

TÍTULO: LA COMUNICACIÓN EN LOS CUADROS DEL SISTEMA DE COMERCIO INTERIOR EN CIENFUEGOS: UNA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

AUTORES:

MsC. Gisell Aguiar Melians berroa@ctecmc.une.cu. Escuela Provincial de Capacitación de Comercio, Gastronomía y Servicios “Hermanos Gómez”, Cienfuegos, Cuba. Master en Educación. Profesor Instructor.

MsC. Norberto Julián Román Molina berroa@ctecmc.une.cu Escuela Provincial de Capacitación de Comercio, Gastronomía y Servicios “Hermanos Gómez” Cienfuegos, Cuba. Jefe de Departamento de Servicios Gastronómicos. Master en Educación. Profesor Asistente.

RESUMEN

La comunicación en las organizaciones cubanas actuales constituye un elemento importante para su desarrollo presente y futuro, sobre todo en estos momentos en que las urgencias económicas están a punto de convertirse en urgencias sociales. El Ministerio de Comercio Interior no es ajeno a esto, por lo que actitudes correctas en cuanto a comunicación se trata supone una prioridad para él. En este contexto los cuadros de las empresas que pertenecen al Sistema han referido limitaciones en cuanto a concepciones, aplicación, aportes y beneficios, estableciéndose así un problema que necesita de una respuesta didáctico – pedagógica que asegure la elevación de la calidad profesional y, por qué no, social de los implicados. En este trabajo se diseña un programa que toma como referente fundamentos científicos en los que se hace énfasis en la teoría de la actividad, el enfoque histórico – cultural y la didáctica desarrolladora entre otros. El aporte práctico del mismo radica en la propuesta de capacitación para los cuadros del Sistema de Comercio Interior en Cienfuegos como vía de superación para favorecer el sistema de relaciones entre ellos y con sus subordinados.

Palabras claves: comunicación, comunicación organizacional, propuesta didáctico - integradora, capacitación, habilidades comunicativas, cuadros, directivos, estudiantes - trabajadores.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un tema muy socorrido; por muchos conocido, y por muy pocos empleado. Lo que sí está muy claro es que una característica primordial de nuestro tiempo es la comunicación; entendida esta como la genuina relación en que se da un sincero intercambio de ideas, sentimientos, experiencias, proyectos, que sirvan a la persona para realizarse socialmente.

El ser humano se define por su condición de sociabilidad, y si es sociable lo es porque puede comunicarse, es decir, intercambiar de una parte sus pensamientos y emociones, y de otra sus creaciones y experiencias. A esto se deben los mejores logros humanos. Gómez Delgado, T. (1998) plantea que: “al comunicarse con pensamientos y emociones las personas viven y se expresan, y cuando el objeto de comunicación son sus creaciones y experiencias, tanto los individuos o grupos progresan y se enriquecen culturalmente”

El carácter eminentemente social del hombre sustenta lo imprescindible de la comunicación en la conformación humana. Sin ella no puede constituirse la identidad personal y social del individuo pues estas exigen un proceso de relación e intercambio con los demás; se encuentra, además en la base de la formación de la subjetividad en sus diferentes niveles de existencia: individual, grupal, organizacional, comunitario, macrosocial.

En el ámbito de la dirección y gestión empresarial, la comunicación resulta de vital importancia para los cuadros, porque mediante ella pueden influir de forma adecuada en sus subordinados para lograr las metas trazadas. Es así que sea uno de los soportes que dan vida a las organizaciones y es mediante ella que encamina sus pasos para alcanzar los objetivos propuestos, por lo que perfeccionarla, instrumentar procedimientos concretos para la formación y desarrollo de habilidades comunicativas, encauzar las necesidades de expresión y autoexpresión de sus actores, crear atmósferas y situaciones que posibiliten una comunicación constructiva, puede favorecer poderosamente el funcionamiento de cualquier agrupación humana. Resulta necesario, entonces, la preparación de todo grupo humano para lograr esa perfección, sin olvidar que debe abrirse al hombre el mundo que lo rodea, ampliar sus niveles de socialización, ponerlos en contacto con situaciones y tareas que demandan de él no sólo conocimiento sino también hablar y expresarse bien, escuchar, observar, intercambiar, compartir, retroalimentarse, como elementos fundamentales del proceso de comunicación, en fin, saber comunicarse.

En el caso específico del Sistema de Comercio Interior reviste una importancia, aún más significativa, mantener la preparación de los cuadros que laboran en el mismo, pues son los encargados de hacer cumplir la misión del Comercio Interior¹. El buen servicio, el trato eficiente y la satisfacción de la población en los momentos actuales son, a no dudar, una tarea de avanzada para todos los que de una forma u otra están implicados en ella, donde se hace indispensable en los diferentes procesos de compra - venta el uso de las distintas formas de la comunicación.

Sin embargo hoy, en estos cuadros existen manifestaciones de la imposición de criterios, utilizan la comunicación de tipo descendente sin intenciones de retroalimentación, dado precisamente porque aún no dominan aspectos medulares de la comunicación en general y la organizacional en particular ni de las aportaciones que a su desempeño pueden brindar, acompañado de la insuficiente disposición para la capacitación y superación que muestran. Por esa razón cabe preguntar: ¿cómo favorecer al desarrollo de la comunicación en los cuadros del Sistema de Comercio Interior en Cienfuegos?, interrogante que justifica la necesidad y la pertinencia del presente trabajo que tiene como objetivo elaborar un programa de capacitación sobre comunicación organizacional que contribuya al mejoramiento de las relaciones interpersonales en el desempeño de los mismos.

La comunicación y su influencia en la formación de la personalidad.

¹Rectorar y dar cumplimiento a la política comercial del país, con el fin de satisfacer las necesidades crecientes de la población ofertando un servicio de calidad, contribuyendo al saneamiento de las finanzas internas y permitiendo un incremento de la utilidad para desarrollar nuevas inversiones, garantizando un mejor servicio al cliente.

Es preciso abordar algunos referentes teóricos sobre comunicación, partiendo de su importancia como categoría psicológica, su influencia en el desempeño profesional de los cuadros y la importancia que esta reviste en las organizaciones en las que trabajan y que pueda servirles como punto de apoyo al mejoramiento de la comunicación con los que lo rodean en el entorno laboral.

No puede, bajo ningún concepto, olvidarse que la condición humana está asociada indisolublemente a la comunicación como forma de relación entre los hombres, por lo que debe verse como un proceso de carácter social que tiene implícito todos los momentos en los cuales los seres vivos se comunican entre sí, influyéndose mutuamente y siendo capaz de modificar actitudes, manifiestas en adecuados comportamientos constituyendo una condición inherente de la personalidad de todo ser vivo. Resulta esclarecedora la concepción histórica cultural desarrollada por Vigotsky (1934) que plantea el papel de la actividad y la comunicación en la socialización del individuo desde una posición dialéctico - materialista, a partir de elaboraciones teóricas novedosas para la Psicología en su momento y que han logrado trascender, manteniendo actualidad e influencia en enfoques contemporáneos. Una de las ideas centrales en la obra de este autor es considerar que los seres humanos se desarrollan en una formación histórica cultural dada, creada por la propia actividad de producción y transformación de su realidad y es, a través de la actividad humana, que se produce el desarrollo de los procesos psíquicos y la consiguiente apropiación de la cultura, por lo que la misma es siempre social e implica por tanto la relación con otras personas, la comunicación entre ellas, siendo en esa interacción con otros que surge el mundo espiritual de cada uno, su personalidad.

La comunicación es una necesidad vital para el hombre, mediante ella adquiere conocimientos, desarrolla opiniones, valores, gustos, habilidades, valora a los demás y a sí mismo, a través de su relación con otros, en la actividad y por medio de la comunicación, es por ello que constituye uno de los agentes formadores de la personalidad. El intercambio mutuo de ideas, valoraciones, opiniones en la interrelación entre dos sujetos, puede adoptar diversas formas y contenidos: profesional, de tipo operativo, estético, moral y otras. Todas ellas pueden dejar una huella más o menos fuerte en la personalidad.

El papel de la comunicación en la formación de la personalidad de los individuos es muy variada en cada etapa de su desarrollo ontogenético, e incluye por ejemplo, la planificación y organización de la actividad conjunta, el planteamiento de sus objetivos, el conocimiento mutuo entre las personas, la formación de normas morales y de los principios de la convivencia humana, el desarrollo de las relaciones interpersonales, la satisfacción de las necesidades cognoscitivas y afectivas del hombre y la formación de convicciones.

Debe considerarse, además, que la comunicación adopta formas y contenidos diferentes en cada personalidad y es así que cada sujeto posee su propio "estilo de comunicación"², mostrándose la individualidad de la personalidad y caracterizándola.

²Son cuatro estilos: Estilo "A" los centrados en la acción- tienen como limitante que su operatividad no les permite desarrollar una buena escucha, pero son productivos, responsables, prácticos, directos, rápidos; Estilo "B" los centrados en la idea: tienen mucha inventiva, son imaginativos carismáticos, difíciles de comprender, egocéntricos, pero no se comprometen, son evasivos y su capacidad de escucha es muy poca; Estilo "C" centrados en el proceso: sistemáticos, lógicos y objetivos, prácticos y objetivos, con gran capacidad de escucha pero deben controlar sus

Para conocer a un sujeto no solo se necesita saber lo qué hace y por qué lo hace, sino también qué dice, cómo lo dice, ante quién, en qué situaciones establece comunicación con los demás.

La comunicación, además, puede considerarse como “el torrente sanguíneo” de una organización y la mala comunicación en una organización puede producir daños irreparables. Sin dudas los directivos de hoy están en un entorno en el cual el tema de la comunicación se ha tornado complejo. La aceleración de la tecnología precipita y complica los medios de comunicación y el entorno inestable envía señales que cambian con velocidad, reflejando las modificaciones de valores sociales y culturales.

Si se trabaja desde la perspectiva de que el personal que labora en las organizaciones se sienta como en familia y se aprendan técnicas para motivarlos, el resultado del trabajo del directivo rendiría más frutos. La mayoría de estos debería tener en cuenta que gran parte del éxito en cualquier trabajo administrativo radica en el desarrollo de buenas habilidades personales o de trato con la gente. El puro conocimiento técnico solo lleva hasta un punto determinado, más allá de él, las habilidades personales se vuelven cruciales, resultando que la fuerza de trabajo proporciona a cualquier organización una ventaja competitiva sostenible. En estos últimos años se ha podido comprobar que las habilidades técnicas son necesarias, pero insuficientes, para tener éxito en la dirección o administración de empresas.

En el sitio de trabajo actual, cada vez más competitivo y exigente, los directivos no pueden tener éxito con base únicamente en sus habilidades técnicas, también necesitan tener buenas habilidades comunicativas con sus cooperantes por lo que resulta necesario desarrollarlas.

En cualquier caso, toda organización cuenta con un capital humano, y es tarea de la administración dirigirlo y controlarlo y una de las vías para lograrlo es a través de la comunicación; cuando los directivos motivan a los que los rodean en su medio laboral, dirigen las actividades de otros o solucionan conflictos, están desarrollando la función de liderazgo, que esta a su vez se apoya para su eficacia en la selección de correctos canales de comunicación, en el conocimiento de los mismos y la utilidad que le brindan.

Fundamentos necesarios para el programa.

Las exigencias del mundo actual y el incansable sentido de la competencia, conllevan implicaciones respecto a la formación de los profesionales que desarrollan su trabajo en contextos igualmente diversos. En este sentido, puede concluirse que corresponde a las organizaciones de base enfrentar la formación de su capital humano en materia de comunicación y asumirla como máxima responsabilidad.

En el caso particular que interesa a este trabajo, corresponde a los Centros Provinciales de Capacitación del Ministerio de Comercio Interior, regidos metodológicamente por el Centro Nacional de Capacitación, encargado de ejecutar todo lo que en materia de formación y desarrollo del capital humano se disponga, adecuándolo a las

expresiones verbales para no bloquear a sus interlocutores con un lenguaje impersonal y demasiado técnico; Estilo “D” centrados en las personas: sensibles, espontáneos, calurosos, para ellos lo más importante es expresar sus sentimientos, mas deben cuidar sus relaciones comunicativas pues su franqueza puede frenar el desenvolvimiento de sus interlocutores. Tomado de “Comportamiento Organizacional” de Stephen Robinson.

características y necesidades del Sistema de Comercio Interior, realizando la labor metodológica en la confección de los planes de capacitación, programas de estudio y su control dentro del Sistema de Escuelas de Capacitación del Comercio Interior. En el caso específico de la Escuela Provincial de Capacitación en Cienfuegos, se acometen acciones de capacitación dirigidas a los cuadros, dirigentes y especialistas de su nivel de competencia, en su defecto se establecen las coordinaciones necesarias con las instituciones externas para la aplicación de los mismos.

Por ello, se determinó, en este punto, que el diseño y desarrollo de la propuesta debía ser considerada responsabilidad del Centro Provincial de Capacitación del Ministerio de Comercio Interior.

Para desarrollar la propuesta se tuvo en cuenta que el diseño y desarrollo de un perfil profesional orientado a desarrollar las acciones básicas de la profesión que le permitan interactuar en su campo de acción, es decir, despertar en el estudiante - trabajador su capacidad creativa para aplicar el saber adquirido a la solución de los problemas reales que plantea el contexto social actual.

La selección de los contenidos que se incluyen en la propuesta de capacitación se corresponde con las exigencias y las tareas que la sociedad y el sector plantean; pero además, tiene en cuenta el desarrollo de los trabajadores sujetos de la formación, las características de las empresas, el desempeño laboral y responsabilidades que ocupan. En la misma se incorporan nociones elementales sobre comunicación y comunicación organizacional, con el objetivo de lograr que el estudiante se apropie de los conocimientos que los temas le propician para, en la medida de lo posible, alcanzar transformaciones en sus modos de actuación. Se persigue, además, la constante formación de normas de conducta adecuadas para cada momento, ética profesional, convicciones, valores, relaciones interpersonales, considerando la influencia del profesor y la actividad de los sujetos de la formación que se materializa en el interés, el esfuerzo propio, la independencia, la perseverancia, las formas de actuar, el sentido de pertenencia, se individualiza pero, a la vez se socializa, el proceso de formación, se elaboran respuestas internas a la acción externa, perfecciona su conducta y modos de actuación, que inciden positivamente en el colectivo.

No es posible organizar un programa de capacitación sin tomar en consideración todos los factores que en él concurren y muy en particular el propio colectivo escolar como ente activo en el proceso. Es imprescindible que exista una estrecha relación entre: directores de empresa, capacitadores, jefes de área o departamentos, especialistas por ramas, representantes de las organizaciones políticas y de masas, profesores, pues el éxito de la formación depende en gran medida de la coordinación y la unidad de acción entre todos los factores y de las relaciones y la comunicación entre estos con la escuela, sobre la base de un sólido trabajo organizado.

Los contenidos y las tareas del sistema de conocimientos están proyectados atendiendo a las tendencias del desarrollo social, por tal motivo es necesaria la formación de un hombre nuevo, cualitativamente superior, con una mentalidad orientada hacia el cambio.

Dentro del sistema de conocimientos, los contenidos pueden ser dosificados según su complejidad y considerando la acción de formación donde serán impartidos. Sin embargo, si bien la selección de los contenidos puede tener diferentes niveles de sistematización y estructuración, es imprescindible que la provincia, el municipio y la empresa tengan una participación activa en este proceso sobre todo en la toma de

decisiones. Esta condición, asegura el enfoque práctico y el ajuste a las necesidades reales de cada empresa y de los propios sujetos de la formación. Por tanto las acciones de formación pueden ser formales o no y en ella se implicarán, profesores, capacitadores o especialistas debidamente preparados; ellos, además, pueden convertirse en multiplicadores de conocimientos comunicacionales en el sectorial y otros espacios.

El programa se fundamenta desde el punto de vista filosófico pues se apoya en la práctica como criterio de la verdad sustentado en la teoría dialéctico-materialista, con un predominio de la relación entre la teoría del conocimiento y la teoría de la actividad y su concreción en la filosofía de educación; psicológico teniendo en cuenta la concepción histórico - cultural de L. S. Vigotsky pues se desarrolla a través del conocimiento de que la actividad y la comunicación son factores importantes en la socialización de cualquier persona, considerando que los matriculados en el curso se desarrollan tanto en un entorno empresarial como personal y social, el que van transformando a través de la propia actividad que realizan; pedagógicos, integrando el proceso docente y el proceso formativo escolar como una unidad dialéctica; didácticos dando cumplimiento a las dos leyes de la didáctica: la relación del proceso docente – educativo con el contexto social y la relación interna entre los componentes del proceso docente - educativo, pues se sigue la integración de los componentes no personales: objetivo – contenido – método – medio – evaluación – habilidades – funciones didácticas – principios didácticos.

El programa de capacitación propuesto e implementado se compone de un total de 40 horas/ clases, con una frecuencia semanal de 4 horas y la modalidad en que se imparte es por encuentros.

El programa persigue los siguientes **objetivos generales**:

- ✓ Propiciar los conocimientos básicos sobre comunicación.
- ✓ Valorar el impacto que tiene la comunicación en el desarrollo de cualquier organización, especialmente las que prestan servicio a la población.
- ✓ Desarrollar modos de actuación que respondan a las exigencias para los directivos de estos tiempos.
- ✓ Elevar la cultura desde el punto de vista comunicativo de los cuadros como parte de la cultura integral.

Objetivos docentes:

- ✓ Valorar la importancia de la Comunicación así como de la necesidad y posibilidades de aplicación en el desempeño de las funciones de los cuadros.
- ✓ Desarrollar habilidades propias de la comunicación.
- ✓ Practicar diferentes tipos de comunicación.
- ✓ Identificar estilos de comunicación.
- ✓ Valorar la importancia y necesidad de la comunicación en las organizaciones así como las diferentes maneras de trabajarla.
- ✓ Elaborar organigramas de distintas empresas.

La distribución de horas por temas quedó de la manera siguiente:

No	TEMAS	HORAS LECTIVAS	
		T	P
1	Proceso de comunicación	8	4

2	La escucha y retroalimentación	4	4
3	Comunicación organizacional	12	4
4	Evaluación	-	4
	Total	24	16

Formas de evaluación: De forma sistemática en cada encuentro (**oral:** preguntas, talleres, paneles y **escrita:** preguntas escritas como parte de la evaluación sistemática, trabajo investigativo final con temas en los que los estudiantes apliquen los conocimientos adquiridos a cualquiera de empresas a las que pertenecen.)

Análisis de los resultados a partir de los instrumentos aplicados para la validación.

Para validar el programa se decidió aplicar instrumentos de validación cualitativa que permitieron valorar la efectividad del mismo desde el punto de vista práctico. Se procedió, entonces, a aplicar una encuesta al finalizar el curso que permitiera conocer el grado de satisfacción de los estudiantes una vez implementado el programa.

De los 31 estudiantes que representan la muestra, el 93,4 % consideran que después de la implementación del programa no solo habían aumentado sus conocimientos sobre el tema de la comunicación sino que han logrado identificar el estilo de comunicación que estaban aplicando y en consonancia han sido capaces de reconocer sus deficiencias, el 99,2 % plantea que les permitió conocer los beneficios de una comunicación organizada y efectiva, manifestaron asimismo que se sentían mejor preparados para utilizar de forma óptima el flujo de información dentro de la estructura de la organización.

Por otra parte, se realizaron una serie de observaciones del comportamiento de los estudiantes –trabajadores ante el análisis, debate, trabajo en equipo y soluciones que favorecieron el intercambio entre ellos desde un contexto similar a la vida real, permitiéndole enfrentar situaciones que pueden presentarse en la práctica cotidiana. Este comportamiento, durante las observaciones, puede considerarse de positivo, pues en la mayoría de los casos, evidenció que se apropiaron en gran medida del conocimiento y, por consiguiente, serán capaces de aplicarlos en la práctica en el ejercicio diario de sus funciones.

Se apreció, además que los estudiantes a partir de lo que se impartía en el aula y el estudio independiente podían aportar vivencias personales, cumpliendo así con la máxima que la práctica es el criterio de la verdad.

Además de estos dos instrumentos, se pueden tomar en consideración las distintas evaluaciones realizadas en el desarrollo del curso permitiendo medir tanto cualitativa como cuantitativamente la evolución individual de cada uno de los estudiantes que participó en la experiencia.

De lo anterior se puede concluir que:

- Los estudiantes-trabajadores refieren que sus conocimientos sobre comunicación en general y comunicación organizacional en particular mejoraron con la implementación del curso.
- El desarrollo de actividades que sugerían situaciones de la vida cotidiana en una empresa permitió poner en práctica lo aprendido.

- Los estudiantes prefieren que se planteen situaciones reales vividas diariamente en sus contextos laborales, familiares y sociales, permitiéndole comprender los aspectos menos asequibles de una manera más fácil.
- Las relaciones interpersonales, emociones y actitudes de los estudiantes en el desarrollo del curso mejoraron considerablemente.

Luego de desarrollar una investigación relacionada con la comunicación organizacional y dirigida a los cuadros que conforman el Sistema de Comercio Interior en Cienfuegos se concluye lo siguiente:

- La capacitación de los cuadros debe ser concebida como un proceso sistemático encaminado a mantener en constante actualización los conocimientos sobre comunicación en general y los referidos al buen funcionamiento de la organización.
- El programa tiene sus fundamentos desde las dimensiones filosóficas, psicológicas, didácticas y pedagógicas que lo enmarcan en la dialéctica materialista, en el enfoque histórico cultural y en la didáctica desarrolladora, teniendo en cuenta las características de los trabajadores que se desempeñan como cuadros.
- A su vez, el programa constituye una vía eficaz para el proporcionar conocimientos y brindar herramientas de trabajo a los cuadros si se tiene en cuenta que estos se deben a las demás personas para cumplir sus funciones y las formas en que las dirigen.
- El programa combina elementos propios de la comunicación con situaciones que pueden surgir a diario en los lugares donde laboran.

Bibliografía

Administración. (2007). (cuarta., Vol. 2). La Habana: Félix Varela.

Álvarez de Zayas. (1999). *La escuela en la vida: Didáctica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Carlos Alberto Rosales. (n.d.). Conocimiento y comunicación en la empresa. Retrieved from <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=540>.

Fernández Collado, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Gabriel Olamendi. (n.d.). Comunicación interna. Retrieved from <http://www.estoesmarketing.com>.

González Morales, Julio Cesar. (2000). *Ambos. Autoexpresión y comunicación interpersonal en la organización*. La Habana: Ediciones Logos.

González Rey Fernando. (1976). *Algunas cuestiones del desarrollo moral de la personalidad*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

González Rey Fernando. (1995). *Comunicación, personalidad y desarrollo*. La Habana: Pueblo y Educación.

Hilda Saladrigas Medina. (2003). Una mirada a la comunicación organizacional desde una institución educativa cubana. La Habana.

Irene Trelles Rodríguez. (2004). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Félix Varela.

Marta Rizo. (2008, March 4). El papel de la comunicación en la construcción de identidades. Retrieved from <http://www.infoamerica.org/articulos/r/rizomarta.htm>.

Robinson .Stephen P. (n.d.). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. San Diego State University.

Vicente González Castro. (1989). *Profesión Comunicador*. La Habana: Pablo de la Torriente Brau.

Victoria Ojalvo. (n.d.). La ciencia de la comunicación. In *Comunicación educativa*.

Vigotsky, S.L. (1933). *Pensamiento y Lenguaje*. Moscú, Leningrado: Sotzekguez.

Yaima Aguila Ribalta. (n.d.). Comunicación en la vida cotidiana. Retrieved from Email: yaimaa@uclv.edu.cu.