico 2.2. Comportamiento de la dimensión Flexibilidad

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario

- Dimensión Escucha activa

Esta habilidad comunicativa tiene como objetivo escuchar con atención y de forma activa a cualquier individuo o algo que se está comunicando, referente a esta habilidad se muestreo lo siguiente:

El 85% de los sujetos expresan que siempre se realiza preguntas para corroborar que se ha comprendido bien lo comunicado, solo el 15% opina que algunas veces. Un 57% considera que siempre, antes de emitir su opinión se concentra para escuchar, un 28 % que casi siempre y el 15% algunas veces. En cuanto a prestar atención a la situación de comunicación para entender el significado de las palabras un 72% expresan siempre y y el 28% casi siempre, sin embargo cuando se desarrolla el diálogo tiende a utilizar el teléfono o realizar otras actividades, para el 57% algunas veces lo hace, para el 28% nunca y para el 15% siempre.

Un 43% declara que siempre suele pedir aclaraciones sobre aquellos temas que no comprende bien su significado o intencionalidad, el 29% opina que algunas veces y el 28% casi nunca.

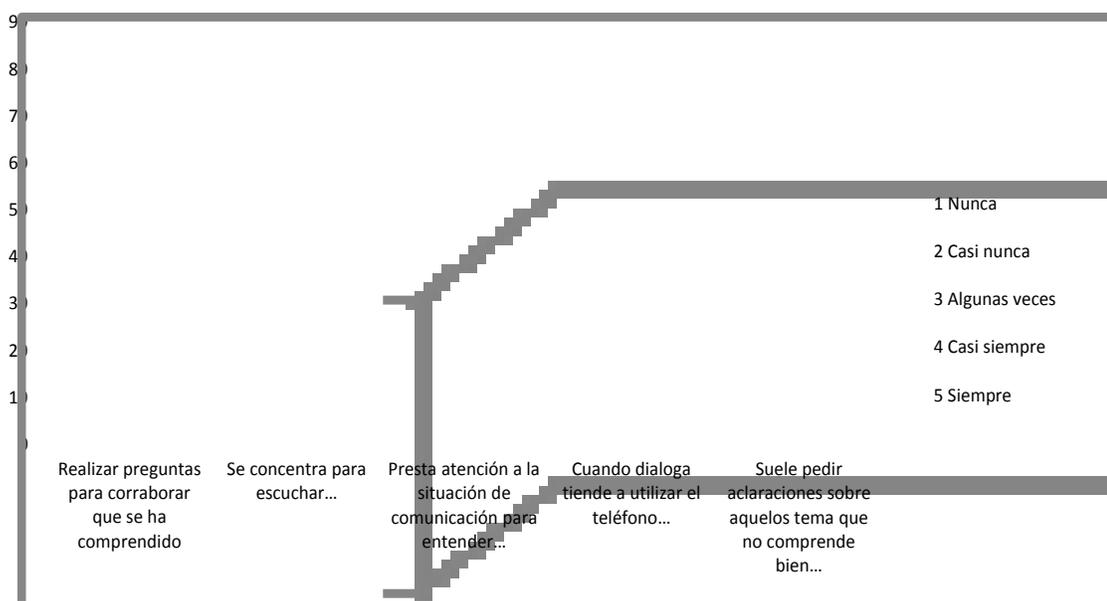


Gráfico 2.3. Comportamiento de la dimensión Escucha activa

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario

- Dimensión Acomodar

En esta última dimensión se recogieron los datos de cuatro ítems lo que arrojó que un 57% de los sujetos encuestados plantean que siempre se articula con claridad las palabras, el 28% refiere que casi siempre y el 15% casi nunca, con respecto al cuidado de la voz al emitir un mensaje el 57% opina que siempre, el 28% que casi siempre y el 15% algunas veces; en el manejo adecuado del vocabulario el 57% dice que siempre se evidencia y el 43% que casi siempre. El 100% considera que el directivo observa a su interlocutor cuando dialoga.

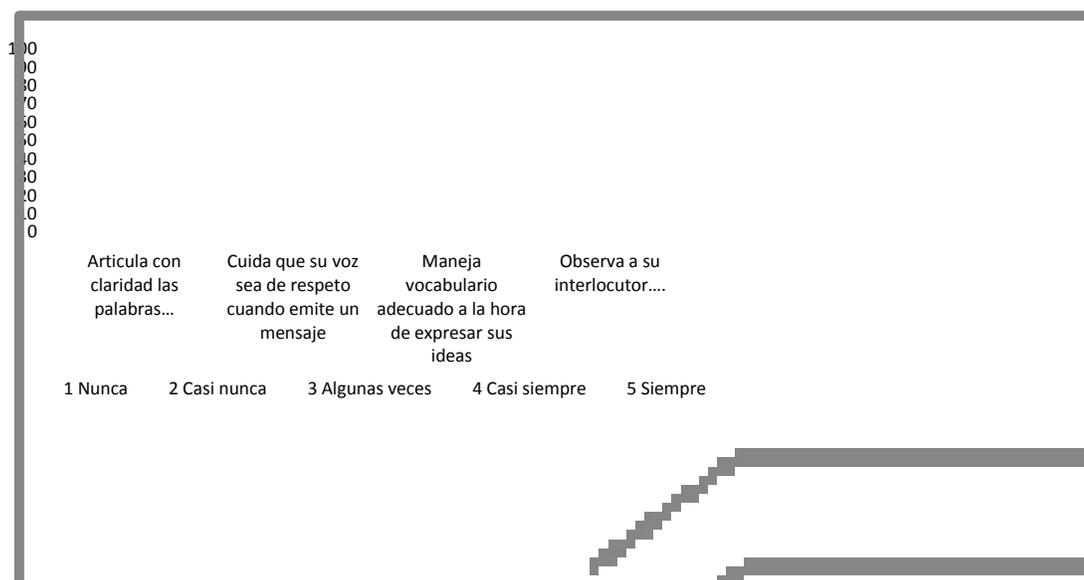


Gráfico 2.4. Comportamiento de la dimensión Acomodar

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario

De manera general los resultados obtenidos en las dimensiones de las habilidades comunicativas a directivo, la mayoría de los subordinados perciben que la empatía es una habilidad importante para generar sentimientos de respeto, entendimiento y confianza, a pesar que no todos muestran comprensión de su forma de pensar poniéndose en lugar del otro y algunos tienen poco interés sobre lo expresado por los demás.

En cuanto a la flexibilidad para registrar la capacidad de suponer y valorar distintos puntos de vista en el entorno laboral, el comportamiento de los directivos estudiados demuestra que el 57% acepta y respeta las opiniones de los demás ajustándose al contexto o situación.

Como muestra el gráfico 2.3, el comportamiento de la dimensión de la escucha activa no todos los directivos escuchan con atención y de forma activa a cualquier individuo o algo que se está comunicando.

En el resumen de la dimensión acomodar es evidente la necesidad de acercarse a los problemas de los públicos, hablar con los trabajadores, compartir experiencias similares, estar abiertos a escuchar sus preocupaciones seguir el paso en la

conversación, ir al ritmo del interlocutor, para después tomar el control y conducir al interlocutor a nuevas pautas de conducta y comunicación y utilizar los medios más apropiados para expresar ideas sentimientos e ideas acorde con la situación de cada momento.

La triangulación de datos a partir de la información recopilada de las diferentes fuentes del estudio y la metodología utilizada permitió precisar el estado de las habilidades comunicativas en la muestra estudiada, que si bien están establecidos los programas de superación es insuficiente la preparación en temas la comunicación y específicamente en temas de habilidades comunicativas; teniendo en cuenta que los directivos son uno de los pilares fundamentales para enfrentar los nuevos retos de la recuperación económica nacional, se hace necesario en ellos pleno dominio de las particularidades y mecanismos que distinguen a la comunicación como un proceso social.

Conclusiones del capítulo

El Gobierno Provincial de Sancti Spíritus representa los intereses del Estado en la provincia y es el responsable de garantizar el desarrollo económico y social armónico de todos sus territorios, en correspondencia con los objetivos del país, para lo cual necesita contar con cuadros con un adecuado desarrollo de sus habilidades directivas.

La investigación se desarrolla desde un enfoque cuantitativo y con un alcance exploratorio, que se constituye como una pauta metodológica efectiva para tener un primer acercamiento a las habilidades comunicativas de los directivos del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus.

La realización del diagnóstico de habilidades comunicativas implicó la combinación de métodos y fuentes. De esta forma se analizaron documentos, se hicieron observaciones directas y se aplicaron dos cuestionarios tanto a los directivos investigados como a una muestra de sus subordinados.

El análisis de los resultados de las técnicas aplicadas corrobora que la adquisición de habilidades comunicativas no forma parte importante en las acciones de

capacitación de los directivos del Gobierno provincial, lo cual se vuelve más complejo a partir de que por la propia dinámica de trabajo a la que están sometidos estos cuadros les impide, en muchos casos, asistir a cursos o adquirir estos conocimientos por métodos presenciales, aunque sea por voluntad personal.

Se denota poco nivel de desarrollo de las habilidades comunicativas en el acto de dirección en las condiciones concretas, como por ejemplo expresarse con claridad oralmente y por escrito, observar, preguntar, escuchar, analizar y discutir.

Todos los directivos estudiados reconocen la importancia de la comunicación interna donde las acciones comunicativas tengan una correcta pertinencia y aplicación. De forma general se otorga un lugar primordial a la comunicación en la organización siempre que esté en funciones de las políticas, objetivos y planes; y contribuya a la identificación de los temas estratégicos claves.

El desempeño del directivo se ve mediado por sus habilidades y afecta la práctica comunicativa de traducir con claridad las estrategias y objetivos; es necesario desarrollar habilidad para conectar la estrategia general al sistema de gestión que sea capaz de medir el desempeño y los resultados.

La mayoría de los directivos consultados concuerdan que existen deficiencias en la formación de las habilidades comunicativa, en las acciones de superación no siempre están presentes temas referentes a habilidades de expresión, de atención y escucha; requeridas para llevar a cabo tareas o actividades específicas necesarias para el desempeño eficiente y la capacidad de resolver los problemas y toma de decisiones oportunas ante situaciones complejas o nuevas que faciliten el logro de los objetivos propuestos.

A criterio de los subordinados, no todos los directivos estudiados son capaces de ponerse en el lugar del otro y muestran poco interés por lo expresado por los demás, aunque aceptan sus opiniones ajustándose al contexto o situación. No todos escuchan con atención y de forma activa a cualquier individuo o algo que se está comunicando. Existen dificultades para utilizar los medios más apropiados para expresar ideas sentimientos e ideas acorde con la situación de cada momento.

Los resultados anteriores evidencian la necesidad de proponer un programa de desarrollo para potenciar las habilidades comunicativas en los directivos del Gobierno Provincial a fin de contribuir a mejoras en su desempeño laboral con un mejor ejercicio de sus roles.

CAPÍTULO III. DISEÑO Y VALORACIÓN DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO PARA POTENCIAR LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS EN DIRECTIVOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE SANCTI SPÍRITUS

Introducción

El contexto cubano actual demanda cada vez más que a la solución de los problemas cotidianos, tanto en el sector público como empresarial, se llegue a partir de vías cada vez más apegadas a la ciencia y la innovación, y se deje de un lado la improvisación. Considerando lo anterior el presente capítulo tiene como objetivo diseñar un programa de desarrollo para potenciar las habilidades comunicativas de conducción de presentaciones orales, escritas y reuniones; así como valorar su pertinencia para potenciar las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus.

El capítulo se organiza en dos partes; en una primera se da cuenta del programa de desarrollo diseñado a partir del intercambio con la literatura científica que aborda esta temática y en un segundo momento se muestra la valoración por criterio de experto a que fue sometido.

3.1. Diseño de un programa de desarrollo para potenciar las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus

Múltiples son las opciones que la literatura especializada recoge para abordar desde una perspectiva metodológica el proceso de enseñanza - aprendizaje de las habilidades directivas y que ya fueron analizadas en el marco teórico referencial de esta investigación y que se muestran en el capítulo 1 del informe escrito. Estos elementos posibilitaron a la autora de la investigación tomar la decisión de utilizar la que, a su criterio, y en correspondencia con la opinión de otros investigadores, se ha considerado más consistente y didáctica; la que presenta Whetten y Cameron (2011).

Este método se basa en la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1977) y aglutina el rígido conocimiento conceptual con las oportunidades de practicar y aplicar

conductas observables. Depende del trabajo cognoscitivo, así como del trabajo conductual. En los programas de capacitación de supervisión en el trabajo se han utilizado ampliamente las variaciones de este enfoque en general, y son comunes en los programas de educación ejecutiva y en las universidades corporativas.

Los autores, Whetteny Cameron, (2011), plantean que un modelo de aprendizaje de cinco pasos o etapas es el más eficaz para ayudar a los individuos a mejorar sus habilidades directivas, es decir un modelo de cinco etapas es el más indicado para diseñar e implementar un Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas como propuesta metodológica.

En este estudio se considera la adaptación del modelo que ya ha sido utilizado para el contexto cubano por Codina (2013), en la figura 3.1 se muestra de forma esquematizada las etapas del proceso de aprendizaje de las habilidades directivas.

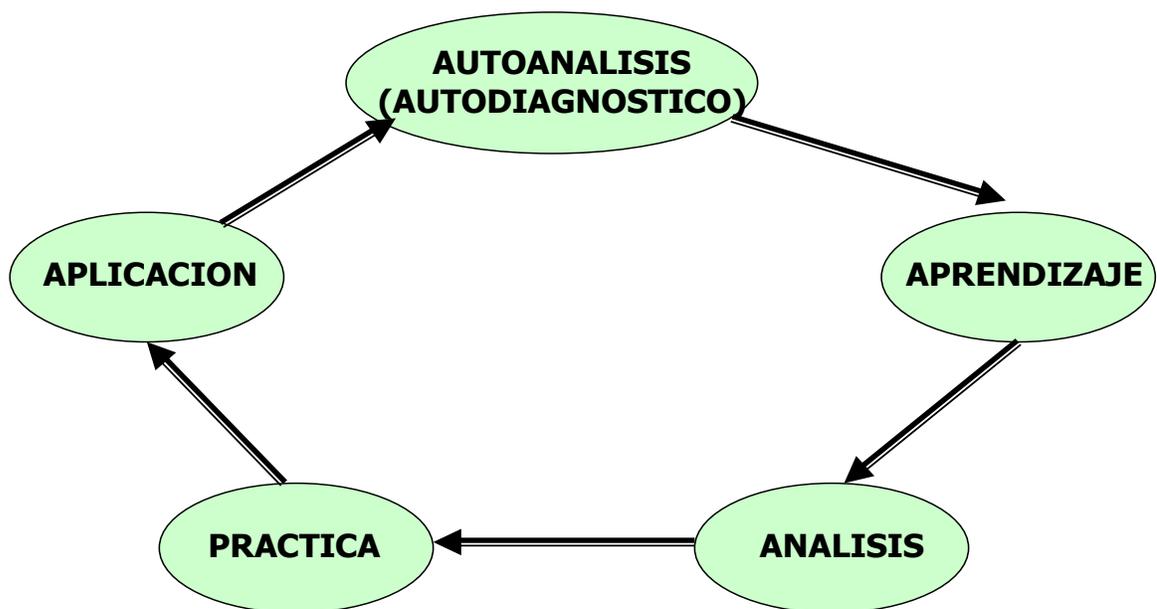


Fig. 3.1 Etapas del proceso de aprendizaje de habilidades directivas

Fuente: Codina (2013) Adaptado de Whetten y Cameron (2011)

Las características de cada una de estas etapas se resumen a continuación.

- Etapa 1. Autodiagnóstico. Posibilita, a través de test, dinámicas grupales y otros instrumentos, que el participante en el Programa identifique el nivel en el que se encuentra, con respecto al “estado deseado”, en la aplicación efectiva de estas habilidades. Es decir, permite la evaluación de los niveles actuales de competencia de habilidades y del conocimiento de los principios conductuales.
- Etapa 2. Aprendizaje. Es la etapa en la que el instructor, mediante diferentes medios y métodos proporciona los sistemas de conocimientos, conceptos, enfoques, herramientas y técnicas, que es necesario dominar para lograr el desarrollo de esas habilidades. Es decir, es presentación de principios y directrices validados y con bases científicas para el desempeño eficaz de habilidades.
- Etapa 3. Análisis. Para verificar el nivel de comprensión y asimilación de los conocimientos recibidos en la etapa anterior, el participante debe identificar, en una situación real o simulada (mediante casos, videos, u otros instrumentos) el nivel de aplicación de una determinada habilidad y discernir si fue adecuada o errada la utilización de los conocimientos relacionados con esa habilidad.
- Etapa 4. Práctica. Después que se ha verificado la comprensión adecuada de los conocimientos recibidos y realizada la retroalimentación correspondiente, el participante realiza diferentes tipos de ejercicios en los que debe aplicar los conocimientos adquiridos. La repetición de la práctica en la aplicación de estos conocimientos en diferentes situaciones, va garantizando el desarrollo de las habilidades requeridas.
- Etapa 5. Aplicación. Es la etapa en la que, en el trabajo cotidiano, el participante en el Programa va aplicando los conocimientos adquiridos, en diferentes contextos y situaciones. Para una mayor efectividad de este proceso, puede designarse algún tutor o desarrollar evaluaciones sistemáticas que proporcionen una retroalimentación adecuada. Para el desarrollo exitoso de esta etapa resulta muy útil la elaboración de planes de auto-superación

cuyo éxito dependerá, fundamentalmente, de la disposición del participante para lograr su superación, de la colaboración que reciba y de la retroalimentación que le suministren los encargados de esta actividad en la empresa.

Este es un proceso “circular”, cuando se concluye la última etapa, se debe realizar nuevamente el autodiagnóstico, para verificar los avances logrados e identificar nuevas necesidades.

En la siguiente tabla (3.1) se presenta un resumen de los objetivos, medios y métodos correspondientes a cada etapa.

Tabla 3.1. Etapas del aprendizaje de Habilidades Directivas

| E t a p a s | O b j e t i v o s | M e d i o s | M é t o d o s |
|---|---|---|--|
| * Autoanálisis (Autodiagnóstico) | Conocerse a sí mismo | T e s t Dinámicas grupales | Trabajo individual y en grupos (con retroalimentación) |
| * Aprendizaje | <u>Aprender:</u> - Conceptos - Procesos - Técnicas | - transparencias - pizarra - pancartas - presentaciones con otros medios | - exposición del profesor - elaboración conjunta |
| * Análisis | Identificar habilidad | - videos - casos - incidentes | trabajo: - individual - en grupos - en plenaria |
| * Practica | Ejercitar habilidad | - ejercicios | <u>trabajo:</u> - en grupos - en plenaria |
| * Aplicación | Desarrollar habilidades | - orientaciones - planes y programas | - planes de autodesarrollo - tutoría - consultoría |

Fuente: Adaptado de Whetten y Cameron (2011)

3.1.1. Etapa 1. Autodiagnóstico

Para comenzar esta etapa inicial se propone utilizar la técnica participativa “Presentación estandarizada” con el objetivo de concientizar a los participantes sobre cuanto se conocen entre ellos y tratar de propiciar un clima que rompa con las labores habituales para concentrarse en la intervención. Una descripción detallada de esta técnica puede verse en el Anexo 4.

Seguidamente para complementar la etapa se propone partir de un autodiagnóstico de cada uno de los participantes a incluir en la intervención. La autoevaluación para autores como Zuñiga (2017), es un proceso de autocrítica que estimula la reflexión individual en el estudiante cuando desarrolla sus propios aprendizajes, genera unos hábitos enriquecedores de reflexión cuando le enseña a evaluar sus aprendizajes logrados y, por consiguiente, fortalece su autonomía y le hace corresponsable de su propio aprendizaje.

En esta investigación y en esta etapa el propósito es lograr que los directivos realicen una autoevaluación formativa de sus habilidades comunicativas donde lo más importante no es el estado de partida real de las habilidades sino favorecer la mejora de su autoconocimiento y crear las condiciones para lograr mejoras en el aprendizaje de las habilidades comunicativas. Todos estos elementos se apoyan en una concepción del programa de desarrollo de habilidades comunicativas con el centro en metodologías activas de aprendizaje.

a) Descripción de la técnica para el autodiagnóstico

La técnica que se propone utilizar en esta etapa se corresponde con la Rúbrica, la cual a decir de Zúñiga (2017),

“Constituye un instrumento de evaluación formativa que permite verificar, valorar y apreciar los niveles de desempeño logrados por los estudiantes (progresos), mediante parámetros o niveles previamente definidos y con enunciados (descriptores) claros y precisos, que garantizan una mayor objetividad en la evaluación por parte de los profesores y estudiantes”. (Zúñiga, 2017, p. 71)

El uso de esta técnica para el autodiagnóstico no busca comparar las calificaciones individuales de los directivos, sino poder emitir juicios valorativos de los niveles de progreso que cada uno de ellos va alcanzando en referencia a los estándares de aprendizaje propuestos con el programa.

En este caso se propone utilizar las rúbricas diseñadas por Palau, Solé y Sayos (2017) para valorar las habilidades de comunicación oral y escrita según tres niveles de dominio.

- PRIMER NIVEL DE DOMINIO

| Indicadores o criterios | descriptores | | | | Nota |
|---|--|---|--|--|------|
| | Insuficiente | Aprobado: 5 - 6 | Notable: 7 - 8 | Excelente: 9 - 10 | |
| Comprender el significado de un texto oral o escrito y saber identificar las partes más relevantes | No sabe extraer las ideas principales del texto ni determinar las partes más relevantes. | Aunque identifica las ideas principales del texto, no distingue suficientemente bien sus partes ni separa los contenidos esenciales de los anecdóticos o complementarios. | Interpreta correctamente el significado global del texto, identificando las diferentes partes y distinguiendo los conceptos fundamentales de los secundarios. | Interpreta correctamente el significado global del texto y sabe categorizar los contenidos, estableciendo una jerarquía en función de su relevancia. | |
| Expresar ideas de forma estructurada e inteligible, ser capaz de hablar en público y en privado con un grado de formalidad adecuado al contexto comunicativo. | El discurso no está bien estructurado. Expone las ideas de forma confusa. Se expresa con nerviosismo y se bloquea. | La estructura del discurso no es adecuada a la situación comunicativa. Algunas ideas no acaban de quedar claras. A pesar de un cierto nerviosismo, su expresión es aceptable. | El discurso está bien estructurado. Expone las ideas de forma clara y ordenada. Se expresa con de forma tranquila y correcta. El grado de formalidad es el adecuado. | El discurso está muy bien preparado y estructurado. Las ideas que expone son precisas y están bien fundamentadas. Se expresa con corrección, naturalidad y seguridad. El registro se adapta completamente a la situación comunicativa. | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|---|--|
| Construir textos escritos ordenados y coherentes, gramaticalmente correctos y con un lenguaje adecuado al tipo de texto y el destinatario | El texto presenta graves problemas de estructura que hacen que el tema no progrese de forma adecuada. Las ideas son ambiguas y presentan contradicciones que afectan la comprensión. Hay bastante errores ortográficos y gramaticales (frases mal construidas, demasiado largas o inacabadas, problemas de cohesión, mala puntuación ...). Se utiliza un léxico genérico e impreciso, inadecuado al contexto comunicativo. | El texto presenta algunas deficiencias en su estructura y se alarga con repeticiones y divagaciones. Las ideas son comprensibles, pero la distribución de la información es un poco desordenada. El texto está bastante bien cohesionado, pero contiene algún error ortográfico y gramatical. El léxico es bastante adecuado al contexto comunicativo, pero un poco repetitivo y poco variado. | El texto presenta una estructura correcta. Las ideas son claras y la información se presenta siguiendo un orden lógico y coherente. El texto es correcto y casi no presenta errores ortográficos ni gramaticales. Aunque alguna vacilación en los términos específicos, el léxico es adecuado. | El texto está muy bien estructurado y ordenado en apartados o párrafos. El tema progresa de forma coherente y es tratado con profundidad. El texto está correctamente escrito, tanto desde el punto de vista ortográfico como gramatical o textual. El lenguaje es preciso, adecuado y se utiliza correctamente la terminología específica. | |
| Establecer relaciones dialogantes con los compañeros o con el profesorado de forma respetuosa y asertiva | No suele intervenir mucho en situaciones de intercambio verbal. No escucha mucho, ni se muestra interesado en conocer las ideas de los demás. | En situaciones de intercambio verbal, sólo interviene cuando es interpelado. No se muestra muy interesado en escuchar las ideas de los demás y le cuesta exponer las suyas. | Interviene a menudo y por iniciativa propia en situaciones de intercambio verbal. Se muestra dispuesto a exponer sus ideas y a escuchar las de los demás. | En las situaciones de intercambio verbal, destaca por sus aportaciones y por su iniciativa. Dice lo que piensa y es asertivo en relación con las opiniones de los demás. | |
| Nota Global | | | | | |

- SEGUNDO NIVEL DE DOMINIO

| Indicadores o criterios | descriptores | | | | Nota |
|---|---|---|--|--|------|
| | Insuficiente | Aprobado: 5 - 6 | Notable: 7 - 8 | Excelente: 9 - 10 | |
| Identificar las relaciones que se establecen entre las diferentes partes de un texto que hacen que su comprensión sea más profunda y precisa. | No identifica correctamente las relaciones entre las diferentes partes del texto. Sólo se da cuenta de las más obvias. | Identifica las relaciones entre las diferentes partes del texto, pero no sabe explicarlas suficientemente bien para que resulten significativas. | Identifica de forma significativa las relaciones entre las diferentes partes del texto. | Argumenta las relaciones entre las diferentes partes del texto y sabe sacar conclusiones. | |
| Expresarse con fluidez y de forma convincente, adaptándose a las características de la audiencia / receptor / interlocutor. | Su expresión no es fluida. Muestra un conocimiento poco profundo del tema y las ideas no se acaban de transmitir de forma correcta. No tiene en cuenta las características de la audiencia. | Su expresión no es muy fluida y presenta algunas dificultades fonéticas y de dicción. Muestra un conocimiento aceptable del tema y consigue transmitir bastante bien las ideas. Tiene poco en cuenta las características de la audiencia y a veces no logra captar su atención. | Se expresa con fluidez y con corrección, tanto fonética como léxica y gramatical. Muestra un buen conocimiento del tema y condice las ideas de forma clara y ordenada. Tiene en cuenta las características de la audiencia y adapta el discurso. | Se expresa con fluidez y con corrección, tanto fonética como léxica y gramatical. Muestra un conocimiento profundo del tema, las ideas están bien fundamentadas y destaca por su poder de convicción. Adapta el discurso a las características de la audiencia y es capaz de mantener su atención. | |
| Construir textos escritos complejos, utilizando una estructura que facilite su comprensión. | La estructura del escrito no favorece su comprensión, para de un aspecto a otro sin utilizar párrafos que organicen el contenido. En el enfoque del tema se mezclan datos, opiniones o argumentos sin un orden lógico y no se llega a conclusiones. No se utilizan tablas, gráficos o recursos tipográficos para facilitar la lectura y la comprensión del texto. | Los apartados o párrafos del texto son confusos, ambiguos y / o excesivamente largos. El tema no acaba de estar bien enfocado y las conclusiones no se fundamentan suficientemente en los planteamientos o argumentos expuestos. Se utilizan tablas, gráficos o recursos tipográficos, pero su uso no es adecuado (están mal ubicados, son excesivos ...) y contribuyen poco a la lectura y la comprensión del texto. | Los apartados o párrafos son claros y permiten identificar los diferentes contenidos del texto. El tema está bien enfocado y las conclusiones son coherentes con los planteamientos o argumentos expuestos. La utilización de tablas, gráficos y recursos tipográficos facilita la lectura y la comprensión del texto. | El texto es ordenado, está bien estructurado y sus diferentes párrafos o apartados favorecen la comprensión. El tema está muy bien enfocado y las conclusiones a las que se llega son coherentes y originales. Las tablas, los gráficos y los recursos tipográficos están bien integrados en el texto, le aportan valor añadido y facilitan la lectura y la comprensión. | |

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| Utilizar el diálogo para favorecer un clima de colaboración activa con los compañeros. | No acepta las opiniones de los demás y quiere imponer las suyas. Crítica de forma poco constructiva y genera tensión. | Le cuesta aceptar las opiniones contrarias a las suyas y suele argumentar en contra. A veces, su actitud puede dificultar la comunicación. | Escucha los compañeros sin criticarlos ni juzgarlos. Argumenta sus puntos de vista, sin menospreciar a los demás y evitando alusiones personales. | Muestra interés y comprensión hacia todas las opiniones. Sabe resaltar los aspectos positivos de las opiniones de los demás y argumentar las diferencias con actitud constructiva y de respeto. | |
|--|--|---|--|--|--|

Nota Global

- TERCER NIVEL DE DOMINIO

| Indicadores o criterios | descriptores | | | | Nota |
|---|---|--|---|--|------|
| | Insuficiente | Aprobado: 5 - 6 | Notable: 7 - 8 | Excelente: 9 - 10 | |
| Identificar los tipos de texto, los objetivos comunicativos y las ideas subyacentes que contiene. | No identifica el tipo de texto ni se da cuenta de sus objetivos comunicativos. | Reconoce el tipo de texto, pero identifica sus objetivos comunicativos de forma muy superficial. | Reconoce el tipo de texto, identifica sus objetivos comunicativos y da cuenta de las principales ideas subyacentes que contiene. | Reconoce el tipo de texto, identifica sus objetivos comunicativos y es capaz de analizar la coherencia de las ideas subyacentes que contiene. | |
| Expresarse con espontaneidad y estilo propio, incorporando en el discurso recursos comunicativos diversos (ejemplos, metáforas, referencias de autoridad ...) | Su forma de expresarse no es natural ni espontánea. Su lenguaje no verbal contradice su discurso y distrae la audiencia. No aplica estrategias para hacer llegar su mensaje a la audiencia. Sus respuestas no acaban de aclarar las cuestiones planteadas en las preguntas. | En su forma de expresarse le falta un poco de espontaneidad. Hay algunas contradicciones entre el lenguaje verbal y el no verbal. Intenta aplicar estrategias para hacer llegar su mensaje a la audiencia, pero no lo consigue. Responde a las preguntas sin mucha convicción. | Se expresa con naturalidad. Utiliza un lenguaje no verbal adecuado a su discurso. Aplica estrategias para hacer llegar su mensaje a la audiencia. Responde a las preguntas de forma correcta. | Su forma natural y espontánea de expresarse le permite conectar con los interlocutores. Integra las habilidades no verbales para enfatizar partes de su discurso y favorecer la comunicación. Aplica estrategias para hacer llegar su mensaje a la audiencia, dejando claro cuál es su propósito comunicativo. Su forma de responder a las preguntas invita a la participación y genera nuevas intervenciones. | |
| Llevar a cabo presentaciones ante un público heterogéneo, modifica la intervención según su reacción y utilizar diferentes medios y tipos de soportes para | La presentación no es adecuada al tipo de audiencia. No presta atención a las reacciones de la audiencia. No utiliza medios de apoyo que | Hay algunos aspectos de la presentación que no son adecuados al tipo de audiencia. Presta poca atención a las reacciones de la audiencia. | Su presentación es adecuada al tipo de audiencia. Presta atención a las reacciones de la audiencia y procura adaptar el discurso. | La presentación es convincente y adecuada al tipo de audiencia. Presta atención a las reacciones de la audiencia y utiliza estrategias creativas para adaptar el discurso a | |

| | | | | | |
|--|---|--|---|---|--|
| hacer más fácil la comprensión del contenido. | complementen el discurso oral o los que presenta no ayudan a su comprensión del mensaje. | Los medios de apoyo utilizados ayudan poco a la comprensión del mensaje. | Los medios de apoyo utilizados colaboran a hacer más comprensivo el mensaje. | las diversas situaciones. Los medios de apoyo utilizados colaboran a hacer más comprensivo el discurso oral y permiten enfatizar los puntos fuertes del mensaje. | |
| Construir todo tipo de textos escritos, sabiendo mostrar un estilo propio y utilizando un lenguaje rico y expresivo. | El enfoque del tema no es original; en su desarrollo incorpora fragmentos que no son propios sin citar las fuentes (plagio). No utiliza recursos para avalar sus puntos de vista (citas, notas, contrargumentación, anexos, ...). Presenta un lenguaje poco preciso y repetitivo, y un estilo denso que dificultan la lectura. No incorpora estrategias estilísticas (ejemplos, metáforas, preguntas retóricas...) ni formales (numeraciones, comillas, cursivas, subrayados ...) para hacer más agradable y comprensible la lectura. | El enfoque del tema es bastante correcto, pero en su desarrollo hay poca elaboración personal. Utiliza algunos recursos para avalar sus puntos de vista, pero no sabe sacar mucho partido. Presenta un lenguaje poco variado y un estilo monótono, que no acaban de captar la atención del lector. Incorpora algunas estrategias estilísticas o formales para hacer más agradable y comprensible la lectura, pero a veces son inadecuadas o difíciles de entender. | El tema está bien enfocado y se desarrolla con un discurso claro y personalizado. Hace un uso correcto de los recursos para avalar sus puntos de vista. Presenta un lenguaje rico y un estilo ameno que consiguen captar la atención del lector. Incorpora estrategias estilísticas o formales que hacen más agradable y comprensible la lectura. | El tema está enfocado de forma original y las ideas que plantea están bien documentadas, argumentadas y contrastadas. El uso que hace de los recursos para avalar sus puntos de vista permite reforzar los planteamientos del texto. Demuestra un buen dominio del lenguaje y utiliza un estilo personal y expresivo que logra interesar y sorprender al lector. Domina el uso de estrategias estilísticas y formales para hacer más agradable y comprensible la lectura y consigue que el texto salga reforzado. | |
| Utilizar la empatía y otros recursos comunicativos para entender los puntos de vista de los otros, integrarlos en el propio discurso y crear relaciones que favorezcan el aprendizaje. | Su actitud no favorece la comunicación. No acepta la crítica de los demás. Se aferra a las discrepancias y difícilmente está dispuesto a ceder para llegar a puntos de acuerdo. | No muestra especial interés en actuar para conseguir una buena comunicación. No se muestra muy receptivo a incorporar críticas y sugerencias de los demás. Le cuesta ceder para llegar al consenso. | Mantiene una actitud respetuosa que favorece la comunicación. Manifiesta interés por las opiniones de los otros. Busca el consenso y se muestra dispuesto a ceder para conseguirlo. | Mantiene una actitud que estimula el diálogo constructivo y permite una comunicación abierta y sincera. Escucha las críticas, las acepta, las analiza y se muestra receptivo a incorporarlas. Toma la iniciativa a la hora de buscar el consenso y llegar a soluciones compartidas. | |
| | | | | Nota Global | |

Fig 3.2. Rúbricas para la valoración de la capacidad de comunicación oral y escrita según nivel de dominio

Fuente: Zuñiga (2017)

En este caso se propone esta técnica para ser utilizada conjuntamente con grabaciones de diferentes demandas de presentaciones orales y escritas que se van a dar a los directivos y que posteriormente constituirán material para el autoanálisis.

3.1.2. Etapa 2. Aprendizaje

Esta etapa, como bien se ha establecido por los autores del modelo, se realiza con el objetivo de proveer de conocimiento teóricos sobre los elementos esenciales que los directivos deben conocer sobre comunicación, presentaciones orales, escritas y conducción de reuniones.

En esta investigación se propone que su realización se concrete utilizando la técnica de taller.

- a) Descripción del TALLER como técnica propuesta para esta etapa y las que restan en la propuesta de diseño del Programa de Desarrollo de Habilidades comunicativas

Por el peso que esta técnica tiene en las 4 restante etapas del Programa de Desarrollo de Habilidades comunicativas, en este apartado se hace una explicación metodológica detallada de cómo debe realizarse su planificación y su ejecución.

El término de TALLER tiene diferentes acepciones en la literatura científica; en esta investigación se es coincidente con la mirada desde la concepción metodológica de la educación popular que lo define como un dispositivo de trabajo con grupos, que es limitado en el tiempo y se realiza con determinados objetivos particulares, permitiendo la activación de un proceso pedagógico sustentado en la integración de teoría y práctica, el protagonismo de los participantes, el diálogo de saberes, y la producción colectiva de aprendizajes, operando una transformación en las personas participantes y en la situación de partida. (Pérez, Chiriboga y Martínez, 2018)

Según estos propios autores, el taller puede tener disímiles fines como, por ejemplo: diagnósticos, planificación, evaluación, sistematización, monitoreo y

seguimiento, análisis de una temática y formación. En esta etapa específica el taller se utiliza con fines de formación a partir de que se propone partir de los conocimientos previos de los participantes y utilizando la discusión colectiva, lograr la integración teoría práctica para favorecer la apropiación e internalización de los contenidos relativos a la habilidad comunicativas que se pretende desarrollar.

Los elementos metodológicos que se deben considerar para planificar un taller se relacionan con:

- **Objetivos:** ¿Qué se busca con el taller? Es importante tener claros los objetivos que se busca alcanzar con el taller, por un lado, para poder ver qué cosas pueden lograrse con el taller y que cuales no; y por otro para poder luego hacer una adecuada evaluación, valorando el taller en el marco de la totalidad del proceso.
- **Participantes:** ¿A quién va dirigido? Es importante conocer las características de los participantes. En cuanto al número de personas para realizar un taller, si bien ciertamente no existe una cantidad estrictamente indicada, se suele acordar que el número adecuado sería entre 10 y 30 personas. En cualquier caso, el número de participantes adecuado dependerá también de los objetivos del taller.
- **Contenidos:** Es importante realizar un adecuado análisis de la relación entre objetivos-contenidos- y tiempo disponible.
- **Recursos:** es importante considerar qué será necesario según la actividad planificada: desde el salón, hasta los materiales de trabajo gráfico u otros. Asimismo, es necesario conocer previamente el lugar donde se realizará el taller, el espacio, las condiciones de iluminación y acústica.
- **Responsables y roles:** Dentro del equipo de coordinación es importante definir quién se hace responsable de qué tareas. Conviene distribuir previamente los roles a desempeñar durante el taller, definiendo quién será el coordinador, quién tendrá a cargo el registro, quién coordinar una técnica en específico, etcétera.

- El tiempo: es importante considerar que esta es una variable a manejar según los objetivos del taller y las características de los participantes. Es difícil que los grupos mantengan la concentración y la atención durante más de una hora y media. Si se va a trabajar más de una hora y media, conviene hacer un pequeño recreo en el medio.

Entre tanto para su ejecución se distinguen 3 momentos fundamentales:

1) Planificación: Refiere a lo reseñado en el subtítulo anterior, a lo que se le debe sumar la convocatoria, la invitación a los participantes. La convocatoria es un aspecto también muy importante, que puede realizarse con diferentes medios y metodologías. En cualquier caso, es importante incluir información clara sobre el “para qué” se convoca.

2) Desarrollo: Refiere a lo que sucede efectivamente en el taller con lo que se planificó previamente. El desarrollo del taller tiene a su vez tres momentos:

- APERTURA: Lo fundamental de la apertura es el análisis de las expectativas, el contrato de trabajo y el establecimiento del encuadre. Esto comprende el establecimiento de las coordenadas de tiempo y espacio: dónde se trabajará, cuánto durará el taller, y con qué frecuencia se realizará. Si se piensa realizar un registro de audio o audiovisual del taller, es necesario también plantearlo y acordarlo previamente con los asistentes, indicando qué fines tendrá dicho registro.
- DESARROLLO: El desarrollo con flexibilidad y creatividad de las tareas planificadas.
- CIERRE: El cierre de la actividad es un momento importante en sí mismo, y además es el momento en que se realiza la evaluación del taller. Es importante que cada taller, en tanto micro proceso de producción con objetivos específicos, tenga un cierre en sí mismo más allá de su eventual pertenencia a un ciclo de talleres.

3) EVALUACIÓN: Refiere al análisis y reflexión de lo producido en el taller. La consideración de lo que vimos, pensamos y sentimos en torno a lo que sucedió en

el taller. La evaluación abarca tanto lo producido-creado en el taller, así como los aspectos referentes a cómo nos sentimos durante el mismo.

Finalmente, también deben considerarse otros elementos de carácter general para el diseño y realización de esta técnica como son:

- La Disposición espacial de los participantes.
- El registro de la actividad.
- Las técnicas específicas que como parte del taller se han de utilizar.

La propuesta para esta etapa es que se realicen dos sesiones de aprendizaje, de una hora y media o dos de trabajo para instruir a los participantes sobre los elementos fundamentales relacionados con las habilidades comunicativas de presentación oral y escrita y de conducción de reuniones. El material de apoyo que se propone utilizar para estas sesiones de aprendizaje se recoge en el Anexo 5.

3.1.3. Etapa 3. Análisis

En esta siguiente etapa, para verificar el nivel de comprensión y asimilación de los conocimientos recibidos en la etapa anterior se propone que los participantes identifiquen, en una situación real o simulada (mediante casos, videos, u otros instrumentos) el nivel de aplicación de una determinada habilidad y discernir si fue adecuada o errada la utilización de los conocimientos relacionados con esa habilidad.

Las técnicas propuestas para su consecución se corresponden con la presentación y discusión de video y el estudio de casos. Una guía de cómo utilizar esta última técnica aparece en el Anexo 6. Esta etapa se propone realizarla en 2 sesiones de trabajo, de una hora y media de duración cada una.

En la primera sesión de trabajo se propone utilizar el caso de estudio “Círculos de calidad en Battle Creek Foods” (ver Anexo 7), en el cual se intentará que los participantes entrenen la habilidad para hacer presentaciones orales donde además se deben apoyar en elementos de la presentación escrita. En la segunda

sesión la propuesta es utilizar la película “El lobo de Wall Street”, a través de la cual se pretende debatir sobre los aspectos esenciales de las reuniones de calidad. Una guía de análisis de la película puede verse en el anexo 8.

3.1.4. Etapa 4. Práctica

En esta etapa, después que se ha verificado la comprensión adecuada de los conocimientos recibidos y se ha realizado la retroalimentación correspondiente, los participantes de la intervención deberán realizar diferentes tipos de ejercicios en los que debe aplicar los conocimientos adquiridos. La repetición de la práctica en la aplicación de estos conocimientos en diferentes situaciones va garantizando el desarrollo de las habilidades requeridas.

En esta investigación, considerando la disponibilidad de tiempo de los directivos para quienes está diseñándose la intervención se proponen realizar 2 sesiones de trabajo de dos horas de duración en esta etapa, en la que se utilicen un ejercicio para comunicación oral y escrita y otro para reuniones.

Para practicar la conducción de presentaciones orales y escritas se propone el ejercicio “Hablar como líder” en el que se les ofrece a los participantes una serie de temas para que prepararen una presentación y un memorándum donde puedan poner en acción todos los conocimientos recibidos sobre el tema. La guía del ejercicio puede verse en el anexo 9.

Por otra parte, para ejercitar lo aprendido en materia de reuniones eficaces se propone utilizar el ejercicio “Preparación y conducción de junta de equipo en SSS Software”, en el cual los directivos involucrados en el programa de desarrollo tendrán la posibilidad de poner en práctica, a través de un ejercicio, los conocimientos adquiridos respecto a las tres P de las reuniones, la agenda, el proceso de la reunión. La orientación para la realización del ejercicio puede verse en el anexo 10.

3.1.5. Etapa 5. Aplicación

Esta se constituye como la etapa más compleja de realización porque presupone que se ha creado un nivel de conocimiento, habilidades y actitudes de los

participantes respecto a la comunicación que a partir de esta etapa se irá aplicando y analizando sistemáticamente por cada uno de los directivos a las situaciones cotidianas de su desempeño comunicativo.

Para cumplimentarla se propone una sesión final con el Ejercicio De la simulación a la realidad, donde la meta del investigador es propiciar el análisis de una situación real de la organización donde los directivos involucrados tengan que hacer uso de las habilidades comunicativas que se han trabajado durante el programa de desarrollo.

La realización del ejercicio se debe apoyar en el uso de medios audiovisuales que permitan grabar el desempeño comunicativo de los directivos para que posteriormente esto constituya material de autoanálisis y aprendizaje de los mismos.

Una vez planteada la propuesta de programa de desarrollo y dadas las dificultades reales bajo las cuales se realizó esta investigación a causa de la pandemia de la Covid 19 que imposibilitaron implementar la propuesta, se decide valorar dicha propuesta utilizando la técnica de Criterio de expertos.

3.2. Valoración de la pertinencia del Programa de desarrollo de habilidades comunicativas propuesto

3.2.1. Elementos metodológicos de la técnica Delphi

La técnica Delphi o Criterios de expertos es uno de los métodos más utilizados a la hora de determinar la pertinencia de un modelo, una estrategia e incluso una intervención social. La técnica brinda la posibilidad, a través de expertos conocedores de la materia de perfeccionar y enriquecer la propuesta.

La metodología para utilizar esta técnica consiste en seleccionar un grupo de expertos, nunca menor de 15, y no mayor de 30, siempre que existan las personas que reúnan los requisitos exigidos.

En la aplicación del referido método se siguen los siguientes pasos o etapas: elaboración del objetivo, selección de los expertos, elección de la metodología,

ejecución de la metodología seleccionada, procesamiento de la información. Elaboración del Objetivo: su formulación debe hacerse en función de validar la propuesta que se hace en la investigación, tanto en la calidad de la concepción teórica de su elaboración como la efectividad que se obtendrá con la aplicación en la práctica.

Selección de los expertos: esta es una de las etapas más importantes de la aplicación del método. Al experto, con gran calificación le deben ser inherentes las siguientes cualidades:

- ética profesional
- maestría
- imparcialidad
- intuición
- amplitud de enfoques
- independencia de juicios

Para su selección se suelen utilizar los siguientes criterios:

- competencia
- creatividad
- disposición a participar
- conformidad
- capacidad de análisis
- espíritu colectivista y autocrítico
- efectividad de su actividad profesional

¿Cómo determinar la competencia del candidato a experto?

La competencia es el nivel de calificación en una determinada esfera del conocimiento. Se determina sobre la base de la actividad fructífera del especialista, así como del nivel de profundidad según los conocimientos de los

logros de la ciencia y la técnica en el mundo, la comprensión del problema, y las perspectivas de su desarrollo.

Existe la tendencia de valorar la competencia de un experto de acuerdo con su grado científico y el puesto que éste ocupa, sin embargo, no siempre estas condiciones determinan la competencia.

En la práctica de la evaluación mediante el criterio de expertos, ha tenido aceptación la determinación de la competencia, si se utiliza la autovaloración de la misma por el propio experto. La autovaloración, la que deviene a su vez en un criterio a tener en cuenta, consiste en proponerle a los candidatos a expertos llevar una autoevaluación de sus conocimientos relacionados con el tema que será objeto de enjuiciamiento. La experiencia demuestra que las personas con una elevada autoevaluación se equivocan menos que otras en sus predicciones.

3.2.2. Implementación de la valoración del programa de desarrollo por la técnica Delphi

En esta investigación el objetivo de la técnica estuvo relacionado con valorar la pertinencia del programa de desarrollo diseñado para potenciar las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial de Sancti Spíritus.

Su formulación debe hacerse en función de validar la propuesta que se hace en la investigación, tanto en la calidad de la concepción teórica de su elaboración como la efectividad que se obtendrá con la aplicación en la práctica.

Para seleccionar los expertos se aplicó un procedimiento que se sustenta en la autovaloración que realiza cada profesional. Su conformidad para participar y datos personales fueron obtenidos a través de una carta de presentación (Ver anexo 11) y luego se utilizó el cuestionario 1 (Ver anexo 12), considerando una población de 30 probables expertos.

Posteriormente se determinó el coeficiente de competencia (K), por la fórmula siguiente:

$$K = \frac{1}{2} (K_c + K_a), \text{ donde}$$

Kc: coeficiente de conocimiento sobre el tema que se le pide opinión. Este coeficiente se valora acorde con el valor de la escala (Ver anexo 12, pregunta 1). Este valor propuesto por el posible experto se multiplica por 0.1 y se obtiene una puntuación. Por ejemplo: si el experto marcó el número 8, este se multiplica por 0.1 y se obtiene 0.8; luego, $K_c = 0,8$

Ka: coeficiente de argumentación. Este coeficiente se autoevalúa en alto (A), medio (M) o bajo (B) como grado de influencias de las fuentes siguientes: análisis teórico realizado por el posible experto, su experiencia obtenida, trabajos de autores nacionales, trabajos de autores extranjeros, su propio conocimiento del estado del problema y su intuición. (Ver Anexo 12, pregunta 2)

A las categorías de alto, medio o bajo dadas por cada sujeto a los elementos anteriores se les asignan números según se especifica en el anexo 13, se suman y se obtiene el coeficiente de argumentación (Ka).

El código para la interpretación del coeficiente de competencia de cada experto es el siguiente:

- Si $0.8 < K < 1.0$, el coeficiente de competencia es alto.
- Si $0.5 < K < 0.8$, el coeficiente de competencia es medio.
- Si $K < 0.5$, el coeficiente de competencia es bajo.

Teniendo en cuenta los 30 expertos, se descartaron las opiniones de 5 por alcanzar un bajo coeficiente de competencia. Se seleccionaron los restantes 25 como expertos, 17 tienen un coeficiente de competencia alto y en 8 es medio (Ver Anexo 14). De ellos 8 poseen el grado científico de doctor y 17 el de master, 8 expertos pertenecen a la Educación Superior y el resto al sector Gubernamental y Empresarial de Sancti Spíritus y otras provincias de Cuba. Todos tienen más de 15 años de experiencia en la Dirección.

Recolección del criterio de los expertos sobre la propuesta

A los expertos seleccionados se les entregó un resumen de la investigación que contenía el tema, el problema, el objetivo, y la propuesta de programa de desarrollo para que valoraran utilizando una escala de cinco categorías (muy

adecuada, bastante adecuada, adecuada, poco adecuada e inadecuada) los aspectos siguientes:

A1: Fundamentos en los que se sustenta el programa de desarrollo de las habilidades comunicativas.

A2: Calidad en el diseño de las etapas del programa.

A3: Calidad de las acciones para cada etapa.

A4: Ordenamiento de las sesiones del programa de desarrollo propuesto en correspondencia con el objetivo que se persigue en él.

A5: Rigor científico del programa de desarrollo.

A6: Utilización de un lenguaje claro en la redacción del programa propuesto.

A7: Contribución del programa de desarrollo propuesto a la potenciación de las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial.

A8: Pertinencia de la propuesta.

A9: Factibilidad de implementar el programa de desarrollo para potenciar las habilidades comunicativas en directivos.

Se les aplica el cuestionario 2 a los expertos seleccionados para valorar los 9 aspectos de la propuesta que se quiere validar. (Ver Anexo 15)

5.-Muy Adecuada (MA)

4.- Bastante Adecuada (BA)

3.- Adecuada (A)

2.- Poco Adecuada (PA)

1.- Inadecuado (I)

Procesamiento estadístico de la información ofrecida por los expertos

Para procesar el criterio emitido por cada experto se utilizó una hoja de cálculo Excel soportada en Windows. Se siguieron los pasos siguientes: Primer paso: Construir una tabla para registrar las respuestas dadas por cada experto. (Ver

Anexo 16), Segundo paso: Construir la tabla de frecuencias absolutas. (Ver Anexo 17), En este caso se tomaron como variables a los aspectos y las categorías de la escala como valores de las variables. Tercer paso: Construir la tabla de frecuencias acumuladas absolutas. (Ver Anexo 18), Cuarto paso: Construir la tabla de frecuencias acumuladas relativas. (Ver Anexo 19), Quinto paso: Construir una tabla que permita determinar los puntos de corte y la escala de los aspectos. (Ver Anexo 20)

Conclusiones acerca de la pertinencia de la propuesta

Los expertos hicieron una evaluación favorable de los distintos indicadores sometidos a su criterio valorativo, lo que se corrobora al analizar el comportamiento estadístico de los resultados obtenidos según muestra el anexo 18. Estos demuestran que le otorgan un rango de validación a la propuesta.

Relacionado con los fundamentos en los que se sustenta el programa de desarrollo de las habilidades comunicativas los expertos califican entre muy adecuado y bastante adecuado.

La mayoría de los expertos coinciden en que la calidad en el diseño de las etapas del programa es bastante adecuada para los fines que fue concebida, en tanto la calidad de las acciones para cada etapa son valoradas de adecuada por la mayoría.

Con respecto al ordenamiento de las sesiones del programa de desarrollo propuesto en correspondencia con el objetivo que se persigue en él; así como, su rigor científico puntúa entre adecuado y bastante adecuado.

Se aprecia una coincidencia casi absoluta respecto a que es bastante adecuada la utilización de un lenguaje claro en la redacción del programa propuesto y de igual forma hay una amplia concomitancia relacionada con que la contribución del programa de desarrollo propuesto la potenciación de las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial es muy adecuada.

De igual manera el 100% de los expertos consultados evalúan de bastante adecuada la pertinencia de la propuesta y en su mayoría avalan la factibilidad de implementarlo para potenciar las habilidades comunicativas en directivos.

No obstante, se obtuvo de los expertos una serie de observaciones, sugerencias y recomendaciones importantes para perfeccionar el programa de desarrollo, las que se tendrán en consideración.

En sentido general el método contribuyó no solo a dar un voto positivo al programa de desarrollo propuesto, sino que además las valoraciones realizadas permitirán ajustarlo antes de su implementación.

Todo lo descrito anteriormente permite asegurar que la aplicación del método de consulta a expertos confirma que el programa de desarrollo elaborado contribuye a resolver el problema planteado en esta investigación.

Conclusiones del capítulo

El programa de desarrollo propuesto tiene sus bases en la educación popular y la concepción de Whetten y Cameron (2011) adaptada para el contexto cubano por Codina (2013) quienes coinciden en que un modelo de aprendizaje de cinco pasos o etapas es el más eficaz para ayudar a los individuos a mejorar sus habilidades directivas.

El diseño del programa de desarrollo tiene como propósitos incrementar el nivel de conocimiento de los participantes sobre el estado actual de sus habilidades comunicativas, incorporar nuevos conocimientos al respecto, identificar en ejercicios el uso de las habilidades comunicativas, ejercitar nuevos comportamientos usando estas habilidades hasta llegar a incorporarla de una forma más desarrollada.

El programa de desarrollo para potenciar habilidades comunicativas propuesto combina en su realización diferentes medios como dinámicas grupales, presentación de diapositivas, uso de pancartas, videos, estudios de casos y ejercicios que se vuelven poderosas herramientas para transformar las habilidades

comunicativas de conducción de presentaciones orales, escritas y reuniones, por el uso de metodologías activas de aprendizaje.

Al valorar el diseño del programa de desarrollo propuesto, según el criterio de expertos seleccionados, se evidenció su pertinencia y factibilidad para potenciar las habilidades comunicativas de conducción de presentaciones orales, escritas y reuniones en directivos del Gobierno provincial, a partir de las opiniones recogidas en los diferentes aspectos evaluados.

CONCLUSIONES

1. Las transformaciones del modelo económico y social cubano están imponiendo a las organizaciones, sobre todo Gubernamentales, desarrollar habilidades directivas en sus cuadros que favorezcan una gestión efectiva en el presente y, sobre todo, para el futuro. Al mismo tiempo, las habilidades comunicativas son reconocidas como el centro mismo del trabajo del dirigente. Por tanto, valorar, reconocer y desarrollar las habilidades necesarias para un desempeño eficiente del trabajo se convierte en una estrategia de actuación y en un componente esencial en la línea de mejora continua de las organizaciones.
2. Los resultados del diagnóstico, luego de la triangulación por métodos y fuentes, arrojó que, la adquisición de habilidades comunicativas no forma parte importante en las acciones de capacitación de los directivos del Gobierno provincial; que existen dificultades para expresarse con claridad oralmente y por escrito, observar, preguntar, escuchar, analizar y discutir; que hay problemas para traducir con claridad las estrategias y objetivos y que algunas dimensiones como la empatía, la flexibilidad, escucha activa y el acomodar; están afectadas.
3. El programa de desarrollo de habilidades comunicativas diseñado tiene sus bases en la educación popular, se soporta en las concepciones de Whetten y Cameron contextualizadas para el contexto cubano por Codinas y concibe un proceso de aprendizaje en cinco etapas donde se aglutina el rígido conocimiento conceptual con las oportunidades de practicar y aplicar conductas observables, donde la adquisición de habilidades comunicativas dependen tanto del trabajo cognoscitivo, como del trabajo conductual.
4. Los expertos valoran de forma positiva el programa de desarrollo y consideran que es pertinente, factible, aplicable y posee rigor científico, ya que existe calidad en el diseño de sus etapas, en las acciones que se proponen y en el ordenamiento de las sesiones de trabajo, que además se estructuran en correcto orden en correspondencia con el objetivo que persiguen.

RECOMENDACIONES

- Incluir el programa de desarrollo diseñado como parte del plan de preparación de los directivos del Gobierno Provincial para el año 2022 y monitorear las transformaciones en sus habilidades comunicativas acontecidas a partir de la influencia introducida.
- Continuar la búsqueda de nuevas técnicas, casos y ejercicios productivos para incorporar en cada una de las etapas del programa de desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, B., Alfonso, D., & Indacochea, B. (2018). El Desempeño Laboral: Un Problema Social De La Ciencia. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 9(2), 1–12.
- Arroyo, R. (2018). Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitudes. Ecoe Ediciones. Disponible en <https://es.scribd.com/document/336091613/Habilidades-Gerenciales-Desarrollo-de-Destrezas-Competencias-y-Actitud-Pag-73-94>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. New Jersey: Prentice Hall. Disponible en <https://link.springer.com/article/10.1007%2FBF01663995>
- Bonifaz, V. (2012). *Desarrollo de las Habilidades Directivas*, Red Tercer Milenio, Primera Edición
- Busso, C. (2017). *Aprender mejor: políticas públicas para el desarrollo de habilidades*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington. Disponible en <https://www.semanticscholar.org/paper/Aprender-mejor%3A-Pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas-para-el-de-Busso-Cristia/3d416a3501082287c4e44fcd2c956e37a1d99487>
- Campbell, P. (1993). *A theory of performance*. New York: Employee Selection. Disponible en <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315079974/body-performance-patrick-campbell>
- Cárdenas, J. (2018). *Investigación cuantitativa*, trAndeS Material Docente, No. 8, Berlín: trAndeS - Programa de Posgrado en Desarrollo Sostenible y Desigualdades Sociales en la Región Andina. Disponible en <https://n9.cl/qnd0i>
DOI: <https://refubium.fuberlin.de/handle/fub188/22407>
- Cardona y Chinchilla (1999). *Exploratory study of managerial stress in Spain*, An. Disponible en <https://ideas.repec.org/p/ebg/iesewp/d-0399.html>

- Carhuanchu, I.M., Nolazco, F.A., Sicheri, L., Guerrero, M.A. y Casana, K. M. (2019). Metodología para la investigación holística. Disponible en <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3893>Guayaquil
- Carmona, P., & Rosas, R. (2017). Influencia De La Inteligencia Emocional en El Desempeño Laboral. *Revista LIDER*, 31, 107–118.
- Codina, A. (2013) Habilidades directivas. Por qué, Para qué, Cómo. Disponible en <https://isbn.cloud/9789592375741/habilidades-directivas/>
- Cruz, J.C. (2019). *Habilidades comunicativas y desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Díaz-Canel, M. (2019) Discurso pronunciado en la clausura del 8vo Congreso de la ANEC, 14 de julio de 2019.
- Díaz-Canel, M. (2019) Discurso pronunciado en la Reunión de Balance Anual del Ministerio de Educación Superior, 25 de marzo de 2019.
- Drucker, P. (1954). La nueva sociedad. *Anatomía del orden industrial*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Editorial Norma.
- Earley, P. C., & Shalley, C. E. (1991). New perspectives on work performance: Merging motivation and cognition.
- Elicenia, M., Franco, A. M., Monsalve, M. A., Betancur, V. L., y Ramírez, D. A. (2009). Desarrollo de las habilidades comunicativas en la escuela. *España: Educación y Pedagogía*.
- Fernández Muñoz, R. (2001). El profesor en la sociedad de la información y la comunicación: nuevas necesidades en la formación del profesorado.
- Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results (Harvard business review classics)*. Harvard Business Press.
- Goleman, D. (2018). *What makes a leader?* (pp. 39-52). Routledge.

- Goleman, D. (2021). *Leadership: The power of emotional intelligence*. More Than Sound LLC.
- Gómez, M.M. (2009). Retórica en la empresa. Las habilidades comunicativas del directivo Empresarial. Disponible en http://www.labcom.ubi.pt/ficheiros/20110818maria_del_mar_comunicacion_2008.pdf
- Gutarra, R. (2021) Habilidades directivas y desarrollo organizacional de la Oficina de Registro Militar Departamental. Tesis doctoral. Universidad Peruana Los Andes Disponible en <http://www.repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/2118/T-47517564-T.pdf>
- Hacker, W. (1994). Action theory and occupational psychology. Alemania: Ther German Journal of Psychology. Disponible en <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199828340/obo-9780199828340-0219.xml>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación McGraw-Hill.
- Hymes, D. (1971). Sociolinguistics and the ethnography of speaking. *Social anthropology and language*, 47-93.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective manager. *Harvard Business Review*, 52(2), 20-41.
- López, J., Camal, M. & Galicia, W. (2018). Evaluación Del Desempeño Laboral y su Incidencia en la productividad en Las Tortillerías De La Localidad De Escárcega. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 13(1), 317–327
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Perspectives*, 2(2), 127-132.
- Madrigal, B. E., Vásquez, J. M., Núñez, M. A., y Gómez, Ó. (2017). Habilidades directivas. Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento.

- Mahony T. (2015). En Cruz, J.C. (2019). *Habilidades comunicativas y desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard business review*, 53(4).
- Moscoso, K. M. M. y Villafuerte, M. A. (2020). Implementación de la cultura empresarial para el mejoramiento del desempeño laboral. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 3(11), 25-35. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol3.id90>
- Noa, K. (2017) El proceso de formación y desarrollo de las habilidades directivas en cuadros y reservas. Tesis de maestría, Universidad de Camaguey "Ignacio Agramonte Loynaz". Camaguey. Cuba. Disponible en https://rediuc.reduc.edu.cu/jspui/bitstream/123456789/951/1/NoaGonz%c3%a1lez_Karel.pdf
- Palau, A. M., Solé, M., y Sayós, R. (2017). Rúbricas para la valoración de la capacidad comunicativa. Recuperado de: http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/114408/5/Capacidad%20comunicativa_Protocolo.pdf
- Partido Comunista de Cuba, PCC. (2017). Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, aprobados en el 7mo. Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016. Documento presentado en el VII Congreso del PCC, La Habana, Cuba. Recuperado de: <https://www.pcc.cu/sites/default/files/documentos/2020-07/lineamientos-politica-partido.cuba.pdf>
- Partido Comunista de Cuba, PCC. (2021). Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2025, aprobados en el 8vo. Congreso del Partido del 15 al 18 de abril de 2021, La Habana, Cuba. Recuperado de: <https://www.pcc.cu/sites/default/files/documentos/2020-07/lineamientos-politica-partido.cuba.pdf>

- Pérez, I.C., Chiriboga, A., y Martínez, A. (2018). El taller metodológico de trabajo colaborativo: un perfil de formación continua de los profesores de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, Edición Especial(7)*, 23-45. Recuperado de <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>
- Pinto, M. J. E. (2018). *Habilidades gerenciales: Visión globalizada del proceso administrativo*. 2ª edición. Ediciones de la U. Disponible en <https://www.perlego.com/book/1621543/habilidades-gerenciales-visualizada-del-proceso-administrativo-2da-edicion-pdf>
- Pozzo, M.; Borgobello, A.; Pierella, M. (2018). Uso de cuestionarios en investigaciones sobre universidad: análisis de experiencias desde una perspectiva situada. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 8 (2), e046. En Memoria Académica. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.9347/pr.9347.pdf
- Puchol Moreno, L., & Puchol Plaza, I. (2016). *El libro de las habilidades directivas*. Ediciones Díaz de Santos.
- Ramírez, J.I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. En *Investigación y Negocios* vol.11 no.17 Sucre abr. Disponible en <http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s2521-27372018000100004>
- Real Academia de la Lengua Española, (2021): *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*, Versión digital 2021. España. Disponible en: <https://dle.rae.es/habilidad?m=form>
- Riera, Á., Vera, F., & Mariscal, Z. (2020). Variables significativas en el desempeño laboral. Un análisis cuantitativo. (Spanish). *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1–12.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento organizacional*. México: Edit. Prentice Hall.
- Sinchi, A. (2020). *Las competencias y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Villa Rica*. (Tesis para licenciatura). Universidad

- Nacional Agraria de la Selva, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unas.edu.pe/handle/UNAS/1713>
- Solé, I. (1994). Aprender a usar la lengua. Implicaciones para la enseñanza. *Aula de innovación educativa*, 26, 5-10.
- Soto, C. & Inga, A. (2019). Revisión sistemática de clima y desempeño organizacional en Lima y Callao. 3C Empresa. *Investigación y pensamiento crítico*, 8(4), 95-117.
- Tobar, E. G. (2021). Competencias Gerenciales (2.a ed.). Ecoe Ediciones. Disponible en <https://es.scribd.com/document/526766728/Competencias-gerenciales-Edimer-Gutierrez-Tobar>
- Torres, M., Paz, K. y Salazar, F.G. (2019). Métodos de recolección de datos para una Investigación. Boletín Electrónico, (No. 03), 1-21. Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2817>
- Traverso, P., Williams, B. y Palacios, I. (2017) La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios, Guayaquil, Ecuador: Universidad Ecotec. Disponible en <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/comunicacion-efectiva.pdf>
- Urrego, A. (2020). Fortalecimiento de competencias comunicativas en expresión oral en el contexto universitario. En *Trayectorias Humanas Trascontinentales*, (8). Disponible en <https://doi.org/10.25965/trahs.3198>
- Whetten, A. y Cameron, KS. (2005): Desarrollo de las Habilidades Comunicativas. Person Education. Sexta edición. Disponible en <https://sbe3db47bfe12782a.jimcontent.com/download/version/1584382540/module/10157992871/name/31-Desarrollo-de-Habilidades-Directivas-8ed-Whetten.pdf>.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). Managing conflict. *Developing Management Skills., 8th ed. Prentice Hall, Pearson, New Jersey*, 373-437.

Zuñiga, L. (2017). Diseño y uso de rúbricas para evaluar competencias comunicativas. Una propuesta desde la evaluación formativa. Cusco, Perú: Danny'sGraff E.I.R.L.

ANEXOS

Anexo 1. Guía de observación de las reuniones

| No. | INDICADORES | SI | NO |
|-----|--|----|----|
| 1 | Se definió el o los objetivos de la reunión. | | |
| 2 | Los participantes conocían el orden del día con antelación. | | |
| 3 | Se establecieron en el orden del día las prioridades a tratar | | |
| 4 | Se revisa el cumplimiento de los acuerdos de la reunión anterior. | | |
| 5 | Se revisa el cumplimiento de los acuerdos permanentes de las reuniones anteriores. | | |
| 6 | Los participantes estaban preparados para desarrollar y discutir los puntos del orden del día de la reunión. | | |
| 7 | Existe algún documento que recoja los aspectos discutidos y acuerdos de las reuniones. | | |
| 8 | Se apoya en el uso de la tecnología para el desarrollo de la reunión (presentaciones, audiovisuales) | | |
| 9 | Se utilizan frases tales como: | | |
| | ✓ Eso no es así. | | |
| | ✓ Eso es imposible. | | |
| | ✓ Cómo se te ocurre decir eso. | | |
| 1 | ✓ Parece mentira que tú digas eso. | | |
| 1 | Se estimula la participación de los miembros en las discusiones. | | |
| 1 | Predomina el criterio del jefe en las discusiones. | | |
| 1 | Se determinó la raíz del problema o los problemas existente | | |
| 1 | La reunión sirvió para dar solución a algún problema. | | |
| 1 | Se reglamentó el tiempo a los participantes en la reunión. | | |
| 1 | Se determinó previamente el tiempo de duración de la reunión. | | |
| 1 | Se cumplió el tiempo programado. | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 1 | El dirigente expresó previamente de una forma clara su opinión con respecto al problema que se analizaba | | |
| 1 | A la reunión se llevaron los problemas más importantes y priorizadas. | | |
| 1 | A la reunión se llevaron los problemas operativos. | | |
| 2 | Se analizaron problemas que surgieron en el desarrollo de la reunión. | | |
| 2 | Se respeto el criterio de los participantes | | |
| 2 | Las intervenciones fueron de forma organizada. | | |
| 2 | Los acuerdos recogen: la tarea, responsables y fecha de cumplimiento. | | |
| 2 | Logran acuerdos por consenso. | | |
| 2 | Al concluir la reunión se da lectura a los acuerdos tomados. | | |

Hora de Inicio: _____

Hora de Terminación: _____

El tiempo de duración de la reunión fue de: _____

OBSERVACIONES:

| |
|--|
| |
|--|

Anexo 2. Cuestionario de formación comunicativa del directivo

El presente instrumento forma parte de un trabajo de investigación que se realiza en la organización, por lo que solicitamos su participación, desarrollando cada pregunta de manera objetiva y veraz. La información es de carácter confidencial y reservado; ya que los resultados serán manejados solo para la investigación.

Agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración.

Instrucciones:

A continuación se le presenta 15 preguntas que deberá responder marcando con un (x) en la letra donde indique la respuesta que más se acerca a su modo de pensar.

1. ¿Considera que la comunicación interna en la organización es importante, o más bien piensa que “comunicación organizacional” y “habilidades comunicativas” sólo establecen relación con la comunicación externa: ¿publicidad, marketing, ruedas de prensa, presencia ante los medios de comunicación, etc.?

a) Considero que, aparte de la comunicación externa, una organización tiene que tener en cuenta la comunicación interna, dadas las consecuencias que su funcionamiento puede tener.

b) Considero que hablar de comunicación efectiva en la empresa se restringe a la comunicación externa.

2. ¿Qué lugar ocupa la comunicación, en general, en el funcionamiento de su organización?

a) Una posición muy alta.

b) Una posición intermedia.

c) Una posición baja.

3. ¿Qué porcentaje, aproximado, de las actividades que se desarrollan en su organización dependen de la práctica comunicativa?

a) Más del 50 %.

b) El 50 %.

c) Menos del 50 %.

4. ¿Desde cuándo considera que la comunicación, sobre todo la interna, es una parte importante de la actividad organizacional, según la experiencia que se deriva del funcionamiento de su propia entidad?

a) Siempre lo ha sido.

b) Sobre todo durante los últimos años dado el incremento de los medios de comunicación, el crecimiento económico y la extrema necesidad de involucrar a los demás.

c) No creo que la comunicación forme una parte importante de las actividades organizacionales.

5. ¿En qué sentido, y de qué forma más predominante, es en el que circula la comunicación en su entidad, teniendo en cuenta su dimensión interna?

a) En sentido vertical, estrictamente descendente (desde las posiciones más altas de la dirección de la organización hacia los trabajadores, en este único sentido).

b) En sentido vertical ascendente y descendente (desde las posiciones más altas de la dirección de la organización hacia los trabajadores, en sentido recíproco).

c) En sentido vertical (ascendente y descendente) y horizontal (desde las posiciones más altas de la dirección de la organización hacia los trabajadores, en sentido recíproco, así como entre los componentes de una misma parte de la organización).

6. ¿Considera que en los componentes del llamado Ápice directivo (directivo y/o directivos) recae una importante labor de desarrollo de las habilidades comunicativas?

a) Sí.

b) No.

7. ¿En caso afirmativo, piensa que todas las actividades comunicativas que se enuncian a continuación le competen a sus componentes? ¿Añadiría alguna más?

a) Reunión con los miembros de la organización oportunos para la planificación y asignación de tareas. Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:

b) Reunión con los miembros de la organización oportunos para la evaluación de las distintas tareas y evolución de la entidad. Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:

c) Reunión con los miembros de la organización oportunos en situaciones de crisis y de toma de decisiones importantes. Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:

d) Reunión con los miembros de la organización oportunos para toma de decisiones importantes (en situaciones normales). Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:

e) Reunión extra e inter organizacional para establecer relaciones. Sí/No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:

f) Reunión extra e inter organizacional para dar a conocer nuevas orientaciones. Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:

g) Presentación de resultados ante los miembros oportunos de la organización. Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:

h) Presentación del diseño de nuevas ideas ante los miembros oportunos de la organización. Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:

i) Otras:

8. ¿En qué medida está implicada la persuasión (diferente a la manipulación o al propósito despiadado del engaño) en el éxito de las distintas actividades comunicativas del profesional de la organización, y en su caso, del directivo de la entidad?

a) Todas ellas implican habilidad para persuadir.

b) La mitad, aproximadamente, de ellas implica habilidad para persuadir.

c) Pocas o casi ninguna de ellas implica habilidad para persuadir.

9. Considera que la capacidad y habilidad comunicativa del profesional de la organización, en concreto del directivo:

a) Es un don natural que algunas personas lo tienen y otras carecen de él.

b) Es algo enseñable y practicable.

c) Es una combinación de las dos anteriores: supone arte (don natural) y técnica (aprendizaje mediante actividades orientadas a este fin).

10. En el caso de que haya considerado que la capacidad y habilidad comunicativa es algo que se adquiere mediante su enseñanza y práctica, ¿Se

realizan en su organización algún tipo de actividades de formación en habilidades comunicativas?

a) Sí.

b) No.

11. En caso afirmativo, ¿En qué se materializa dicha formación?

a) En la recomendación de lecturas relativas a la cuestión (Indíquese algún título, editorial y/o autor).

b) En la formación mediante cursos o talleres ofertados por la propia organización y obligando a asistir a sus profesionales.

c) Se deja que, libremente, los integrantes de la organización orienten su formación en este sentido.

12. ¿Qué es lo que usted les exige, o les exigiría en su caso, a los programas de formación de este tipo, con el fin de que instruyan adecuadamente a aquellos profesionales de su organización que han de mostrar especiales habilidades comunicativas, tal y como es el caso de los directivos?

a) Que formen a los profesionales de la organización para que estos se muestren hábiles en la elaboración de discursos, adecuados al contexto y con capacidad persuasiva.

b) Que transmitan a los profesionales de la organización una serie de “recetas” o de preceptos fáciles, sistemáticos y memorizables, de forma que se puedan emplear en cualquier situación comunicativa.

c) No me implico en el contenido de estos programas formativos, sino que confío en el buen hacer de sus promotores.

13. Independientemente de que en su organización se lleven a cabo, o no, este tipo actividades formativas, ¿Considera necesaria esta formación con el fin de habilitar y capacitar comunicativamente a los profesionales de la entidad, especialmente a los directivos?

a) Sí, mucho.

b) Sí, pero no en exceso.

c) Creo que sí, pero aún no me lo he planteado.

d) No, para nada.

14. En el caso de haber contestado de forma afirmativa a la pregunta anterior, ¿Cuándo considera oportuno que se lleve a cabo este tipo de formación?

- a) Durante la formación universitaria del individuo.
- b) Durante el ejercicio de su profesión.

15. Valore del 1 al 10 las siguientes competencias de un candidato a ocupar una posición de importancia en la estructura organizativa de su organización, tal y como es el caso de un cargo de directivo.

- a) Conocimientos de Administración, Economía, Gestión de gobierno, desarrollo local, etc.
- b) Visión estratégica y prospectiva.
- c) Conocimientos de idiomas.
- d) Habilidades comunicativas de conducción de reuniones eficaces y conducción de presentaciones orales y escritas.
- e) Otras (indicar):

Anexo 3. Cuestionario de medición de habilidades comunicativas a directivos

Estimado trabajador, el presente instrumento tiene por finalidad recolectar datos sobre las habilidades comunicativas de los directivos de su área para una investigación científica que se realiza. No existen respuestas correctas o incorrectas, solo se necesita tu percepción de estas habilidades en él, por lo que se le solicita responder todos los enunciados.

Asimismo, se le informa no registrar datos personales, ya que es totalmente anónimo.

Instrucciones:

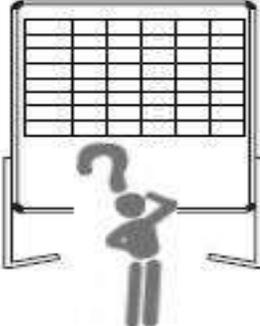
Marcar con una (X) una de las alternativas que se presentan a continuación:

| | | | | |
|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |

| No. | Dimensión | Escala | | | | |
|-----|---|--------|---|---|---|---|
| | Empatía | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Muestra ponerse en el lugar del otro para comprender mejor su forma de pensar. | | | | | |
| 2 | Se cerciora que comprende lo que comunica antes de opinar. | | | | | |
| 3 | Muestra ansiedad cuando dialoga. | | | | | |
| 4 | Muestra poco interés sobre lo expresado por los demás. | | | | | |
| 5 | Utiliza un lenguaje accesible en sus relaciones con los demás. | | | | | |
| 6 | Logra tener un buen clima entre sus compañeros de trabajo en momentos de diálogo. | | | | | |
| | Flexibilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Acepta y respeta los aportes o ideas de los demás. | | | | | |
| 8 | Respeto las opiniones o ideas de quien habla. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 9 | Permite manifestar las diferencias de opinión sobre las tuyas. | | | | | |
| 10 | Tolera los cambios que puedan suceder en las resoluciones de los problemas. | | | | | |
| 11 | Participa en la conversación ajustándose al contexto o situación significativa. | | | | | |
| | Escucha activa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Realiza preguntas para corroborar que se le ha comprendido bien. | | | | | |
| 13 | Se concentra para escuchar antes de emitir su opinión. | | | | | |
| 14 | Presta atención a la situación de comunicación para entender el significado de las palabras. | | | | | |
| 15 | Cuando se desarrolla el diálogo tiende a utilizar el teléfono o realizar otras actividades. | | | | | |
| 16 | Suele pedir aclaraciones sobre aquellos temas que no comprende bien su significado o Intencionalidad. | | | | | |
| | Acomodación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Articula con claridad las palabras cuando habla. | | | | | |
| 18 | Cuida que su voz sea de respeto cuando emite un mensaje. | | | | | |
| 19 | Maneja vocabulario adecuado a la hora de expresar sus ideas. | | | | | |
| 20 | Observa a su interlocutor cuando dialoga. | | | | | |

Anexo 4. Guía de la técnica participativa “Presentación estandarizada”

| <p>¿ Para cuántas personas ?</p> <p>10 - 25</p>  | <p>¿ Cuánto tiempo toma ?</p> <p>En total: 10 - 50 minutos</p> <p>Por persona: 2 minutos</p>  | <p>¿ Para qué sirve ?</p> <p>Para iniciar y conocerse mutuamente. Con criterios definidos se asegura que al hacer la presentación de los participantes se reciba de todos la información básica.</p> | <p>¿ Cuándo se usa ?</p> <p>Al iniciar el taller.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|------------|-----------------|-----------|-------|------------|-----------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <p>¿ Qué materiales necesito ?</p> <p>Cartelera, papelógrafo y marcadores.</p> | | <p>¿ Cómo se usa ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se prepara una cartelera en la que hay datos de los participantes que es importante saber; por ejemplo, nombre, edad, procedencia, estado civil, hijos, profesión, pasatiempos, sueños, libro favorito, música favorita, etcétera. 2. Se asigna un tiempo para que los propios participantes escriban sus datos en la matriz al entrar al salón. 3. Después, cada participante lee y explica sus propios datos al grupo. 4. La cartelera permanece visible durante todo el taller.  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>¿ Qué variaciones puede tener ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En vez de escribir directamente en el papelógrafo puede utilizarse tarjetas, una por dato. Cada persona que pasa adelante a exponer va pegando sus tarjetas en la cartelera. 2. Los participantes se pueden presentar mutuamente en pareja. 3. Si se quiere una presentación muy rápida se le pide a cada participante que se presente con su nombre y un adjetivo: por ejemplo, Ana la sonriente, Juan el osado, etc. | | <p>¿ Otras recomendaciones ?</p> <p>La ventaja de esta presentación es que puede ser preparada antes de que comience el taller propiamente dicho, de manera que los participantes estén entretenidos rellorando la matriz.</p> <p>Se puede incluir otros datos como por ejemplo 'el día más feliz', cosas que no le gustan, lo que más quiere, sus temores, etc.</p> <table border="1" data-bbox="781 1251 1430 1524"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Procedencia</th> <th>Profesión</th> <th>Cargo</th> <th>Pasatiempo</th> <th>¿Con que sueña?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> | | Nombre | Procedencia | Profesión | Cargo | Pasatiempo | ¿Con que sueña? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nombre | Procedencia | Profesión | Cargo | Pasatiempo | ¿Con que sueña? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Anexo 5. Material de apoyo para el aprendizaje de habilidades comunicativas

Habilidades de comunicación oral y escrita

Elementos esenciales de presentaciones eficaces

¿Cómo puede alguien satisfacer todas las demandas de comunicación que enfrenta un buen directivo?

Existen cinco pasos básicos para realizar presentaciones eficaces que denominaremos como las cinco reglas. Estas cinco reglas llevan una secuencia en el sentido de que cada etapa se construye sobre la anterior. La buena comunicación depende fuertemente de un adecuado pensamiento y preparación. Una preparación adecuada es la piedra angular de una comunicación eficaz.

1. Elabore una estrategia específica para el auditorio y la ocasión. En esta etapa desarrolle sus propósitos en relación con el auditorio y la situación.
2. Desarrolle una estructura clara. Esta etapa traduce su amplia estrategia en un contenido específico.
3. Apoye sus ideas con ejemplos, ilustraciones y otro material adaptado a su auditorio. Esto reforzará sus ideas.
4. Prepare su material para crear un estilo de presentación que mejore sus ideas. La forma en que presente sus ideas a menudo es tan importante como lo que presenta.
6. Complemente su presentación con respuestas seguras e informadas a preguntas y retos. Su desempeño en una discusión espontánea y de libre flujo o en un intercambio de memoranda debe ser tan impresionante e informativo como su presentación preparada.

Hemos mantenido a lo largo de este texto que el desempeño personal eficaz es una función de habilidad, conocimiento y práctica. Este es especialmente el caso con la comunicación.

La clave para obtener confianza al hacer presentaciones orales y escritas es la preparación y la práctica. Si sigue los mismos cinco pasos básicos, deberá estar en el camino de entregar mensajes eficaces.

ELABORE UNA ESTRATEGIA ESPECÍFICA

Identifique su propósito

Antes de reunir información o escribir respuestas debe aclarar su propósito general para hablar o escribir.

¿Está tratando de motivar, informar, persuadir, demostrar o enseñar?

Su propósito general es comunicar si está proporcionando información, demostrando una técnica o desarrollando un informe. Cuando su propósito es informar, está preocupado con la transmisión y retención de ideas y hechos. Por otro lado, si está motivando a los trabajadores para lograr una mayor producción, convenciendo a los demás de adoptar sus ideas o de estimular el orgullo en la compañía, su propósito general es persuadir. La persuasión requiere el uso de un lenguaje motivador, argumentos convincentes y adaptación al auditorio. Su propósito general puede afectar la forma en que estructura su mensaje y cómo complementa sus ideas y su estilo de presentación. Ese es el por qué es importante identificar en primer lugar su propósito general.

Una vez que ha identificado su propósito general debe ser más fácil determinar su propósito específico. Puede descubrir su propósito específico al preguntar:

“¿Qué es lo que el auditorio quiere saber?” o “¿Qué comportamientos o actitudes quiero que mi auditorio adopte?”

Su respuesta puede ser: “Quiero que mi auditorio aprenda los seis pasos de nuestro nuevo procedimiento de contabilidad” o “Quiero que empleen más tiempo con los clientes”. Cada uno de éstos es un propósito específico. Determina cómo adaptará el resto de su preparación para el auditorio y las demandas de la situación.

Adapte el mensaje al auditorio específico

El éxito de su comunicación depende en parte del entendimiento y receptividad de su auditorio. La clave para desarrollar un mensaje apropiado para el auditorio es entender su conocimiento sobre el tema, la actitud hacia su mensaje y las expectativas de su presentación. Si ya saben lo que usted está tratando de enseñarles, se aburrirán y quizá se vuelvan hostiles. Comience con lo que ellos ya saben, luego extiéndase sobre eso. Si está enseñando un nuevo procedimiento contable, comience con el que su auditorio utiliza actualmente y luego agregue pasos nuevos. Recuerde que los auditorios retienen mucha más información si el material se relaciona con algo que ya saben, replanteado y repetido, reforzado con ayudas visuales y con un límite de tres a cinco ideas nuevas. Un auditorio motivado retiene más, así que al inicio de su mensaje explique cómo pueden utilizar la información.

Las actitudes del auditorio hacia su mensaje también son muy importantes de considerar. Los receptores hostiles no aprenden con tanta disposición como los receptores ansiosos. Si su auditorio es hostil, comience por fijar metas realistas. Si trata de hacer demasiado, puede disparar un efecto de boomerang en el que éste se vuelva aún más hostil. Enfatique las bases comunes al compartir valores similares o metas paralelas.

Satisfaga las demandas de la situación

Las expectativas de los receptores acerca de su presentación también son importantes. La situación con frecuencia determina expectativas, como el nivel de formalidad. Algunas situaciones claramente demandan presentaciones más formales. Si se espera que usted se dirija a un consejo directivo, debe prepararse con cuidado. Por otro lado, si se le piden comentarios en el momento, no es apropiado ni práctico un discurso preparado. En este caso es permisible presentar más comentarios espontáneos. La comunicación escrita también incluye ciertas expectativas.

El tiempo de una junta se termina, así que su presentación de 20 minutos debe ser condensada a cinco minutos. Prepárese con una versión corta que señale la información que servirá a su estrategia.

Prepárese para responder críticas específicas de su propuesta al tiempo que mantiene un tono de profesionalismo cordial.

El lenguaje también se afecta por las situaciones. Las que son formales demandan elecciones de lenguaje más formal. Las expresiones coloquiales, las contracciones y una gramática menos rígida pueden agregar soltura al entorno informal. Determine las expectativas de su auditorio y adapte su lenguaje. La mayoría de los expertos están de acuerdo en que su lenguaje debe ser un nivel más intenso que el de su auditorio.

DESARROLLE UNA ESTRUCTURA CLARA

Comience con un pronóstico

En general, una introducción eficaz hace tres cosas. Primero, atrapa la atención de los que escuchan y establece un tono para el mensaje. Segundo, proporciona al auditorio una razón para escuchar o leer. Finalmente, les da un mapa del camino o un rápido esbozo del mensaje.

Elija un patrón organizacional apropiado

La organización es un punto crítico porque afecta la comprensión del mensaje. Los aprendices retienen más cuando los mensajes están organizados. La organización también afecta su credibilidad como orador o escritor. Una persona que es organizada es vista en forma más positiva que una que no lo es, y la organización afecta el cambio de actitud. Sus receptores tienen más probabilidad de ser influidos por su punto de vista si éste es organizado. Finalmente, un mensaje organizado tiene más probabilidades de ser retenido, y por lo tanto influir en quien escucha.

Existen muchos patrones de organización de los cuales elegir. En general, usted debe ordenar sus pensamientos utilizando continuos como tiempo, dirección, proceso causal, secuencia de solución de problemas, complejidad, espacio o

familiaridad. Una técnica relacionada es organizar su material como una serie de respuestas a preguntas típicas.

La comunicación escrita y la oral varían en la cantidad de información detallada que puede comunicarse en un solo esfuerzo. Como un comunicado o informe puede volverse a leer, el receptor no tiene que recordar toda la información. Sin, los discursos no pueden volverse a escuchar. Es más importante limitar la cantidad de información presentada en forma oral.

¿Cuántos puntos puede hacer en el discurso?

La mayoría de los oradores prefieren tres puntos principales, pero muchos receptores pueden recordar hasta cinco puntos importantes. Siete piezas de información es aproximadamente el límite de la memoria inmediata a corto plazo de una persona en un momento dado. Como la gente debe recordar lo que usted ha dicho si es que van a actuar en consecuencia, dividir su discurso en no más de cinco partes principales debe hacer que sus ideas sean fáciles de recordar. Si su presentación es larga, considere utilizar ayudas visuales, como transparencias o entrega de papeles para reforzar el mensaje.

Utilice transiciones o señales para marcar su progreso

Es importante dar a su auditorio un “mapa del camino” al inicio de su mensaje. No se detenga ahí. Continúe ayudándolos a seguirlo a través del mismo. Para hacer esto, señale cuando esté cambiando de una idea a otra resumiendo la primera idea y luego dando un pronóstico de la idea nueva. Esto es especialmente importante en la comunicación oral, ya que el auditorio sólo escuchará su mensaje una vez; es crítico que proporcione señales durante su discurso. Debe indicar transiciones importantes entre las ideas, como “acabamos de ver cómo”.

En forma escrita, usted puede señalar las transiciones al separar, numerar o utilizar viñetas para resaltar la información. Puede llamar la atención de sus lectores hacia las palabras clave mediante *itálicas* o **negritas**.

Concluya sobre una nota alta

Dos importantes conceptos psicológicos trabajan en la comunicación: primacía y novedad. La primacía es la primera impresión recibida y la novedad es la última. La gente tiende a recordar la primera y la última cosa que leen o escuchan en mensajes. Es fácil entender por qué las partes más importantes de cualquier presentación son la primera y la última impresión que crean. Usted establece un sentimiento inicial en su introducción, que colorea el resto de la presentación, y la impresión creada durante la conclusión influye en la evaluación general de su mensaje por parte del auditorio. Como estos son los segmentos más importantes de su presentación, requieren la mayor preparación. Debe planear su mensaje con el principio y el fin en mente, es decir, considere su declaración de propósito específico mientras desarrolla su introducción y conclusión. Algunas personas escriben la conclusión primero, porque esto les permite organizar el resto de su material para que fluya en forma natural hacia la conclusión.

APOYE SUS IDEAS

Elija una diversidad de apoyo

Existen muchas razones para utilizar materiales de apoyo, o evidencia, conforme desarrolla su mensaje. La mayor parte de la investigación concluye que el material de apoyo hace una gran diferencia en el impacto de las ideas. Esto es verdad incluso si usted no es bien conocido por sus receptores o si ellos encuentran su credibilidad de moderada a baja.

Considere a su auditorio cuando elija el apoyo

Los tipos de materiales de apoyo que elija dependen parcialmente de su auditorio. Si la evidencia es nueva para ellos, tendrá mayor impacto. Las cintas de video en vivo, grabaciones o fotos reales también tienen mayor impacto. Las personas que son altamente dogmáticas son más afectadas por la evidencia que las que no lo son tanto.

Utilice ayudas visuales como apoyo

Existen tantas razones para utilizar ayudas visuales como tipos de ellas. Las ayudas visuales sirven a las personas para procesar y retener datos. Además de mejorar la comprensión y la memoria, las ayudas visuales pueden mejorar el impacto de persuasión de sus ideas si comprometen a los receptores activamente en el intercambio comunicativo. Su credibilidad y su persuasión son mejoradas por buenas ayudas visuales. El propósito de una ayuda visual es mejorar su presentación, no reemplazarla ni ser una desviación de ella. Las gráficas asistidas por computadora ayudan más que nunca a complementar sus ideas principales con materiales visuales. Seleccione y diseñe las ayudas visuales para reforzar su estrategia e ideas y para hacerlas más claras. Tenga en mente que cada tipo de ayuda visual comunica información en forma distinta.

En general, las ayudas visuales, como transparencias, fotografías y carteles, pueden ayudar a un auditorio a sentirse como usted. Mejoran la dimensión emocional de una presentación. Por otro lado, los materiales descriptivos o escritos ayudan a un auditorio a pensar como usted. Los números y cuadros refuerzan los procesos cognitivos; las fotografías refuerzan los procesos afectivos. Utilice tablas y gráficas para resaltar las relaciones y los patrones, no para comunicar datos amplios.

USE UN ESTILO MEJORADO

Hasta este punto, la preparación de mensajes orales y escritos es muy similar. Si pretende dar un discurso o escribir un comunicado, necesita desarrollar su estrategia al identificar sus propósitos, estructurar su mensaje y apoyar sus ideas con evidencias. La cuarta etapa requiere tratamiento separado de mensajes orales y escritos porque son formas de comunicación de un estilo muy distinto. Nos enfocaremos primero en las presentaciones orales.

ESTILO EN COMUNICACIÓN ORAL

Prepare sus notas

La distinción de los presentadores eficaces es la apariencia de falta de esfuerzo. Algunos oradores tienen tal dominio de su material que parece que están improvisando. La mayoría de nosotros preferimos ese estilo de conversación, pero no se deje engañar por las apariencias.

Horas de preparación y práctica preceden al desempeño real. Ya se le han presentado las tres etapas de preparación, pero, ¿cómo desarrollar la cuarta etapa de su preparación para la comunicación oral?

Después de haber considerado cuidadosamente su estrategia, estructura y apoyo, debe preparar sus notas orales. Para hacer esto, simplemente escriba sus puntos clave en una estructura simple siguiendo los patrones organizacionales que haya elegido. Lo que haga a continuación depende de su método de presentación. Con frecuencia hablará en forma de conversación que no es memorizada o leída; a esto se le llama forma de hablar extemporánea.

Una presentación extemporánea es deseable porque es natural y flexible; aplica a la mayoría de las situaciones. Para prepararse, copie las palabras clave en tarjetas de notas para estimular su memoria; las páginas estándar a menudo distraen. Escriba citas, estadísticas o cualquier cosa que requiera fraseo exacto. Resalte lugares donde pretenda utilizar ayudas visuales, deténgase para las preguntas o presente un anexo. Para ensayar, repase el discurso, frasee sus ideas en un lenguaje que parezca natural.

Si la ocasión es formal y demanda palabras precisas o una prosa exquisita, debe preparar un manuscrito palabra por palabra para memorizarlo o leerlo. Luego debe ensayar con el manuscrito, tratando de lograr un flujo en el diálogo tan natural como sea posible.

Practique su presentación

Es una buena idea ensayar su presentación bajo condiciones simuladas (en una habitación similar, con auditorio que le pueda dar sugerencias para mejorar).

Tome el tiempo de su presentación para que sepa si es necesario ampliar o recortar ideas. La investigación muestra que practicar un discurso por periodos breves durante el curso de varios días es más exitoso para reducir la ansiedad y para mejorar la memoria que una práctica concentrada.

Practique utilizando sus ayudas visuales

Esto le ayudará a acostumbrarse a manejarlas y a darle alguna idea de cuánto tiempo tomará su discurso con las ayudas visuales. Prepárese para lo totalmente inesperado.

Compense las pequeñas interrupciones al disminuir su velocidad, elevar un poco el volumen y continuar. Alentará al auditorio a escuchar su mensaje en vez de estar temporalmente distraídos. Para otras interrupciones, una buena regla es responder en la misma forma que usted lo haría si fuese parte del auditorio.

Comunique entusiasmo controlado para su tema

Aunque el entusiasmo es importante, debe ser controlado. No confunda el entusiasmo con el volumen alto. Una buena regla es utilizar tonos de voz e inflexiones vigorosos, pero de conversación. Evite vociferar o sermonear a su auditorio. Asegúrese que puede ser escuchado con facilidad y que su tono es suficientemente empático para transmitir con eficacia el significado. En general, su discurso debe parecerse a una conversación animada o vivaz.

Utilice la entrega para mejorar su mensaje

Otra clave para mantener la atención del auditorio es una entrega eficaz. El contacto visual es la herramienta más importante para establecer la participación del auditorio. Hace que el auditorio se sienta como si estuviera participando en una discusión de uno a uno, semi-privada con usted. En esta cultura valoramos el ser directos y honestos.

Una de las expresiones de estos valores es el contacto visual directo. Un contacto visual eficaz significa mirar directo a los miembros del auditorio, uno a la vez, en forma aleatoria y giratoria. En general, cuanto más pequeño sea el grupo, más podrá mirar a cada persona. Mantener el contacto visual también es la principal

fuentes de retroalimentación del auditorio durante su presentación. Si su auditorio parece confundido, tal vez deba detenerse y revisar sus ideas.

Es importante utilizar el espacio físico y el movimiento del cuerpo para mejorar su mensaje. Recuerde que las presentaciones son como películas, no fotografías.

Alternar movimientos y permanecer estático, hablar y escuchar, hacer y pensar. Intercale su discurso con el uso del pizarrón, la demostración, la participación del auditorio y las ayudas audiovisuales para que ninguna actividad ocupe una porción grande de la presentación. Agregue algún condimento a su presentación al incluir anécdotas personales, referencias a miembros del grupo, hechos inusuales, información vital y mensajes vibrantes. Siempre que sea apropiado, arregle el área del podio para acomodar un movimiento físico. El movimiento físico puede utilizarse para señalar puntos importantes, transiciones de señales, construir armonía con una persona que realice una pregunta, resaltar el interés de segmentos particulares del auditorio y ayudarles a permanecer alertas al reenfocar su atención.

ESTILO EN LA COMUNICACIÓN ESCRITA

Como en la comunicación oral, la comunicación escrita es una habilidad que puede ser aprendida. La comunicación escrita sigue las mismas tres etapas de preparación que la comunicación oral. El escritor determina las estrategias, la estructura y el soporte antes de ponerlo realmente en el papel. Igual que en las presentaciones eficaces, una buena escritura requiere un análisis cuidadoso del auditorio y la situación.

Existen diferencias significativas entre el estilo de comunicación oral y el escrito. Aunque le falta la dimensión interpersonal de la condición inmediata, la comunicación escrita ofrece una enorme ventaja sobre la comunicación oral: que perdura. Los documentos escritos pueden ser retenidos, estudiados, duplicados y archivados para un futuro. Esto significa que son esencialmente capaces de comunicar mucha más información detallada. Aunque la comunicación escrita ofrece estas ventajas, también hace diferentes demandas al comunicador; la comunicación escrita demanda precisión.

Desarrolle precisión mecánica en su escrito

Su imagen profesional es juzgada por la apariencia de su comunicación escrita. Tachones, borrones, errores tipográficos o cualquier otra suciedad demerita su mensaje escrito, igual que los ademanes torpes pueden distraer la atención de su mensaje oral. También se requiere precisión gramatical; errores de ortografía, de puntuación y de mala gramática son señales de escritores sin educación. Ésta ciertamente no es la imagen que usted quiere comunicar.

Practique la precisión real en sus escritos

La precisión es crítica, pero ese es solo el inicio. Depende del escritor crear oraciones que dejen el mensaje muy claro para el lector. Muchas veces los escritores conocen los hechos, pero omiten importantes detalles al escribirlos. La omisión ocurre cuando usted tiene todos los hechos o circunstancias, pero mientras escribe asume que el lector también los conoce. Escriba teniendo en mente al lector.

Construya mensajes escritos con precisión verbal

Lograr precisión verbal es diferente a una precisión mecánica o real. La precisión verbal está basada en la precisión de las palabras elegidas para expresar las ideas. En un mundo ideal, las palabras pueden proporcionar el significado exacto que usted pretendió, pero las palabras pueden no replicar la realidad. En vez de eso, las palabras son símbolos de objetos e ideas. Agregue a esta representación inexacta las sutiles tonalidades de significado que el propio lector le pueda dar y podrá ver por qué es difícil lograr precisión verbal. Puesto de otra forma, una palabra tiene dos niveles de significado: su denotación o significado acordado por la mayoría de las personas que utilizan la palabra, y su connotación o dimensión personal del significado dado a la palabra por el receptor.

La clave para la precisión verbal en la escritura es la claridad. Las preguntas fundamentales que debe hacerse son: “¿La palabra o frase comunica mi significado sin confusión?” o “¿Puede cualquier persona que lea este comunicado por primera vez comprender las ideas en forma directa y simple?”

Preste atención al tono

El tono de su escritura está directamente relacionado con su dicción o elección de palabras. Utilizar el nivel apropiado de formalidad en sus escritos requiere que analice la naturaleza de la situación de la escritura.

El tono en la escritura de negocios va más allá de su formalidad relativa. Refleja la naturaleza del escritor como persona, y por lo tanto, afecta cómo el lector se siente acerca del escritor. Su impacto puede ser significativo y a menudo inesperado.

Un área de escritura de negocios moderna, donde no prestar atención al tono ha costado muchos malos sentimientos y pérdida de tiempo, es el correo electrónico. Por su naturaleza, el correo electrónico alienta el intercambio rápido, en especial cuando los trabajadores ocupados enfrentan una bandeja de entrada llena de mensajes, muchos de los cuales están mal considerados o son poco claros. El correo electrónico no es una conversación telefónica en la que el tono de voz y otras señales puedan aclarar lo que se quiere decir y en la cual pueda leer las señales vocales de quien escucha. Sin embargo, muchas personas que se comunican por correo electrónico parecen haber olvidado la diferencia. No establecen el contexto de su mensaje; no proporcionan la información de antecedentes requerida; no organizan su mensaje; no hacen elecciones cuidadosas de palabras que transmitan un tono cordial. Al no tomar el tiempo para considerar su mensaje a la luz de la situación y el receptor, quienes envían correos electrónicos pueden comunicar tonos demandantes, inapropiados o de desaprobación si sus solicitudes no se satisfacen con rapidez. El antagonismo creado por un tono pobre de mensajes de correo electrónico puede retrasar la solución del problema de negocios que se enfrenta y afecta de manera negativa las relaciones de trabajo de los que se comunican por este medio.

Utilice el formato apropiado

Guste o no, las primeras impresiones cuentan, incluso en la comunicación escrita. El descuido sugiere que el escritor no toma el mensaje con seriedad; los formatos extraños o poco convencionales indican que el escritor es ignorante o poco

profesional. Usted debe familiarizarse con la disposición física de las cartas, memoranda, propuestas y otras formas escritas comunes de comunicación de negocios.

Cualquiera que sea el formato final, existe un objetivo en toda la comunicación de negocios escrita: Su mensaje debe ser simple, directo y claro. Cualquier cosa que interrumpa el movimiento del lector a través de su escrito limita su eficacia. Cualquier imprecisión (falla mecánica, omisión de hechos o palabra extraña) llama la atención hacia ella, y como un gesto extraño en la comunicación hablada, desvía la atención de sus ideas. Como escritor, usted debe buscar una transmisión clara y directa de su mensaje.

COMPLETE SU PRESENTACIÓN AL RESPONDER A PREGUNTAS Y RETOS

Prepárese cuidadosamente para manejar las preguntas

Responder a las preguntas y a las objeciones es una parte vital del proceso de comunicación porque permite interactuar directamente con el auditorio. Podemos saber acerca de lo que piensan y sus respuestas a nuestras ideas mediante sus preguntas; es una calle de dos sentidos.

La clave para formular respuestas eficaces es igual a la clave para desarrollar buenos discursos: una preparación cuidadosa. Lea ampliamente y hable con expertos en su campo. No sólo lea el material que apoya su punto de vista, sino también lea lo que la oposición está diciendo. La mejor defensa puede ser una buena ofensa, y esta no es la excepción. Pida a sus colegas que critiquen su material, discuta sus preguntas y objeciones con ellos y recopile documentos o pruebas de apoyo. También puede practicar sus respuestas. Comience por considerar lo que su auditorio pueda preguntar o encuentre a alguien contrario a su posición que le prepare una lista de preguntas. Luego practique sus respuestas a esas preguntas.

Responda a las objeciones de manera ordenada

En general, responda las preguntas en forma tan concisa como sea posible. Divagar en las respuestas puede hacerle ver evasivo o inseguro. También sugiere

incapacidad para pensar en forma concisa. Puede responder a las objeciones en cuatro etapas:

1. Reafirme la objeción. Esto le da tiempo de pensar, muestra su interés y asegura que todos entienden la pregunta.
2. Afirme su posición. Dé una declaración concisa, directa, de lo que cree para aclarar su posición.
3. Ofrezca apoyo para su posición. Esta es la parte crítica de la respuesta. Proporcione evidencia que muestre que su posición es la correcta.
4. Indique el significado de su refutación. Muestre el impacto de adoptar su posición. Ofrezca las razones para hacerlo.

Mantenga el control de la situación

Necesita balancear el ser sensible a la retroalimentación y ser lo suficientemente flexible para responder a preocupaciones legítimas al evitar intercambios prolongados e improductivos. Reconocer el derecho de todos de hacer preguntas u ofrecer posiciones alternativas es importante porque otorga el respeto de los miembros del auditorio. Por otro lado, usted también tiene el derecho de decidir lo que es relevante para su consideración.

REUNIONES PRODUCTIVAS

Las cinco P para juntas eficaces

Los directivos de juntas eficaces conocen las cinco etapas de preparación para conducir juntas: 1) propósito, 2) participantes, 3) plan, 4) participación y 5) perspectiva.

1. Propósito

Propósito se refiere a la razón por la que se realiza una junta. Hay tres funciones para realizar una junta: hacer anuncios, tomar decisiones y lluvia de ideas. De estas tres, sólo las dos últimas cuentan como razones para realmente sostener una junta. Cuando la información puede transmitirse mediante un memorandum o

una llamada telefónica, cuando las personas no están preparadas, cuando no pueden asistir, cuando el costo de una junta es más elevado que la ganancia potencial y cuando no existe ventaja alguna para sostener una junta, ésta no se debe realizar. En resumen, si no hay decisiones qué tomar ni hay lluvia de ideas qué realizar, cancele la junta.

Las juntas productivas resultan de una buena toma de decisiones y de lluvia de ideas. Una junta se debe realizar cuando apliquen una o más de las siguientes condiciones.

- Compartir información. Cuando toda la información requerida no la tenga una sola persona, cuando se estimulen las ideas al reunir a las personas y cuando no esté claro qué información se requiere o está disponible.
- Construcción de compromiso. Cuando los individuos deban comprometerse con un curso de acción y cuando estén involucrados en su planificación y ejecución.
- Diseminación de información y retroalimentación. Cuando muchas personas deban recibir el mismo mensaje en la misma forma, el correo electrónico es bueno. Sin embargo, cuando el tema real no sea la diseminación sino la medición de la reacción y permitir la “ventilación”, entonces una junta es muy útil.
- Solución de problemas. Los grupos superan el desempeño de los mejores individuos al cumplir actividades complejas y tomar decisiones de alta calidad donde se necesiten diversas políticas o información.

Por lo tanto, las juntas deben convocarse para manejar problemas complejos y delinear opciones para decisiones mediante la lluvia de ideas.

2. Participantes

La segunda P, **participantes**, se refiere a los individuos invitados a asistir a una junta. Al realizar una junta eficaz, es importante determinar el tamaño, la composición y las habilidades de los participantes. Las juntas pueden fracasar por la asistencia de demasiados o muy pocos participantes. Si una junta es muy

grande, la discusión puede ser superficial y difusa; pocos podrían participar. Si una junta es muy pequeña, no se compartirá suficiente información y los problemas no serán resueltos adecuadamente. Los números no pares de participantes funcionan mejor porque los números pares tienen mayor propensión a ocasionar que el grupo se polarice.

La composición de la junta se refiere a las tres principales dimensiones duales:

- Homogeneidad–heterogeneidad
- Competencia–cooperación
- Actividad–proceso

Un grupo homogéneo está compuesto de miembros con antecedentes, personalidad, conocimiento o valores similares.

Los grupos homogéneos producen menor conflicto y desacuerdo, pero sus resultados pueden ser mundanos y sin imaginación. Por otro lado, los grupos heterogéneos producen mayores diferencias entre los individuos, que llevan a críticas y disputas, pero también potencialmente a soluciones más novedosas y complejas para los problemas.

En cuanto a la dimensión de competencia-cooperación, la investigación sobre su efecto en las juntas de solución de problemas es obligatoria. Los grupos cuyos miembros están trabajando hacia una meta común y que adoptan una posición de cooperación entre ellos se desempeñan en forma más eficaz y producen niveles más altos de satisfacción de los miembros que los grupos cuyos miembros están luchando por satisfacer las necesidades individuales o que buscan metas en competencia.

Los grupos cooperativos también demuestran comunicación interpersonal más eficaz, divisiones de actividades más completas, mayores niveles de participación y mejor desempeño de actividades.

En relación con la dimensión actividad-proceso, las juntas son más eficaces si tienen participantes que generen equilibrio tanto de actividades como de procesos. Los participantes orientados a las actividades son “todo negocios”.

Tienen poca tolerancia para las bromas o para discusiones de sentimientos y amistades. La actividad se cumple en forma eficiente pero la satisfacción puede ser baja. Los participantes orientados al proceso enfatizan la participación y el espíritu de equipo. Son sensibles a los sentimientos y a la satisfacción de los participantes. Pueden sacrificar el cumplimiento a favor de que los miembros lo disfruten

Habilidades se refiere a las competencias que llevan los participantes a la junta. Podemos pensar en conjuntos de habilidades generales y específicos. En general, los cuatro conjuntos de habilidades genéricos deben estar presentes en la junta al mismo tiempo. Primero están los que conocen los problemas: los participantes que tienen algún sentido del problema bajo discusión. En segundo lugar están los que proporcionan soluciones: los participantes que son creativos e imaginativos, pero que tal vez no conozcan los problemas. En tercer lugar están los controladores de recursos: los participantes que autorizan el dinero, las personas y los recursos necesarios para la mayoría de las decisiones; por lo tanto, necesitan estar incluidos. Finalmente, están las personas llamadas “tomadores de decisiones en busca de trabajo”, los “arzobispos organizacionales” que “bendicen” o afirman las decisiones. Si todos estos conjuntos de habilidades están en el mismo espacio al mismo tiempo, y el proceso es bueno, la probabilidad de una decisión de alta calidad (oportuna, creativa y participativa) es grande.

3. Planificación

La tercera P, **planificación**, se refiere a la preparación de la agenda para la junta. Con frecuencia, la justificación para una junta es clara (por ejemplo, necesitamos determinar cómo llevar gasolina a las tropas en el frente) y los individuos apropiados están presentes, pero la junta todavía parece flotar, vagar sin rumbo, o es incapaz de producir una decisión final. En tales juntas a menudo el líder comienza diciendo “tenemos un problema que pienso que todos necesitamos sentarnos a discutir”. La suposición errónea del líder es que, porque existe un problema y todos los participantes lo entienden, la junta tendrá éxito.

Desafortunadamente los participantes pueden llegar a la junta sin preparación, no estar conscientes de la información crítica, no tener claros sus roles específicos y pueden estar confundidos acerca de cómo lograr el objetivo. Por lo contrario, el planificador de la junta puede tratar de introducir demasiadas cosas en una sola reunión, programar demasiadas presentaciones, manejar demasiados documentos, o cubrir demasiados negocios. La investigación sugiere que existen algunas reglas para planear las juntas eficazmente. La siguiente es una lista de lo más importante.

Regla de las mitades

Todos los temas de una agenda para una junta que se aproxima deben estar en las manos del programador de la junta no más tarde que a medio tiempo entre la última junta y la siguiente. Si las juntas se realizan cada semana, la persona que construye la agenda debe reunir los temas para la siguiente junta a mediados de la semana. Esto permite clasificar y agrupar los temas, manejar algunos de los temas uno a uno fuera de la junta, y producir y distribuir una agenda con anticipación a la junta. También permite el acoplamiento de habilidades especiales, conforme se requieran por el desarrollo de la agenda.

Regla de los sextos

Alrededor de dos tercios de la agenda deben ser enfocados a temas de la agenda actual. El tercio restante debe ser subdividido en dos sextos. Uno de esos sextos del tiempo de la junta debe emplearse en temas de la agenda pasada y el seguimiento. El restante sexto de la junta debe dedicarse a lluvia de ideas para el futuro. De esa forma se mantiene la continuidad y los temas de la agenda no se pierden entre los huecos.

Regla de los informes

Las juntas avanzan mejor si la ronda usual de “informes” no ocurre. En vez de eso, la información contenida en los “informes” es reorganizada en temas específicos, como anuncios, decisión, lluvia de ideas.

Regla de tres cuartos

Los paquetes de información, incluyendo minutas de la junta anterior y una agenda, deben ser enviados a los participantes de las juntas en el punto de tres cuartos entre las juntas. Por ejemplo, si se tiene programada una junta semanal, el paquete debe ser enviado aproximadamente dos días antes de la siguiente junta.

Regla de la agenda

Las agendas para las juntas deben ser escritas con verbos activos o resúmenes de oraciones, no con palabras simples. En vez de decir “minuta”, por ejemplo, utilice “aprobar minuta”. En lugar de “informe de producción” utilice “determinar programa de producción”. Esto proporciona claridad e ímpetu para lo que la gente debe cumplir. En la figura 1 se ilustra este proceso.

Regla de los tercios

Todas las juntas se dividen en tres partes: 1) periodo de inicio en el que se abarcan los temas menos difíciles cuando llegan los que vienen demorados y la gente comienza a participar en el tema; 2) periodo de trabajo duro en el que se consideran los temas más difíciles, y 3) periodo de descompresión en el que la junta comienza a disolverse. Los temas instructivos deben ser manejados en el primer periodo, los temas de decisión deben ser manejados en el segundo periodo y los temas de discusión deben ser manejados en el tercer periodo.

Regla de resumen ejecutivo

Los informes enviados a los participantes de la junta deben contener resúmenes ejecutivos o memorandos de opciones. Un resumen ejecutivo resalta los puntos clave y las conclusiones del informe.

Un “memo” de opciones resume alternativas para ser analizadas y sobre las que se debe decidir. Esto elimina la necesidad de manejar muchas hojas para encontrar la información relevante y emplear el tiempo de la junta revisando las hojas del informe.

Regla de la campana de la agenda

Esta regla es más específica acerca de cuándo deben cubrirse ciertos tipos de temas de la agenda. Los temas de la agenda deben ser considerados en orden

ascendente de controversia, luego se debe voltear la atención a los temas de discusión y descompresión. En la figura 2 se muestra una campana típica de agenda para una junta.

Regla de integridad de agenda

Todos los temas de la agenda deben ser analizados, y los temas que no están en la agenda no deben discutirse. Esta regla ayuda a asegurar que los participantes no desvirtúen la junta con temas tangenciales para los que nadie se ha preparado o para los que no haya información suficiente.

Regla de integridad temporal

Esta regla es simple: comience a tiempo y termine a tiempo. Siga un horario en la misma junta. Eso asegura que a todos los temas de la junta se les dé tiempo adecuado, que los que lleguen tarde no son recompensados al hacer que la junta los espere, y que las personas puedan terminar en un punto dado.

Regla de las minutas

Las minutas de las juntas deben tener tres características: la relevancia de la agenda (la información registrada se relaciona con un tema de la agenda), la relevancia del contenido (se deben escribir minutas de manera que se siga la agenda para que sea más fácil encontrar el material pertinente con una revisión rápida) y el enfoque en la decisión (las minutas deben reflejar decisiones, conclusiones y acciones acordadas, más que los procesos por los que se llegó a las decisiones).

Luego de un breve resumen de cada tema, salte una línea y coloque la acción o resultado en un recuadro. Aquí es donde se establecen los nombres, los tiempos, etcétera. El tema clave es fácil de ver por todos. Estas diez reglas de preparación de juntas ayudan a asegurar que cuando los individuos lleguen a una junta y ésta comience, la estructura y el plan estén en su sitio para hacer que la junta sea productiva y eficiente.

4. Participación

La cuarta P, **participación**, se refiere al proceso real de las juntas y los métodos utilizados para asegurar que éstas incluyan a todos los presentes.

Proporcionar introducciones. Los participantes en las juntas deben ser presentados entre ellos y ayudados a sentirse cómodos juntos, en especial si se van a considerar temas de controversia.

Establecer reglas básicas. Debe aclararse cuánta participación se espera, qué variaciones de la agenda serán toleradas y qué marco de tiempo habrá. Establecer una estructura para la junta al inicio ayuda a mantener la junta enfocada.

Establecer reglas de decisión. Las reglas de decisión son normas que hacen que las decisiones parezcan bien a los participantes. Necesitan ser establecidas al inicio de la junta. Como no son reglas de decisión neutrales, los directivos de juntas por lo general tienen que utilizar varias a la vez, actividad intelectual compleja.

Las más comunes son la regla extensiva, la regla intensiva, la regla de participación, la regla experta y la regla de poder. La regla extensa es la de mayoría. Cada participante en la junta vota por alternativas, y las alternativas con una mayoría de votos son las que ganan.

Utilizar una variedad de medios.

Para mantener el interés de los participantes de la junta, utilice diversos medios para presentar la información. Las entregas, transparencias, diapositivas, portafolios, videos y diagramas de pizarrón son todos útiles para mantener el interés e incrementar la eficiencia con la que la información es presentada y procesada. Los participantes deben ser capaces de utilizar al menos dos de sus sentidos durante una junta (por ejemplo, ver y escuchar).

Alentar y establecer la participación.

La participación en una junta debe ser equitativa entre todos los participantes, lo que no significa que todos deben hacer exactamente el mismo número de

comentarios. Aquellos con más información o quienes tienen más intereses en el tema participarán más. Sin embargo, es importante controlar a quien participe demasiado o a la persona que domine la discusión, así como alentar a quienes puedan tener algo que contribuir y que no se sientan inclinados hacerlo. También debe mantenerse la equidad entre distintos puntos de vista, para que los representantes de un lado de la discusión no la dominen.

Resumir. Cerrar la junta al resumir las decisiones alcanzadas, actividades asignadas, progreso cumplido, puntos clave discutidos y lo que fue aprendido en la junta. Revise los temas de acción que serán informados en la siguiente junta. Ayudar a que los participantes tengan un sentimiento de logro por haber invertido su tiempo en la junta.

Perspectiva

La última P es **perspectiva**. La perspectiva nos hace ver las juntas desde la distancia. Significa evaluar cada junta, y de vez en cuando las decisiones y el proceso de las series de juntas. Al final de cada junta, por ejemplo, puede utilizarse la metodología MDI para hacer una evaluación rápida y simple. Pase una hoja de papel a cada participante. Pídales que respondan debajo de cada una de las tres letras M, D, I. M significa “mantener” (lo que salió bien en la junta y que debemos mantener o ampliar); D significa “detener” (lo que fue improductivo de esta junta y debe detenerse o eliminarse); I significa “iniciar” (lo que no esté sucediendo en esta junta y que deba iniciarse). La siguiente semana entregue a los participantes los resultados (en forma de resumen) y déjeles saber cómo está utilizando su retroalimentación para mejorar la junta.

Anexo 6. Guía de la Técnica Estudio de caso

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>¿ Para cuántas personas ?</p> <p>10 - 25</p> <p>Divididas en grupos de 4-5</p> | <p>¿ Cuánto tiempo toma ?</p> <p>Entre 2 horas y 1 día</p>  | <p>¿ Para qué sirve ?</p> <p>Para observar una situación concreta en profundidad y sacar conclusiones que se puedan generalizar o aplicar a casos parecidos. Fomenta lo aprendido, pues permite aplicar los conocimientos y las herramientas adquiridos en el taller en la búsqueda de soluciones específicas.</p> | <p>¿ Cuando se usa ?</p> <p>Cuando se quiera analizar un escenario, un incidente o una situación real posible.</p> |
| <p>¿ Qué materiales necesito ?</p> <p>Un caso muy bien documentado que sea pertinente o esté relacionado con el tema tratado.</p> | <p>¿ Cómo se usa ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se busca material sobre un caso concreto relacionado con el tema del taller y una metodología apropiada para las capacidades e intereses de los participantes. 2. El material se prepara de tal manera que permita: <ul style="list-style-type: none"> • Ver la pertinencia o relación con el tema del taller. • Ver la complejidad de la situación. • Entender la dinámica del proceso específico. • Entender los motivos, acciones y reacciones de los actores implicados. 3. Se presenta el caso a los participantes en una sesión de plenaria y se imparten instrucciones claras para analizar el caso elegido y buscar posibles soluciones. 4. Los participantes trabajan sobre el caso en grupos. Esto lo pueden hacer todos partiendo desde el mismo enfoque o por grupos desde diferentes perspectivas. 5. Todos los grupos exponen en la plenaria sus resultados en forma visualizada de manera que sirva de base para la evaluación del caso. 6. La plenaria elabora conclusiones a partir de los resultados presentados; si es posible, estas conclusiones se proyectan o aplican a casos similares. | | |
| <p>¿ Qué variaciones puede tener ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El estudio de caso se puede combinar con una excursión, un juego de rol o una simulación. 2. Al caso se le pueden dedicar varias sesiones seguidas o varias sesiones diferenciadas por aspectos temáticos. 3. Después de elaboradas las conclusiones en la plenaria, expertos o personas experimentadas pueden dar un testimonio de cómo se resolvió realmente el caso específico; así, los participantes puedan evaluar sus propias soluciones. | <p>¿ Otras recomendaciones ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • El material que se presenta o entrega, aunque debe estar resumido, debe abarcar todos los niveles y actores del caso. • Las instrucciones para los participantes deben ser claras y su ejecución viable en el tiempo previsto. • Es clave que se tenga claro cuál es la finalidad del ejercicio, pues esta debe orientar la elección del caso, el diseño de la metodología apropiada y la conformación de los equipos de trabajo.  | | |

Anexo 7. Caso de estudio “Círculos de calidad en Battle Creek Foods”

Usted es el director de personal en Battle Creek Foods, un productor líder de cereal para el desayuno. La productividad ha estado decayendo en toda la industria y su organización está comenzando a ver sus efectos en la rentabilidad. En respuesta, el comité ejecutivo corporativo le ha solicitado que realice una presentación oral de 20 minutos (o preparar un memo de cinco hojas) acerca de los círculos de calidad (CC). El comité ha escuchado que los CC se han puesto en práctica en diversas plantas por su principal competidor, y quieren escuchar su recomendación acerca de si Battle Creek Foods debe hacer lo mismo. La única exposición previa del comité a los CC es lo que cada miembro ha leído en la prensa popular.

Utilizando el siguiente material de referencia, prepare una presentación acerca de los círculos de calidad. Explique la estructura y el proceso de los CC así como sus ventajas y desventajas. La sección final de la presentación debe incluir una recomendación en cuanto a la adopción en sus plantas. Prepárese para hacer frente a preguntas y retos.

Vistazo a algunas pruebas

Los círculos de calidad, en general, parecen estar haciendo una contribución positiva a la calidad del producto, las utilidades, la moral e incluso a mejorar la asistencia de los empleados (DuBrin, 1985: 174-185). La atención generalizada que los CC han recibido en los años recientes ha llevado lógicamente a su evaluación por las personas de negocios y por los investigadores.

Aquí confiaremos en distintos tipos de métodos de evaluación, muestreando primero la evidencia positiva y luego la negativa.

Resultados favorables con los CC

Honeywell, una empresa de alta tecnología en electrónica, se ha convertido en un pionero en la aplicación de los CC en Norteamérica. Honeywell actualmente opera varios cientos de CC en Estados Unidos. En forma típica, alrededor de media docena de trabajadores de ensamblado se reúnen cada dos semanas con un

supervisor de primer nivel o un líder de equipo. “Sentimos que este tipo de programa directivo participativo no sólo aumenta la productividad”, dice Joseph Riordan, director de Honeywell Corporate Productivity Services, “sino que también mejora la calidad de vida de trabajo para los empleados. Los trabajadores de línea sienten que son más parte de la acción. Como resultado, encontramos que la calidad de trabajo mejora y el ausentismo se reduce. Con este tipo de participación, en muchos casos hemos sido capaces de incrementar la capacidad de una línea sin agregar herramientas o turnos adicionales”.

Honeywell utilizó el método de círculos de calidad para manejar el problema de ganar una oferta renovable para un contrato de gobierno. “Ésta era una situación”, relata Riordan, “en la que ya habíamos eliminado nuestros defectos, donde todo el aprendizaje efectivamente había dado avance al proceso”. El problema se asignó al círculo de calidad representante de esa área de trabajo en particular. “Se les ocurrió una sugerencia para automatizar más el proceso, lo que nos permitía mejorar nuestra posición competitiva en aproximadamente 20% y ganar el contrato”.

En un intento por determinar si los CC resultaban apropiados para las empresas estadounidenses, un equipo de investigadores estableció un experimento de campo de un año en una instalación de producción de metal en una empresa de electrónica.

Se establecieron once círculos de calidad, promediando nueve empleados de producción cada uno. El desempeño fue evaluado por un sistema de monitoreo computarizado creado por el sistema de información del desempeño de empleados ya existente en la compañía. Se tomaron medidas tanto de calidad como de cantidad. También se evaluaron las actitudes de los empleados, utilizando el método de Calificación Potencial de Motivación (CPM) de la Hackman-Oldham Job Diagnostic Survey.

El principal resultado del programa de CC fue su impacto positivo en la tasa de rechazos, como se muestra en la mitad superior de la figura 3. Las tasas de rechazo per capita de los participantes en el círculo de calidad bajaron entre un

tercio y un medio de las tasas anteriores para el tiempo en que el programa llevaba tres meses. Sorpresivamente, las tasas de rechazo para el grupo de control incrementaron durante el mismo periodo.

Una explicación que ofrecieron los investigadores de estos resultados es que los miembros del círculo atacaban los temas de comunicación interna como un tema de alta prioridad. Por ejemplo, uno de los proyectos iniciales efectuados por los CC fue mejorar los manuales de capacitación y los procedimientos, incluyendo traducir materiales al idioma nativo de un trabajador si éste lo deseaba. La atención cuidadosa de una mejor capacitación en lo básico previno muchos errores.

Los miembros del círculo también cometieron menos errores. Además, las partes defectuosas que hicieron los miembros del círculo tendían a ser menos costosas para reutilizar o moldear en partes usables. La explicación dada para estos resultados es que la capacitación de círculos de calidad instruye a los empleados cómo dar prioridad a los problemas en base al impacto en dinero para la compañía. Los ahorros en costos generados por la menor tasa de rechazo representaron una utilidad de 300% sobre el costo de la inversión en el programa.

El impacto de los CC en el nivel de satisfacción laboral de los participantes fue igualmente impresionante. Los resultados mostrados en la figura 3 indican que la Calificación Potencial de Motivación (CPM) aumentó para los participantes de los círculos, en tanto que el grupo control mostró una disminución. No hubo otros cambios en el ambiente laboral que pudieran impactar al grupo experimental en forma distinta que al grupo de control. Por lo tanto, los investigadores concluyeron que la mejora en las actitudes laborales de los empleados podía ser atribuida al programa de capacitación en círculos y a la actividad de solución de problemas. La característica laboral más influida por la actividad de calidad fue la variedad de habilidades: el grado al que un puesto requiere diversas habilidades.

Resultados negativos con círculos de calidad

A pesar de los resultados favorables informados, también ha habido muchos resultados negativos. Una revisión de los resultados de la primer etapa de

actividad de los CC en Estados Unidos reveló que 75% de los programas inicialmente exitosos ya no estaban en operación luego de algunos años. Incluso Lockheed, uno de los pioneros estadounidenses en este método, había disminuido su participación con círculos de calidad. Robert Cole, una autoridad reconocida en la fuerza de trabajo japonesa, hizo estos comentarios pesimistas:

El hecho es que los círculos no funcionan muy bien en muchas compañías japonesas. Incluso en esas plantas reconocidas por tener los mejores programas operativos, la dirección sabe que tal vez sólo una tercera parte de los círculos están funcionando bien, con otra tercera parte en el límite y la última tercera parte simplemente sin hacer contribuciones.

En cuanto a la retórica del voluntariado, en numerosas compañías los trabajadores claramente perciben la actividad de círculos como coercitiva. Las compañías japonesas enfrentan una lucha continua por revitalizar la actividad de los círculos de calidad y asegurar que no degeneren en un comportamiento ritualista.

En un estudio de círculos de calidad en 29 compañías, realizado por Mathew Goodfellow, se encontró que sólo ocho de ellas eran eficaces en costos en términos de ganancias en productividad.

El consultor directivo Woodruff Imberman investigó los 21 esfuerzos de CC que no tuvieron éxito y encontró cuatro principales causas de fracaso. Primero, en muchas empresas, a los empleados les disgustaban intensamente sus directivos. Su antagonismo llegó hasta los círculos de calidad, que algunos empleados percibían como una treta de la dirección para reducir el tiempo extra y la fuerza de trabajo al incrementar la productividad. En segundo lugar, la mayoría de las organizaciones hicieron un mal trabajo al vender los CC. En vez de realizar discusiones individuales con los empleados, confiaron en diagramas, folletos y presentaciones formales de dirección. Los trabajadores quedaron preguntándose “¿Y yo qué gano con esto?” Tercero, los supervisores elegidos para liderar los círculos recibieron alguna capacitación en relaciones humanas y dinámica de grupo, pero sintieron que muy poca de esta información satisfizo las necesidades específicas de sus propios departamentos. Cuarta, la mayoría de las 21 empresas

se referían a los programas de CC únicamente como una forma de mejorar la eficacia de las técnicas de producción. No se dieron cuenta de que los CC no pueden tener éxito a menos que la alta dirección esté dispuesta a cambiar su filosofía hacia enfatizar las buenas relaciones entre los empleados, y entre la administración y la fuerza de trabajo. Este último punto señala la importancia de establecer las condiciones que permitan que un programa de círculos de calidad tenga éxito.

Elementos fundamentales de un programa exitoso

Los programas de círculos de calidad muestran alguna variación de compañía a compañía, ya sea que éstas se hallen comprometidas en la producción o los servicios. Pueden ser distintos en cuanto a qué tan frecuentemente se reúnen, cuánta autoridad se otorga al líder o supervisor del equipo, si utiliza un facilitador de grupo además de un supervisor, y cuánta coordinación existe con el departamento actual de control de calidad. Con base en los juicios de diversos observadores, los programas exitosos tienen ciertos elementos en común.

Los círculos de calidad funcionan mejor en empresas donde ya existen buenas relaciones empleado-dirección. No es muy probable que los CC tengan éxito en las organizaciones que sufren conflictos ásperos entre el sindicato y la directiva o donde existen altos niveles de desconfianza entre los empleados y la directiva.

La alta directiva está comprometida con el programa. Sin el compromiso de la alta directiva no es aconsejable iniciar un programa de CC. En vez de eso, el directivo de un proyecto de círculos de calidad primero debe preparar informes acerca de otras compañías donde los CC hayan sido exitosos y presentarlos a la alta directiva.

Los líderes de los círculos de calidad utilizan un estilo de liderazgo participativo. Laurie Fitzgerald, un consultor de CC, defiende el concepto de “el líder como un trabajador para los miembros”. Cuando el líder del círculo asume un rol altamente autoritario, los miembros por lo general no responden.

Seleccionar a las personas correctas y el área correcta. Para que los círculos de calidad sean eficaces, el directivo del programa tiene que ser entusiasta,

persistente y trabajador. El facilitador o líder de equipo debe ser enérgico y cooperador. Otro paso también importante para hacer funcionar el programa es seleccionar un área de la compañía donde uno pueda esperar cooperación y entusiasmo de los participantes.

Las metas de los programas son establecidas en forma explícita. Los objetivos deben aclararse con el fin de evitar una confusión o expectativas irracionales del programa de círculos de calidad.

Entre las metas de los programas de CC están mejorar la calidad del producto, aumentar la productividad, mejorar las comunicaciones entre trabajadores y supervisores, disminuir los costos de productos, mejorar la calidad de vida del trabajo y preparar al personal para actividades de supervisión futuras.

El programa es muy anunciado en la compañía. Una vez que comienza el programa, la información acerca de éste debe ser diseminada ampliamente en toda la compañía. Una mejor comunicación causa menos resistencia y menos rumores negativos acerca del programa. El contenido de la comunicación debe ser abierto y positivo.

El programa comienza y crece lentamente. Una introducción gradual del programa ayuda a presentar a las personas nuevos conceptos y a reducir las dudas acerca de su intención y mérito potencial.

El programa de CC es adaptado para satisfacer las necesidades de la empresa. Una fuente de fracaso sutil en algunos programas de CC es el uso de un conjunto de procedimientos que no satisfacen a las circunstancias locales. Un participante en CC cuyo trabajo es el procesamiento de datos puede tener dificultad con la traducción de un caso de la industria aeroespacial. Un compromiso factible es utilizar capacitación estándar como estructura y construir sobre ella los problemas de la empresa.

Los círculos de calidad se utilizan como método de desarrollo de empleados. Un propósito fundamental de estos círculos es fomentar el desarrollo personal de los trabajadores que participan. Si los directivos pretenden instalar un CC como herramienta para su propia ganancia egoísta, será mejor que no comiencen. *La dirección está dispuesta a otorgar reconocimiento para las ideas que se originan en los círculos de calidad.* Si la dirección intenta manipular a los voluntarios de los círculos o quitarles el crédito de las mejoras, el programa quizá tenga resultados adversos. Se perderá más de lo que se gana.

La participación es voluntaria. Como con el enriquecimiento del puesto y todas las formas de dirección participativa, la preferencia de los empleados es un factor de influencia. Los empleados que desean contribuir con sus ideas por lo general se desempeñan mejor que los que son asignados arbitrariamente a los círculos de calidad.

Los logros de los círculos de calidad son reconocidos como resultado del esfuerzo del grupo, y no individual. Reconocerlos como tal disminuye los alardeos y la competitividad e incrementa la cooperación y la interdependencia dentro del grupo o departamento. Los círculos de calidad, no los empleados en forma individual, son los que reciben el crédito por las innovaciones y sugerencias para mejorar.

Se proporciona amplia capacitación. Los voluntarios del programa por lo general necesitan alguna capacitación en las técnicas de conferencia o dinámica de grupo. Como mínimo, el líder del círculo necesitará habilidades en métodos de participación en grupo. De otra manera, terminará sermoneando acerca de temas como la mejora de calidad y de productividad. Los líderes y participantes también necesitarán capacitación en el uso de cualquier método estadístico o de solución de problemas que se utilice. A continuación se mencionan las ocho principales técnicas de solución de problemas y sus propósitos.

1. La lluvia de ideas sirve para identificar todos los problemas, incluso aquéllos que están más allá del control de los miembros del círculo.
2. Se utiliza una hoja de revisión para registrar los problemas dentro de la esfera de influencia de los círculos de calidad en cierto marco de tiempo.

3. El diagrama de Pareto ilustra gráficamente los datos de la hoja de revisión para identificar los problemas más importantes, es decir, 20% de los problemas que ocasionan 80% de los principales errores.
4. Un diagrama de causa y efecto ilustra gráficamente el origen de un problema en particular.
5. Los histogramas o tablas de barras se diseñan para mostrar la frecuencia y la magnitud de los problemas específicos.
6. Los diagramas de dispersión identifican las principales ubicaciones de defectos que se muestran como grupos densos de puntos en las fotografías de los productos.
7. Las gráficas y tablas de control ayudan a vigilar el proceso de producción y se comparan con las muestras de producción.
8. La estratificación, generalmente lograda al inspeccionar los mismos productos de diferentes áreas de producción, hace aleatorio el proceso de muestreo.

Se alienta la creatividad. Como se ilustró anteriormente, la lluvia de ideas o sus variaciones se acoplan en forma natural al método y la filosofía de círculos de calidad. Mantener una actitud de “cualquier cosa se puede hacer” es particularmente importante, incluso si las ideas generales se deben refinar más tarde. Si las ideas a medio proceso son canceladas por el líder o los miembros, la generación de ideas se extinguirá con rapidez. *Los proyectos se relacionan con las responsabilidades laborales actuales de los miembros.* Los círculos de calidad no son arenas para especulación amateur acerca del trabajo de las demás personas. Las personas hacen sugerencias acerca de cómo mejorar la calidad del trabajo por el que ya son responsables. Sin embargo, deben estar dispuestas a incorporar la información de clientes y proveedores.

Argumentos a favor y en contra de los círculos de calidad

Un principal argumento para los círculos de calidad es que representan un vehículo eficiente y de bajo costo para liberar el potencial de creatividad de los empleados. En el proceso se logran los fines altamente deseables, como mejoras

en la calidad de los productos y de la vida de trabajo. De hecho, los círculos de calidad son considerados parte de la calidad del movimiento de vida del trabajo.

Otra característica favorable de estos círculos es que son percibidos en forma positiva por todos: la dirección, los trabajadores, el sindicato y los accionistas. Por lo tanto, una empresa que contemple la ejecución de dicho programa no tiene riesgo de oposición interna ni externa. (Sin embargo, es concebible que haya oposición si la directiva fracasa para actuar con base en las sugerencias de los círculos de calidad).

Los círculos de calidad contribuyen a la eficacia organizacional en otra forma importante. Han surgido como método útil para desarrollar directivos presentes y futuros. Recientemente, una importante empresa de manufactura de cómputo estableció un programa de círculos de calidad.

Luego de que el programa había estado operando durante dos años, el director de capacitación observó que los supervisores líderes de círculos de calidad eran significativamente más seguros de sí mismos, tenían más conocimientos y eran más equilibrados que otros supervisores que estaban asistiendo a un programa de capacitación regular. El director creyó que la participación de los supervisores en los programas y actividades había sido la principal contribución a esta diferencia.

Una importante crítica de los círculos de calidad es que muchos no son eficaces en costos. Es más, todavía más pesimista es la crítica de que los éxitos informados de los CC pueden haber sido atribuidos a otros factores distintos al programa de círculos de calidad en sí. Una explicación es que la atención prestada a los empleados por parte de los directivos puede ser la fuerza detrás de las ganancias en la productividad y la moral (el bien conocido efecto Hawthorne). Otra posible explicación de los éxitos de los programas de los círculos de calidad es que las ganancias se deben a la dinámica de grupo y a las técnicas de solución de problemas mejoradas. Por lo tanto, un programa total de CC no necesita ser conducido sólo para lograr estas ganancias.

Un argumento desalentador ha anticipado que los círculos de calidad tal vez no sean apropiados para los trabajadores estadounidenses. Matsushita Electric,

usuario líder del método de círculos de calidad en Japón, no utiliza los círculos en su planta de Estados Unidos (ubicada en Chicago) porque no considera al trabajador estadounidense apropiado para las actividades de círculos de calidad. Tal vez la directiva de Matsushita crea que los estadounidenses están demasiado orientados a ellos mismos para estar orientados a un grupo. Los círculos de calidad pueden probar que están preparados para la oposición y la confusión de roles entre el departamento de control de calidad y los mismos grupos. A menos que la directiva defina cuidadosamente la relación de los círculos de calidad frente a frente con el departamento de control de calidad, resultará inevitable mucha duplicación de esfuerzo (y por lo tanto desperdicio de recursos).

La dependencia exclusiva de los voluntarios por los círculos de calidad puede dar lugar a pérdida de ideas potencialmente valiosas. Muchas personas no asertivas tienden a rehuir los compromisos de participación en los círculos de calidad a pesar de tener valiosas ideas para mejorar el producto.

Algunos empleados que participan de manera voluntaria en los círculos de calidad pueden hacerlo por razones erróneas. El círculo de calidad puede desarrollar la reputación de ser “una buena forma de apartarse de la línea momentáneamente y disfrutar un descanso y una buena charla”.

(Para que se considere como abuso del programa de los círculos de calidad, los miembros del grupo de círculos de calidad deben vigilar la calidad de las aportaciones de cada uno de los miembros de su propio grupo).

Guías para la acción

Una estrategia temprana para poner en práctica un círculo de calidad es aclarar las relaciones entre el círculo y el departamento formal de control de calidad. De otra manera, el departamento de control de calidad puede percibir al círculo de calidad como una redundancia o amenaza.

Un arreglo eficaz es que el círculo de calidad complemente al departamento de control de calidad; así este departamento no estará sujeto a pérdida de autoridad.

La participación en el círculo de calidad debe ser voluntaria y en una base de rotación. En muchos casos, a un miembro del equipo pronto se le terminarán las ideas frescas para una mejora de calidad. La rotación en la participación dará lugar a la generación de una muestra más amplia de ideas. La experiencia sugiere que el tamaño del grupo debe estar limitado a nueve.

Los círculos de calidad deben llevarse a cabo sobre una base piloto. Conforme los círculos produzcan resultados y ganen la aceptación de los directivos así como de los empleados, pueden ser expandidos en la forma en que aumente la demanda de su producción.

No se debe enfatizar en las utilidades financieras rápidas o los incrementos de productividad de la producción de los círculos de calidad. El programa debe verse como un proyecto a largo plazo que elevará la conciencia de calidad de la organización. (Sin embargo, como se señaló en el informe de Honeywell, los resultados positivos inmediatos a menudo están próximos).

La dirección debe hacer buen uso de muchas de las sugerencias que vienen del círculo de calidad y aún así definir los límites de poder y autoridad del mismo. Por una parte, si no se adopta ninguna de las sugerencias del círculo de calidad, éste perderá eficacia como agente del cambio.

Los miembros del círculo se sentirán desalentados debido a su falta de influencia. Por otro lado, si el círculo tiene demasiado poder y autoridad será visto como un cuerpo gobernante para un cambio técnico. Bajo estas últimas circunstancias, las personas pueden utilizar el círculo para propósitos políticos. Un individuo que quiere lograr la autorización de una modificación técnica puede tratar de influir en un miembro del círculo de calidad para sugerir esa modificación durante una junta del círculo.

La capacitación en dinámica de grupo y los métodos de dirección participativa serán particularmente útiles. También pueden demostrar ser útiles al inicio para designar un facilitador de grupo (un consultor interno o externo) que pueda ayudar al grupo a desarrollarse con mayor suavidad.

Anexo 8. Guía de análisis de la película “El lobo de Wall Street”

Observe detenidamente el filme “El lobo de Wall Street” y analice cada una de las reuniones que allí acontecen para buscar elementos sobre los siguientes aspectos.

1. Cuales son los propósitos en estas reuniones.
2. Quienes son los participantes.
3. Valore la preparación de la agenda para estas reuniones
4. Analice los métodos utilizados para asegurar que éstas incluyan a todos los presentes.
5. Evalúe las decisiones y el proceso desarrollado en estas reuniones.

Anexo 9. Guía del ejercicio “Hablar como líder”

Para practicar representando este importante rol de liderazgo, prepare una plática y un memorándum acerca de uno de los siguientes temas. Su discurso debe durar tres a cinco minutos, a menos que se le indique algo distinto. Su memorándum no debe exceder de dos hojas. Debe crear un contexto para su comunicación al asumir una función directiva en una organización familiar. Antes de comenzar, explique los detalles del contenido a su auditorio (en un resumen oral o escrito).

Explique brevemente su posición organizacional, la constitución del auditorio y las expectativas de su presentación. (Para el memorándum anexe una declaración de una página de antecedentes). El contenido específico de su comunicación es menos importante que la forma en que se prepare y qué tan persuasivamente se entregue. Prepárese para responder preguntas y retos.

Temas para pláticas de liderazgo

1. Hacerse cargo de un grupo establecido. El orador es un directivo recientemente asignado a un grupo que ha trabajado junto a otros directivos desde hace algún tiempo.
2. Anunciar un nuevo proyecto. El orador está anunciando una nueva empresa a los miembros de su departamento y está pidiendo que todos apoyen este esfuerzo.
3. Solicitar un mejor servicio a clientes. El orador está motivando a todos los empleados para ser tan atentos y serviciales como sea posible con los clientes.
4. Solicitar trabajo de excelencia y alta calidad. El orador está motivando a todos los empleados a desempeñar su trabajo con el compromiso de satisfacer los estándares más altos posibles.
5. Anunciar la necesidad de reducciones de costos. El orador está solicitando que cada quien busque formas de cortar gastos e inmediatamente comenzar a detener los desembolsos.

6. Celebrar un trabajo bien hecho. El orador está felicitando a un grupo de personas que han trabajado muy duro por un largo periodo para lograr resultados sorprendentes.
7. Calmar a un grupo de personas atemorizadas. El orador está intentando restituir la calma y la confianza en aquéllos que sienten pánico al enfrentar acontecimientos de negocios preocupantes.
8. Abordar una oposición de reto. El orador está presentando una creencia personal ante un auditorio crítico, incluso hostil.
9. Mediación entre partes contrarias. El orador está sirviendo como juez o árbitro entre dos grupos que están amargamente opuestos en un tema fundamental.
10. Tomar responsabilidad por los errores. El orador es el vocero de una institución cuyas acciones han producido un resultado desafortunado que afecta al auditorio.
11. Reprimir una conducta inaceptable. El orador está hablando con ciertos individuos que han fracasado en desempeñarse a los niveles requeridos.
12. Solicitar concesiones especiales. El orador está presentando el caso para una institución que busca ciertos derechos que deben ser autorizados por algún cuerpo externo.

Lista de revisión para desarrollar presentaciones eficaces

1. ¿Cuáles son mis objetivos generales y específicos?
2. ¿Cuál es el contexto de mi comunicación? (Mi auditorio, la situación, etcétera).
3. ¿Cómo abriré y cerraré la comunicación?
4. ¿Cómo organizaré mi información?
5. ¿Cómo obtendré y mantendré la atención de mi auditorio?
6. ¿Qué materiales de apoyo utilizaré?
7. ¿Qué ayudas visuales (gráficas, cuadros, objetos, etcétera) utilizaré?
8. ¿Cómo adaptaré la presentación a este auditorio?
9. ¿Qué formato utilizaré en mi presentación?
10. ¿Qué preguntas o respuestas es probable que ocurran?

Anexo 10. Guía para el ejercicio “Preparación y conducción de junta de equipo en SSS Software”

Refiérase al ejercicio SSS Software In-Basket del apéndice. Asuma el rol de Chris Perillo. Como usted es nuevo en su posición, decide realizar una junta con algunos o todos sus subordinados directos mañana por la tarde (martes). Quiere ponerse al tanto, así como tratar temas de negocios que aparecieron en su correo electrónico, mensaje telefónico y memorando.

1. Revise cada uno de los 16 temas del ejercicio SSS Software In-Basket. Esto le recordará de nuevo las actividades que se deben abordar.
2. Determine tres *P*: *propósito* de la junta, *participantes* de la junta (quienes deben asistir) y *plan* (agenda). También determine cuánto tiempo debe durar la junta.
3. Genere una agenda de junta real mostrando todos los temas de negocios que quiere abarcar, utilizando las guías proporcionadas anteriormente en este capítulo.
4. Determine el proceso de junta que utilizará, siguiendo las guías comentadas en la sección de Aprendizaje de habilidades: introducción, reglas básicas, demostraciones, participación y resumen.
5. Haga que el instructor u otro compañero de clase evalúe su agenda y la guía del proceso de la junta utilizando la hoja de trabajo de evaluación de junta al final de este capítulo.

La evaluación debe incluir retroalimentación acerca de lo que se hizo especialmente bien, lo que estuvo incompleto y lo que se omitió.

Anexo 11. Carta de presentación de expertos

Se elabora el informe final de la tesis en opción al título académico de Máster en Dirección, con el título: Programa de desarrollo para potenciar las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial.

Autora: Lic, Vanessa Román Fábregas.

Tutora: Dra. Adilén Carpio Camacho.

Por esta razón se le solicita a usted su conformidad si está en condiciones de ofrecer sus criterios en calidad de especialista en el referido tema.

Marque con una X Sí ____ No ____.

Si su respuesta es positiva, puede hacer el favor y llenar los siguientes datos:

Nombres y apellidos:

Institución donde labora:

Dirección del Centro:

Teléfono del Centro:

Dirección Particular:

Teléfono:

e- mail:

Categoría Docente:

Categoría Científica:

Anexo 12. Cuestionario 1

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto a la utilidad del programa de desarrollo para potenciar las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial.

Se necesita antes de realizar la consulta correspondiente, como parte del método empírico de investigación "Consulta de Experto" determinar su coeficiente de competencia. Por ello es necesario que responda de forma objetiva.

1- Marque con una X en escala creciente del 1 al 10, el grado de conocimiento o información acerca del tema abordado.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | | | | | | | | | |

2- Valore los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación que usted posee sobre el tema objeto de estudio. Marque con una X.

| Fuentes de argumentación. | Alto | Medio | Bajo |
|--|-------------|--------------|-------------|
| Análisis teórico realizado por usted en la literatura científica. | | | |
| Experiencia de trabajo. | | | |
| Trabajo de autores nacionales consultados. | | | |
| Trabajo de autores extranjeros consultados. | | | |
| Su propio conocimiento sobre el estado actual del problema en el extranjero. | | | |
| Su intuición. | | | |

Anexo 13. Coeficiente de argumentación del sujeto.

| Fuente de argumentación | Alto | Medio | Bajo |
|--|------|-------|------|
| Análisis teórico realizado | 0,3 | 0,2 | 0,1 |
| Experiencia obtenida | 0,5 | 0,4 | 0,2 |
| Trabajos de autores nacionales consultados | 0,05 | 0,04 | 0,02 |
| Trabajos de autores extranjeros consultados | 0,05 | 0,04 | 0,02 |
| Conocimiento sobre el estado actual del problema en el extranjero. | 0,05 | 0,04 | 0,02 |
| En su institución | 0,05 | 0,04 | 0,02 |

Anexo 14. Coeficientes de competencia de los expertos seleccionados.

| Expertos | Análisis teórico | Experiencia | Trabajos nacionales consultados | Trabajos extranjeros consultados | Conocimiento o estado del problema en el extranjero | Intuición | Ka | Kc | K |
|----------|------------------|-------------|---------------------------------|----------------------------------|---|-----------|------|-----|------|
| 1 | 0,2 | 0,4 | 0,05 | 0,04 | 0,04 | 0,05 | 0,78 | 1 | 0,89 |
| 2 | 0,3 | 0,5 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 1 | 0,8 | 0,90 |
| 3 | 0,2 | 0,4 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,8 | 0,9 | 0,85 |
| 4 | 0,3 | 0,5 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 1 | 0,8 | 0,90 |
| 5 | 0,2 | 0,2 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,6 | 0,7 | 0,65 |
| 6 | 0,3 | 0,4 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,9 | 1 | 0,95 |
| 7 | 0,3 | 0,5 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 1 | 0,9 | 0,95 |
| 8 | 0,2 | 0,4 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,8 | 0,7 | 0,75 |
| 9 | 0,3 | 0,5 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 1 | 0,8 | 0,90 |
| 10 | 0,3 | 0,5 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 1 | 1 | 1 |
| 11 | 0,2 | 0,4 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,8 | 0,7 | 0,75 |
| 12 | 0,2 | 0,2 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,52 | 0,4 | 0,46 |
| 13 | 0,2 | 0,4 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,8 | 0,7 | 0,75 |
| 14 | 0,3 | 0,5 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 1 | 0,9 | 0,95 |
| 15 | 0,3 | 0,5 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 1 | 1 | 1 |
| 16 | 0,3 | 0,5 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 1 | 0,9 | 0,95 |
| 17 | 0,2 | 0,2 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,52 | 0,4 | 0,46 |
| 18 | 0,3 | 0,5 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 1 | 0,8 | 0,90 |
| 19 | 0,2 | 0,4 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,8 | 0,7 | 0,75 |
| 20 | 0,3 | 0,4 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,9 | 1 | 0,95 |
| 21 | 0,2 | 0,2 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,52 | 0,4 | 0,46 |
| 22 | 0,2 | 0,4 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,8 | 0,7 | 0,75 |
| 23 | 0,2 | 0,2 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,52 | 0,4 | 0,46 |
| 24 | 0,2 | 0,4 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,8 | 0,7 | 0,75 |
| 25 | 0,3 | 0,5 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 1 | 0,9 | 0,95 |
| 26 | 0,3 | 0,4 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,9 | 1 | 0,95 |
| 27 | 0,3 | 0,5 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 1 | 0,9 | 0,95 |
| 28 | 0,2 | 0,2 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,52 | 0,4 | 0,46 |
| 29 | 0,2 | 0,4 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,8 | 0,7 | 0,75 |
| 30 | 0,3 | 0,5 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 1 | 0,9 | 0,95 |

Anexo 15. Cuestionario 2

Se realiza un estudio sobre la propuesta de un Programa de desarrollo para potenciar las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial. En la tabla que se le presenta a continuación, marque con una "X" la evaluación que considere tener de los aspectos que se le señalan acerca del Programa de desarrollo, según las siguientes categorías:

M.A: Muy Adecuado B.A: Bastante Adecuado A: Adecuado

P.A: Poco Adecuado I: Inadecuado

| # | Aspectos | MA | BA | A | PA | I |
|---|---|----|----|---|----|---|
| 1 | Fundamentos en los que se sustenta el programa de desarrollo de las habilidades comunicativas. | | | | | |
| 2 | Calidad en el diseño de las etapas del programa. | | | | | |
| 3 | Calidad de las acciones para cada etapa. | | | | | |
| 4 | Ordenamiento de las sesiones del programa de desarrollo propuesto en correspondencia con el objetivo que se persigue en él. | | | | | |
| 5 | Rigor científico del programa de desarrollo. | | | | | |
| 6 | Utilización de un lenguaje claro en la redacción del programa propuesto. | | | | | |
| 7 | Contribución del programa de desarrollo propuesto la potenciación de las habilidades comunicativas en directivos del Gobierno Provincial. | | | | | |
| 8 | Pertinencia de la propuesta. | | | | | |
| 9 | Factibilidad de implementar el programa de desarrollo para potenciar las habilidades comunicativas en directivos. | | | | | |

CATEGORÍAS

Muy Adecuado (MA): Es óptimo el aspecto evaluado.

Bastante Adecuado (BA): Se han expresado elementos básicos en casi toda su totalidad en cuanto al aspecto evaluado.

Adecuado (A): Se han analizado la mayoría de los elementos esenciales del aspecto a evaluar.

Poco Adecuado (PA): Solo se recogen algunos elementos del aspecto a evaluar, que aportan muy poco a la transformación esperada.

Inadecuado (I): Poco valor o pertinencia en los elementos considerados.

Anexo 16. Resultados al aplicar la técnica a los expertos para cada aspecto

| Expertos | Aspectos | | | | | | | | |
|----------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | A7 | A8 | A9 |
| E1 | B.A | B.A | A | A | A | B.A | B.A | B.A | M.A |
| E2 | B.A | B.A | A | A | A | B.A | B.A | B.A | B.A |
| E3 | M.A | B.A | A | B.A | B.A | B.A | M.A | B.A | M.A |
| E4 | M.A | M.A | B.A | A | A | B.A | M.A | B.A | M.A |
| E5 | B.A | B.A | A | B.A | B.A | B.A | M.A | B.A | B.A |
| E6 | B.A | B.A | A | A | A | B.A | B.A | B.A | M.A |
| E7 | B.A | B.A | A | B.A | B.A | B.A | M.A | B.A | M.A |
| E8 | M.A | M.A | B.A | A | A | B.A | M.A | B.A | B.A |
| E9 | B.A | B.A | A | A | A | B.A | B.A | B.A | M.A |
| E10 | B.A | B.A | A | A | A | A | B.A | B.A | M.A |
| E11 | A | B.A | A | B.A | B.A | B.A | M.A | B.A | M.A |
| E12 | B.A | B.A | A | A | A | B.A | B.A | B.A | M.A |
| E13 | B.A | A | A | B.A | B.A | B.A | M.A | B.A | M.A |
| E14 | M.A | M.A | B.A | A | B.A | A | M.A | B.A | M.A |
| E15 | B.A | B.A | A | A | A | B.A | B.A | B.A | M.A |
| E16 | A | B.A | A | A | A | B.A | B.A | B.A | B.A |
| E17 | B.A | A | A | B.A | B.A | B.A | M.A | B.A | M.A |
| E18 | B.A | B.A | A | B.A | A | B.A | B.A | B.A | M.A |
| E19 | B.A | B.A | A | B.A | B.A | A | M.A | B.A | M.A |
| E20 | M.A | M.A | B.A | B.A | B.A | B.A | M.A | B.A | M.A |
| E21 | M.A | M.A | B.A | A | B.A | M.A | M.A | B.A | B.A |
| E22 | B.A | A | A | B.A | A | B.A | M.A | B.A | M.A |
| E23 | M.A | M.A | B.A | B.A | B.A | B.A | M.A | B.A | M.A |
| E24 | M.A | M.A | B.A | A | B.A | M.A | M.A | B.A | B.A |
| E25 | B.A | A | A | B.A | A | B.A | M.A | B.A | M.A |

Anexo 17. Tabla de frecuencia absoluta

| Frecuencias absolutas de las categorías por aspectos | | | | | | | |
|---|------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------|--------------|
| Aspectos | <u>MA</u> | <u>BA</u> | <u>A</u> | <u>PA</u> | <u>I</u> | NR | Total |
| A1 | 8 | 15 | 2 | 0 | 0 | 0 | 25 |
| A2 | 7 | 14 | 4 | 0 | 0 | 0 | 25 |
| A3 | 0 | 7 | 18 | 0 | 0 | 0 | 25 |
| A4 | 0 | 12 | 13 | 0 | 0 | 0 | 25 |
| A5 | 0 | 12 | 13 | 0 | 0 | 0 | 25 |
| A6 | 2 | 20 | 3 | 0 | 0 | 0 | 25 |
| A7 | 16 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 25 |
| A8 | 0 | 25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 25 |
| A9 | 19 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 25 |
| Total | 52 | 120 | 53 | 0 | 0 | 0 | 225 |

Anexo 18. Frecuencia acumulada absoluta

| Frecuencias acumuladas de las categorías por aspectos | | | | | | |
|--|-----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| Aspectos | MA | BA | A | PA | I | NR |
| A1 | 8 | 23 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| A2 | 7 | 21 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| A3 | 0 | 7 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| A4 | 0 | 12 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| A5 | 0 | 12 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| A6 | 2 | 22 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| A7 | 16 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| A8 | 0 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| A9 | 19 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |

Anexo 19. Frecuencia acumulada relativa

| Frecuencias acumuladas relativas de las categorías por aspectos | | | | | | |
|--|------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
| Aspectos | <u>MA</u> | <u>BA</u> | <u>A</u> | <u>PA</u> | <u>!</u> | <u>NR</u> |
| A1 | 0,32 | 0,92 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| A2 | 0,28 | 0,84 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| A3 | 0,00 | 0,28 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| A4 | 0,00 | 0,48 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| A5 | 0,00 | 0,48 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| A6 | 0,08 | 0,88 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| A7 | 0,00 | 0,48 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| A8 | 0,08 | 0,88 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| A9 | 0,64 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |

Anexo 20. Cálculo de puntos de corte y escala de los indicadores

| Cálculo de puntos de corte y escala de los indicadores | | | | | | | | | | |
|--|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|----------|-------|-----------|
| Aspectos | <u>MA</u> | <u>BA</u> | <u>A</u> | <u>PA</u> | <u>I</u> | <u>NR</u> | Suma | Promedio | N | - |
| | | | | | | | | | Prom. | |
| A1 | -0,47 | 1,41 | 3,49 | 3,49 | 3,49 | 3,49 | 14,90 | 2,48 | -0,34 | BA |
| A2 | -0,58 | 0,99 | 3,49 | 3,49 | 3,49 | 3,49 | 14,37 | 2,40 | -0,25 | BA |
| A3 | -3,49 | -0,58 | 3,49 | 3,49 | 3,49 | 3,49 | 9,89 | 1,65 | 0,49 | BA |
| A4 | -3,49 | -0,05 | 3,49 | 3,49 | 3,49 | 3,49 | 10,42 | 1,74 | 0,41 | BA |
| A5 | -3,49 | -0,05 | 3,49 | 3,49 | 3,49 | 3,49 | 10,42 | 1,74 | 0,41 | BA |
| A6 | -1,41 | 1,17 | 3,49 | 3,49 | 3,49 | 3,49 | 13,73 | 2,29 | -0,15 | BA |
| A7 | -3,49 | -0,05 | 3,49 | 3,49 | 3,49 | 3,49 | 10,42 | 1,74 | 0,41 | BA |
| A8 | -1,41 | 1,17 | 3,49 | 3,49 | 3,49 | 3,49 | 13,73 | 2,29 | -0,15 | BA |
| A9 | 0,36 | 3,49 | 3,49 | 3,49 | 3,49 | 3,49 | 17,81 | 2,97 | -0,83 | BA |
| Suma | -17,46 | 7,51 | 31,41 | 31,41 | 31,41 | 31,41 | 115,68 | 19,28 | | |
| <u>Promedio</u> Puntos de corte | -1,94 | 0,83 | 3,49 | 3,49 | 3,49 | 3,49 | N= <u>2.14</u> | | | |