

**Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría  
CUJAE**



# **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**María J. Becerra Alonso**

**La Habana, 2012**



# **Guía de estudio**

Gestión de recursos humanos: guía de estudio / María J. Becerra Alonso. – La Habana : Editorial Universitaria, 2012. – Guía de estudio (CUJAE).

**Dewey** 658.3 – Gerencia de personal (Gerencia de recursos humanos).

**ISBN** 9789591620330



**(cc)** Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE), 2012.

**Licencia:** *Creative Commons de tipo Reconocimiento, Sin Obra Derivada.*

**En acceso perpetuo:** <http://www.e-libro.com/titulos>



***Instituto Superior Politécnico  
"José Antonio Echeverría"***

**Carrera: Ingeniería Industrial  
Modalidad Semipresencial**

**Guía de estudio**

**Nombre de la Asignatura:  
GESTION DE RECURSOS HUMANOS (GRH)**

**Elaborado por: Dra. María J. Becerra Alonso.**

**Departamento de Ingeniería Industrial**

**Facultad de Ingeniería Industrial**

**CUJAE**

**Diciembre de 2010**

La asignatura Gestión de Recursos Humanos es una asignatura integradora, en tanto la GRH en la actual práctica empresarial cubana contempla la Ingeniería de Métodos (Organización del Trabajo), la Seguridad y Salud del Trabajo, la Ergonomía, y el Estudio de Tiempos, que como asignaturas se impartieron en años anteriores de la carrera. Y es necesario que los estudiantes no la perciban de manera estática, sino en su gran dinamismo funcional dictado por su objeto esencial que es el capital humano.

La GRH es decisiva en el actual proceso de Perfeccionamiento Empresarial Cubano, y lo será más aún en etapas superiores de ese perfeccionamiento: entre los actuales profesionales de la Gestión, los Ingenieros Industriales hoy se forman de manera integral para asumir esa GRH, acogiéndola en su perspectiva de Gestión de competencias y del conocimiento a la luz de las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones (NTIC).

### **Objetivos Educativos**

Contribuir a desarrollar en el estudiante:

1. **La independencia cognoscitiva** que permita asumir de modo activo e independiente el proceso de formación y desarrollar la capacidad de aprender
2. **La elevada competencia profesional** que permita realizar su actividad laboral con independencia, creatividad y ética revolucionaria.
3. **El rigor científico y las formas del pensamiento lógico** al nivel de abstracción y de razonamiento mediante el proceso de formulación, análisis y solución de problemas.
4. **La capacidad para diseñar y realizar experimentos y buscar información**, evaluar críticamente los resultados y utilizarlos en la solución de problemas
5. **Una formación integral** teórico-práctica, científico-técnica, socio-humanística, política-ideológica y cultural, de carácter profesional, que permita resolver creativa, independiente, científica y económicamente las tareas relacionadas con la Ergonomía y GRH.
6. **Pensar y actuar como profesional** demostrando dominio, firmeza, valentía y seguridad en la defensa de los resultados alcanzados.

### **Objetivos Instructivos**

Diseñar el trabajo con los recursos humanos en los procesos de producción y servicios, dentro de un ambiente laboral que propicie la participación de los trabajadores, para lograr el incremento de la eficiencia del trabajo en los procesos, mediante la utilización de los métodos y técnicas de Gestión de los Recursos Humanos.

### **Conocimientos básicos a adquirir**

Introducción a la GRH. Modelos de GRH. Tecnología de diagnóstico de la GRH. Planificación y optimización de los recursos humanos. Elementos básicos de la comunicación empresarial. Sistema de compensación laboral, valoración de puestos y organización de los salarios. Software especializado para la GRH.

### Habilidades básicas a dominar

1. Diagnosticar y perfeccionar el sistema de gestión de los recursos humanos existentes en la organización.
2. Planificar y optimizar los recursos humanos de la organización.
3. Identificar problemas de comunicación en las empresas.
4. Evaluar sistemas de compensación.
5. Seleccionar formas y sistemas de pago y cálculo de salario.
6. Utilizar Software especializados para la gestión de recursos humanos.

### Bibliografía

#### Texto básico

Autor	Título	Editorial	País	Año
Cuesta Santos, A:	Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos.(3ra edición)	Academia	Cuba	2009

#### Textos complementarios

Autor	Título	Editorial	País	Año
Chiavenato, I: Gestión del talento humano.	Gestión del talento humano.	Ed. Mc Graw Hill	Bogotá Colombia	2002.
Puchol, L	Dirección y Gestión de Recursos Humanos.	Ediciones Díaz de Santos	Madrid. España	2003.
Cuesta Santos, Armando.	Casos sobre Gestión de Recursos Humanos. Selección y guía de casos	Editorial Félix Varela	La Habana CUBA	2005.
Oficina Nacional de Normalización	Normas de Gestión Integrada de Capital Humano 3000,3001.3002	-	Cuba	2007

La asignatura está organizada en actividades presenciales (AP) y no presenciales (ANP); las presenciales pueden ser encuentros, seminarios o casos. A continuación se muestra la secuencia de actividades de la asignatura:

#### Secuencia de actividades detallada.

Esta secuencia se ha elaborado para 16 semanas con vistas a lograr la estandarización en el horario, impartir no menos de 2 horas semanales y permitir a los estudiantes realizar las tareas de estudio independiente entre un tema y otro.

Sem	Actividad	Tema	Modalidad	Contenido
1	1	1	AP 1	El sistema integral de la GRH. Concepción actual de los Recursos Humanos. Atributos. Modelos de GRH. Modelo conceptual de Diagnóstico, Proyección y Control (D.P.C).
2	2	1	ANP 1	Estudio de los principales modelos de GRH. Módulos que integran la Norma Cubana de

				Gestión Integrada del capital humano. Estudio del caso Controladores de Tráfico Aéreo.
3	3	1	AP 2	Presentación y discusión del caso Controladores de Tráfico Aéreo (Sistema GRH).
4	4	1	AP 3	Tecnología de la gestión de recursos humanos. Técnicas para el diagnóstico de la GRH.
5	5	1	ANP 2	Estudio de las técnicas para el diagnóstico de la GRH. Caso Motores Sedalia.
6	6	1	AP 4	Presentación y discusión del caso Motores Sedalia Aplicación de técnicas de diagnóstico.
7	7	2	ANP 3	Estudio de la Planeación estratégica de los recursos humanos. Conceptos básicos en la determinación de la plantilla. Indicadores tangibles e intangibles.
8	8	2	AP 5	Planeación estratégica de los recursos humanos. Conceptos básicos en la determinación de la plantilla. Indicadores tangibles e intangibles.
9	9	2	AP6	Seminario: Optimización de Plantilla
10	10	1 y 2	AP 7	Trabajo de Control Parcial No. 1.
11	11	3	ANP4	Estudio de la competencia como sustento de las actividades clave de recursos humanos. Análisis y descripción de puestos.
12	12	3	AP 8	La competencia como sustento de las actividades clave de recursos humanos. Análisis y descripción de puestos. La comunicación como proceso en la Gestión de Recursos Humanos, su vínculo con otras actividades de la gestión de recursos humanos.
13	13	3	AP9	Seminario
14	14	3	AP 10	Trabajo de Control Parcial No. 2
15	15	4	ANP5	Estudio de la compensación laboral o estimulación al trabajo y de la valoración de puestos y organización de los salarios.
16	16	4	AP 11	La compensación laboral o estimulación al trabajo. Valoración de puestos y organización de los salarios. Cierre de la asignatura.

**Algunas características de las ANP:**

1. Se describen los objetivos que debes alcanzar con la realización de la actividad. Debes tomarlos muy en cuenta para que puedas comprobar si has logrado cumplirlos.
2. Se indican las actividades que debes realizar como parte de la ANP. En todos los casos, se brindan las orientaciones pertinentes y detalladas para el desarrollo de la actividad. En general, las actividades estarán incluidas entre los siguientes tipos:
  - Estudiar los contenidos por los textos correspondientes.
  - Prepararse para la realización de un seminario o caso.
  - Elaborar una propuesta de solución para los ejercicios que se van a realizar en el próximo encuentro presencial.
3. La realización de las ANP antes de las AP correspondientes es imprescindible para que puedas aprovechar al máximo las actividades presenciales. Si sigues las

orientaciones que se brindan en las ANP lograrás avanzar sistemáticamente en la asignatura y vencer los objetivos de la misma sin dificultades.

#### **Algunas características de las AP:**

1. Como debes haberte preparado previamente para la AP al realizar la ANP precedente, es posible que te hayan surgido dudas que no hayas logrado resolver en tu autopreparación. Debes llevar las interrogantes que te han quedado a la AP correspondiente y planteárselas al profesor, para que éste te ayude a resolverlas y logres tener perfectamente aclaradas todas tus dudas.
2. Se orienta detalladamente la bibliografía aunque ya en la ANP precedente se indica ésta.
3. Se describen los objetivos que debes alcanzar con la realización de la actividad y se detallan cuáles deberás realizar en conjunto con el profesor.

#### **Actividades presenciales y no presenciales.**

#### **Tema 1: El Sistema Integral de la Gestión de Recursos Humanos.**

##### **Actividad Presencial-1**

**Título:** El Sistema Integral de Recursos Humanos

**Forma de enseñanza aprendizaje:** Actividad presencial. Encuentro.

##### **Objetivo:**

1.- Fundamentar la necesidad de una gestión de los recursos humanos con un enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo, de proceso y proactivo, teniendo en cuenta el modelo DPC.

##### **Sumario:**

- Encuadre de la asignatura
- Definiciones de Gestión de Recursos Humanos.
- Atributos y Modelos de la GRH.

##### **Bibliografía:**

1. Cuesta Santos, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana, Cuba.2009.
2. Casos de GRH de la *Harvard Business School*. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.2005.
3. Chiavenato, I: Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw Hill. 2002.

Durante la actividad presencial el alumno debe realizar las siguientes actividades:

**Tarea 1.** Se recomienda al estudiante que esclarezca todas aquellas interrogantes que puedan ser determinantes en el tránsito por la asignatura. Por ejemplo:

- El vínculo de GRH con el resto de las asignaturas de la disciplina Ingeniería del Factor Humano y otros conocimientos precedentes de asignaturas como Gestión de la calidad y Gestión del cambio organizacional.
- El vínculo de GRH con el desempeño profesional (El ingeniero industrial como conductor de procesos de cambio, que busca permanentemente la eficacia, la eficiencia y la competitividad en las organizaciones empresariales).
- El vínculo de GRH con la actual dimensión humana de las empresas. Relación con un grupo de conceptos que enfatizan en la visión humanista de la asignatura: comportamiento organizacional, gestión del conocimiento, gestión por competencia, inteligencia emocional, organización que aprende.

**Tarea 2.** Determinar con ayuda del profesor Axiomas en el mundo contemporáneo con incidencia en las organizaciones empresariales. Se relacionan a continuación los más importantes:



- El nivel de preparación y gestión de los recursos humanos, constituye la ventaja competitiva básica de la empresa del siglo XXI.
- La consideración de los recursos humanos como una inversión y no como un costo.
- El desafío fundamental de la GRH es lograr la eficacia y la eficiencia en la organización.
- El trabajo en equipo en torno a los procesos.

Tarea 3. Definir la Gestión de los recursos humanos y conocer otras denominaciones afines.

Convencionalmente se asume como Gestión de Recursos Humanos: Forma en que la organización empresarial organiza, planifica y proyecta sus políticas y acciones con sus recursos humanos. Implica administrar, potenciar, garantizar la selección de los empleados, desarrollarlos, organizar la actividad y mantenerlos.

Otras denominaciones frecuentes: Talento Humano, Potencial Humano y Capital Humano.

Tarea 4: Debatir con su profesor qué rasgos deben distinguir a la actual GRH.

Enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo, de proceso y proactivo.

Tarea 5: Debatir con su profesor qué elementos deben integrar un modelo que permita gestionar los recursos humanos.

### **Estudio independiente:**

Del libro de Cuesta Santos, A

Estudio de los capítulos 1 y 2. Gestión de Recursos Humanos (GRH) con enfoque estratégico y Tecnología para el diagnóstico, proyección y control de gestión estratégica de la GRH, respectivamente. Profundizar en los contenidos expuestos en la clase de manera que puedan fundamentar la necesidad de una gestión de los recursos humanos con un enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo, de proceso y proactivo, teniendo en cuenta el modelo DPC.

## **Tema 1: El Sistema Integral de Gestión de los Recursos Humanos**

### **Actividad No Presencial-1**

**Título:** El Sistema Integral de Gestión de Recursos Humanos

**Forma de enseñanza aprendizaje:** Actividad no presencial.

#### **Objetivos:**

- 1.- Interpretar las definiciones relativas a la GRH.
- 2.- Explicar los atributos de la GRH y sus tendencias actuales.
- 3.- Comparar los diferentes modelos de GRH existentes y reconocer la importancia del Modelo DPC.

#### **Actividades:**

Tarea 1- Preparar el caso Controladores de Tráfico aéreo y contestar las preguntas correspondientes que aparecen en libro correspondiente (Casos de GRH de la *Harvard Business School*. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.2005). Aunque requiere la preparación por parte de todos los alumnos del grupo, hay dos equipos asignados (ponente y oponente) que tendrán la responsabilidad mayor.

#### **Bibliografía:**

1. Cuesta Santos, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana, Cuba.2009.
2. Casos de GRH de la *Harvard Business School*. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.2005.

### **Actividad Presencial-2**

**Título:** Presentación y discusión del caso Controladores de Tráfico Aéreo (Sistema GRH).

**Forma de enseñanza aprendizaje:** Actividad presencial. Caso.

#### **Objetivos:**

- 1.-Identificar los elementos componentes del modelo DPC que se relacionan en el caso de los controladores de tráfico aéreo.
- 2.- Debatir aciertos y desaciertos de la política empresarial descrita en el caso, teniendo en cuenta los atributos de una gestión adecuada de los recursos humanos.

#### **Sumario:**

- Controladores de Tráfico Aéreo.

#### **Actividades:**

Tarea 1: El caso se desarrollará mediante un equipo ponente, que en el juego de roles a asumir fungirá como un Grupo Consultor, y un equipo oponente que fungirá como el Consejo de Dirección que ha contratado los servicios del referido grupo. Una vez analizado el caso, el Grupo Consultor lo expondrá ante ese Consejo con la mayor profesionalidad posible. El equipo ponente detallará los aspectos esenciales que caracterizan el caso y contestará las preguntas que sugiere el texto. Al finalizar la exposición, el equipo oponente podrá realizar todas las preguntas que considere necesarias para aclararse de lo expuesto.

#### **Bibliografía:**

1. Cuesta, A. (2009): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Ed. Academia.
2. Casos de GRH de la *Harvard Business School* (2001)(Selección y guía de A. Cuesta. La Habana. Ed. Félix Varela.

### **Actividad Presencial-3**

**Título:** Tecnología de la gestión de recursos humanos. Técnicas para el diagnóstico de la GRH.

**Forma de enseñanza aprendizaje:** Actividad presencial. Encuentro.

#### **Objetivos:**

- 1.- Valorar el uso de las técnicas e instrumentos para el diagnóstico de los recursos humanos.
- 2.- Interpretar los resultados derivados de la aplicación de las técnicas.

#### **Sumario:**

- Tecnología para el Diagnóstico.
- Técnicas y herramientas para el diagnóstico de la GRH. Recomendaciones para su uso.

#### **Bibliografía:**

1. Cuesta Santos, A. (2009): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Ed. Academia.
2. Casos de GRH de la *Harvard Business School* (2001): Selección y guía de A. Cuesta. La Habana. Ed. Félix Varela.

Durante la actividad presencial el alumno debe:

Tarea 1: Conocer mediante la explicación del profesor que la tecnología que propone el Dr. Armando Cuesta y que se representa gráficamente con el modelo DPC, incluye: conceptos, preguntas clave, indicadores y técnicas.

Tarea 2: Rememorar las técnicas que ya conocen (OTIDA, OPERIN, Diagrama de Gantt, Diagrama de recorrido, Diagrama Ishikawa, Matriz DAFO) e identificar otras que se incorporan y son valiosas para el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos:

- Técnica del escalón.
- Técnica de los rostros.
- Encuesta sociométrica.
- La entrevista.
- El análisis documental.
- Encuestas y cuestionarios.
- Test psicológicos.

Tarea 3: Analizar la siguiente situación y conteste las preguntas formuladas:

A continuación se relacionan las técnicas empleadas en la tesis Metodología para determinar los perfiles de competencias en la empresa geodesia.

- Análisis documental.
- Observación.
- Diagrama Ishikawa (causa-efecto) Ponderado. 17 directivos
- Cuestionario OLARIS adaptado. 235 trabajadores, 78,5% de la población. Error muestral del 3%.
- Escala Likert. 235 trabajadores.
- Técnica del escalón. 235 trabajadores.
- Cuestionario sobre cultura organizacional. 17 directivos.
- Entrevistas. 10 directivos.
- Dinámicas grupales. 17 directivos.
- Entrevistas. 6 directivos.

Estos son algunos de los resultados más importantes:

- ✓ Las dificultades encontradas en la atención al hombre relacionadas con las condiciones de trabajo y la percepción que tienen los trabajadores de la no preocupación y solución de sus problemas, incluido el papel del sindicato en este sentido, con lo que no existe una opinión favorable.
- ✓ Caracterización de los principales indicadores de la entidad, delimitando las mejores prácticas internas y los obstáculos para su desarrollo.
- ✓ El conocimiento demostrado por los directivos de alto nivel de los principales problemas que presenta la empresa, así como la concordancia entre sus criterios y los del resto de los trabajadores. Resalta la preocupación por dominar estas dificultades y buscar vías para su solución.
- ✓ En sentido general los parámetros medidos alcanzan la categoría de satisfactorio aunque existan elementos de insatisfacción en algunos de sus indicadores.
- ✓ El alto nivel profesional de la fuerza laboral.
- ✓ El nivel de relaciones interpersonales que se establecen entre los miembros de la institución y el reconocimiento a la capacidad y experiencia de los jefes.
- ✓ El reconocimiento a la importancia y utilidad social que tiene la organización para el país.

a) ¿Qué técnicas están en la base de esos resultados?

b) ¿Qué inferencias usted puede hacer de esos resultados?

### **Actividad No Presencial-2**

**Título:** Estudio de las técnicas para el diagnóstico de la GRH. Caso Motores Sedalia.

**Forma de enseñanza aprendizaje:** Actividad no presencial.

**Objetivos:**

- 1.- Identificar las técnicas e instrumentos para el diagnóstico de los recursos humanos que aparecen en el caso Motores Sedalia.
- 2.- Interpretar los resultados derivados de la aplicación de las técnicas, teniendo en cuenta la información que aporta el caso analizado.

**Actividades:**

Tarea 1: Del libro de Cuesta Santos, A

Estudio del capítulo 2. Tecnología para el diagnóstico, proyección y control de gestión estratégica de la GRH

**Bibliografía:**

1. -Cuesta Santos, A. (2009): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Ed. Academia.
2. -Casos de GRH de la *Harvard Business School* (2001)(Selección y guía de A. Cuesta. La Habana. Ed. Félix Varela,

**Actividad Presencial-4**

**Título:** Presentación y discusión del Caso Motores Sedalia.

**Forma de enseñanza aprendizaje:** Actividad presencial. Caso.

**Objetivos**

- 1.-Relacionar las técnicas e instrumentos para el diagnóstico de los recursos humanos que aparecen en el caso Motores Sedalia.
- 2.-Interpretar los resultados derivados de la aplicación de las técnicas, teniendo en cuenta la información que aporta el caso analizado.

**Sumario:**

- Caso Motores Sedalia.

**Actividades:**

Durante la actividad presencial el alumno debe:

Tarea 1: El caso se desarrollará mediante un equipo ponente, que en el juego de roles a asumir fungirá como un Grupo Consultor, y un equipo oponente que fungirá como el Consejo de Dirección que ha contratado los servicios del referido grupo. Una vez analizado el caso, el Grupo Consultor lo expondrá ante ese Consejo con la mayor profesionalidad posible. El equipo ponente detallará los aspectos esenciales que caracterizan el caso y contestará las preguntas que sugiere el texto. Al finalizar la exposición, el equipo oponente podrá realizar todas las preguntas que considere necesarias para aclararse de lo expuesto.

**Bibliografía:**

1. Cuesta, A. (2009): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Ed. Academia.
2. Casos de GRH de la *Harvard Business School* (2001)(Selección y guía de A. Cuesta. La Habana. Ed. Félix Varela,

**Tema 2: Planificación Estratégica de los Recursos Humanos.**

**Actividad No Presencial -3**

**Título:** Estudio de la Planeación estratégica de los recursos humanos. Conceptos básicos en la determinación de la plantilla Indicadores tangibles e intangibles.

**Forma de enseñanza aprendizaje:** Actividad no presencial.

**Objetivo:**

1. Analizar la planeación de los recursos humanos con un enfoque estratégico como actividad clave e integradora de la GRH.

**Actividades:**

Del libro de Cuesta Santos, A

Estudio del capítulo 3. Planeación estratégica de RH y optimización del capital humano.

Tarea 1: El alumno debe profundizar en los Problemas de planeación estratégica de los RH de las empresas cubanas, para lo cual debe revisar las tesis de maestría de GRH, defendidas en las ediciones más recientes.

Tarea 2: El alumno debe estar en condiciones de responder las siguientes preguntas: ¿Qué exige la norma con respecto a la planificación? ¿Cómo aparece reflejada la planificación en los diferentes documentos de la norma?

Actividad 3: Debe analizar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de trabajo para la planificación.

**Bibliografía:**

1. Chiavenato, I (2002): Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw Hill.
2. Cuesta, A. (2009): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Ed. Academia.
3. Oficina Nacional de Normalización (2007): NC 3000-3001-3002 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. La Habana.

**Actividad Presencial-5**

**Título:** Planeación estratégica de los recursos humanos. Conceptos básicos en la determinación de la plantilla. **Forma de enseñanza aprendizaje:** Actividad presencial. Encuentro.

**Objetivos:**

1. Valorar la planeación de los recursos humanos con un enfoque estratégico como actividad clave e integradora de la GRH.
2. Analizar la necesidad de optimizar los recursos humanos y hacerlo con enfoque estratégico.
3. Analizar los indicadores que permiten evaluar la optimización del capital humano.

**Sumario:**

- Conceptos básicos para la Optimización de plantillas.
- Indicadores tangibles e intangibles.

**Bibliografía:**

1. Chiavenato, I (2002): Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw Hill.
2. Cuesta Santos, A. (2009): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Academia, La Habana, Cuba.
3. Oficina Nacional de Normalización (2007): NC 3000-3001-3002 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. La Habana, Cuba.

**Actividades:**

Durante la actividad presencial el alumno debe:

Tarea 1: El alumno deberá en elaboración con el profesor dar respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Qué es Planear? ¿Qué es Planificar? ¿Qué es Planear estratégicamente una empresa? ¿Qué es Planear estratégicamente los recursos humanos de una empresa? ¿Con que atributo de la GRH se relaciona la planeación? ¿Trabajan las empresas

cubanas con una planeación estratégica de los recursos humanos? ¿Cuáles son las consecuencias de una mala planificación de los recursos humanos? ¿Qué cosa se planifica de la GRH? ¿Con que instrumentos se puede planificar la GRH?

Tarea 2: Ejercicio 13, Cuesta Santos, A. (2009): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Academia, La Habana, Cuba.

#### **Estudio independiente:**

Preparar seminario de la próxima clase, consultando la siguiente bibliografía:  
Capítulo 3 del libro Tecnología de la GRH, capítulo 3 y el capítulo de Planeación estratégica del Chiavenato.

Oficina Nacional de Normalización (2007): Normas de Gestión Integrada de Capital Humano 3000-3002, Cuba.

Chiavenato, I (2002): Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw Hill (capítulo de Planeación Estratégica).

#### **Actividad Presencial-6**

**Título:** Indicadores tangibles e intangibles para la optimización de plantilla.

**Forma de enseñanza aprendizaje:** Actividad presencial. Seminario.

**Sumario:**

- Optimización de plantilla. Indicadores tangibles e intangibles para su análisis.

#### **Bibliografía:**

1. Chiavenato, I (2002): Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw Hill.
2. Cuesta Santos, A. (2009): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Academia, La Habana, Cuba.
3. Oficina Nacional de Normalización (2007): NC 3000-3001-3002 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. La Habana, Cuba.

#### **Actividad Presencial-7**

**Título:** Trabajo de Control Parcial No. 1. (Aquí se evalúan los temas 1 y 2)

#### **Tema 3: La competencia como sustento de las actividades clave de recursos humanos.**

#### **Actividad No Presencial-4**

**Título:** Estudio de la competencia como sustento de las actividades clave de recursos humanos. Análisis y descripción de puestos. Estudio del caso AT&T

**Forma de enseñanza aprendizaje:** Actividad no presencial.

**Objetivos:**

1. Analizar la evaluación del potencial, la selección de personal y la evaluación del desempeño como actividades clave de la GRH.
2. Caracterizar la gestión de Competencias a partir de presupuestos teóricos y metodológicos.

#### **Actividades.**

Tarea 1: Del libro de Cuesta Santos, A

Estudio de los capítulos 6 y 7. Gestión por competencias y selección de personal y Organización que aprende, formación y evaluación del desempeño, respectivamente.

Tarea 2: Del libro Casos de GRH de la Harvard Business School.

Estudiar el caso AT&T

#### **Bibliografía**

1. Cuesta Santos, A. (2009): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Academia. . La Habana, Cuba.
2. Casos de GRH de la Harvard Business School. (2001). Selección y guía de A. Cuesta. Ed.Félix Varela, La Habana, Cuba.
3. Senge, P. et al., La quinta disciplina en la práctica. Ed. Granica, Barcelona 1995
4. Davenport, T. (199): Capital humano. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
5. Oficina Nacional de Normalización (2007): NC 3000-3001-3002 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. La Habana.

### **Actividad Presencial -8.**

**Título:** Análisis y descripción de puestos: Evaluación del potencial, selección y evaluación del desempeño.

**Forma de enseñanza aprendizaje:** Actividad presencial. Encuentro.

#### **Objetivos:**

1. Analizar la evaluación del potencial, la selección de personal y la evaluación del desempeño como actividades clave de la GRH.
2. Caracterizar la gestión de Competencias a partir de presupuestos teóricos y metodológicos.

#### **Sumario:**

- Selección de personal.
- Evaluación del desempeño.
- La comunicación organizacional.

#### **Bibliografía:**

1. Cuesta Santos, A. (2009): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Academia. . La Habana, Cuba.
2. Casos de GRH de la Harvard Business School. (2001). Selección y guía de A. Cuesta. Ed.Félix Varela, La Habana, Cuba.

Durante la actividad presencial el alumno debe:

Tarea 1: En colaboración con el profesor el estudiante deberá comparar la selección de personal y la evaluación del desempeño como actividades clave de la GRH, teniendo en cuenta: concepto, procedimiento para su realización y vínculo con la noción de competencia existente actualmente en las empresas cubanas.

Tarea 2: Leer el siguiente material, resumir el concepto de comunicación organizacional y su diferencia con conceptos afines.

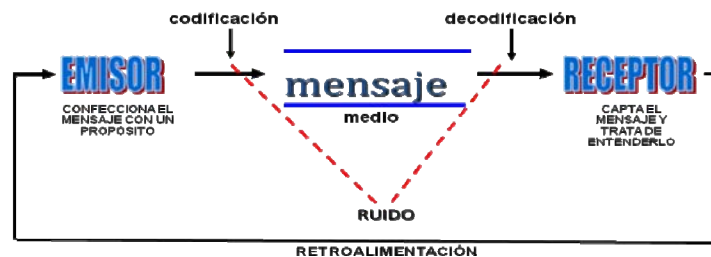
Tomado de: Cobiellas, L (2011): Procedimiento para la gestión de la comunicación en la empresa. Fragmento del capítulo 1. Tesis de Maestría (en elaboración), Facultad de Ingeniería Industrial, ISPJAE, Ciudad de La Habana.

De manera ideal, coincidiendo con el criterio de la profesora e investigadora cubana Irene Trelles, se puede afirmar que “el fenómeno comunicativo en organizaciones va ganando en complejidad, y comienza a verse de otra manera: como parte integrante del proceso de construcción de significados entre los miembros de la organización; como elemento mediador y mediado en la representación de la realidad; como parte fundamental del sistema organizacional, e incluso desde posiciones más extremas, como la organización misma” (Trelles Rodríguez, 2004). La realidad constatada a diario, de manera hasta empírica, permite conocer que este estado ideal no es el más común.

Son diversas las concepciones sobre comunicación, que parten incluso desde su conceptualización, algunas de las cuales se citan a continuación.

“La Comunicación es una actividad muy antigua toda vez que la aptitud para servirse de la información en la interacción la poseen especies animales que han antecedido al hombre en millones de años.” (Martín Serrano, 1982) citado por (Saladrigas Medina, 2005). “El término que proviene del latín communis, significa poner en común y expresa la esencia de un proceso sociocultural básico que se da en diferentes espacios, entre un número diverso de actores sociales que producen y hacen uso de la información de manera privada o pública: sociales, grupales e interpersonales, y que con el desarrollo industrial se ha teologizado, diversificando sus soportes.” (Saladrigas Medina, 2005)

El proceso de comunicación es dinámico por naturaleza y en él intervienen como mínimo tres componentes: emisor, mensaje y receptor y su efectividad dependerá de la manera en que interactúen; sin embargo en el análisis integral hay que incluir también código, canal, redes y públicos.



**Gráfico 1. El proceso de comunicación**  
**Fuente: Entrenamiento Comunicación, DISAIC 2010.**

El emisor constituye el primer eslabón; cualquier individuo interno o externo de una organización. Es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. El receptor; es el objeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que esto ocurra, el mensaje debe ser decodificado, proceso mismo que requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos sobre el tema del receptor.

El elemento que indica en el proceso si hubo éxito o no, es la retroalimentación. Surge con la necesidad de validar si el mensaje del emisor no solo haya sido recibido, sino también comprendido. La retroalimentación como comunicación de retorno inicia una nueva comunicación, que en la mayoría de los casos incluye nueva retroalimentación y así sucesivamente. El resultado es un ciclo con intercambio de roles entre el emisor y el receptor en una especie de flujo de comunicación continuo, por lo que la retroalimentación es la vía cuya finalidad es verificar que el mensaje enviado haya sido correctamente codificado, transmitido y decodificado.

El código se refiere a la forma en que se codificará la información, que incluye también la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural.

En todo el proceso de comunicación están presentes los ruidos o barreras, las cuales entorpecen la realización adecuada del proceso de comunicación. Pueden ser físicas, semánticas o socio psicológicas, siendo estas últimas las más difíciles de contrarrestar, dado que implican una aprehensión psicológica por parte de los sujetos que las tienen como incuestionablemente válidas y actúan, por lo tanto, como elementos de bloqueo con respecto a nuevos mensajes, entre ellas la religión, los hábitos de vida, los presupuestos culturales, los prejuicios raciales, etcétera.

La autora cubana Yarmila Martínez Nocedo incluye otro elemento: el entorno, que “es el espacio o contexto donde tiene lugar el proceso de comunicación. Es un elemento



esencial que ha de tenerse en cuenta al elaborar los mensajes, ya que influye en su carácter en el sentido y contenidos de cara al destinatario.” (Martínez Nocedo, 2010)

Múltiples y diversas son las definiciones sobre **organización**. Entre ellos Annie Bartoli (Bartoli, 1992) define que “la organización es a la vez, acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo”. “El conjunto organizado corresponde a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo”. citado por (Trelles Rodríguez, 2004)

Trelles (2004) plantea que es “todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no.”

Llamada **Comunicación Organizacional**, Comunicación Institucional, Comunicación Corporativa, Comunicación Empresarial en las diferentes regiones del mundo, o distinguida por su influencia o diferentes alcances de desarrollo, lo cierto es que “su origen se vincula con la tendencia contemporánea a integrar áreas de comunicación que funcionaban de manera inconexa: en primer lugar los grandes campos de acción de la comunicación interna y la externa; y en segundo lugar, lenguajes y técnicas como publicidad, relaciones públicas, comunicación corporativa, entre otras. De campos aislados o acciones independientes, tales aéreas pasan a convertirse en elementos integradores de un enfoque sinérgico de comunicación con un saldo positivo para la coherencia del discurso y el logro de mayor eficacia.” (Trelles Rodríguez, 2004)

Aunque comienza a manifestarse en la década de los 50 del pasado siglo, es a partir de los años 70 cuando, con la publicación del libro *Communication Within Organizations* del norteamericano Charles Reddings, adquiere cuerpo propio con el fin de investigar cómo se gestionaba la comunicación en las organizaciones e instituciones y ha sido estudiada, interpretada y hasta conceptualizada desde otras ciencias como la administración, la sociología, la psicología, las ciencias políticas, la ingeniería, la informática, entre otras; todas intentando matizarla y formalizarla desde sus áreas específicas del conocimiento.

Se desarrolló en los países anglosajones con rapidez y asumió la denominación de *Organizational Communication*. Años más tarde se extendió a Europa y en fecha más reciente a América Latina, donde un número reducido de países la estudian, que con sus aportes significativos en los campos académicos y profesionales, revelan un quehacer intenso en cuanto a la investigación y al aporte teórico – práctico. Destacan en el ámbito latinoamericano las escuelas española, mexicana, colombiana y brasileña; entre sus principales aportes la consolidación de las direcciones de comunicación (DIRCOM).

En Cuba esta disciplina no se conocía con esta concepción ni denominación, el énfasis en su conceptualización teórica ajustada a nuestras particularidades, así como su ejercicio práctico, comienzan en la década de los '90 del pasado siglo, vinculado fundamentalmente al desarrollo del perfeccionamiento empresarial que se desarrolla en el país.

El Dr. Carlos Fernández Collado, profesor e investigador mexicano, define la comunicación organizacional como "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio", y se entiende

también como el “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos.” (Fernández Collado, 1997)

Otras definiciones cubanas se recogen en documentos regulatorios cubanos:

“La comunicación institucional es el proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecto sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.” (Oficina Nacional de Normalización, 2007)

“La comunicación empresarial es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como con la empresa y su entorno.” Decreto 281 (CECM, 2007)

Según Trelles, la comunicación institucional, “además de ser un conjunto de mensajes e interrelaciones, influye en los procesos que se producen en cualquier entidad y a su vez es influida por ellos; y su esencia apunta a la construcción de significados, símbolos que se van a integrar en una imagen global de la entidad. Por tanto, es un fenómeno complejo que requiere de atención, de tratamiento, de prioridad, de estudio, planificación y evaluación.” (Trelles Rodríguez, 2002)

Tomando en cuenta todo lo anterior, se considera que la comunicación organizacional es un elemento primordial en la gestión de la empresa, que facilita la coordinación entre todas sus áreas y con los públicos con los que se relaciona (internos y externos), para cumplir con su misión y visión, con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad a partir del cumplimiento de sus objetivos y con ello la mejora continua de la imagen corporativa. A través de su gestión consciente y planificada se puede informar, enseñar, estimular, motivar, persuadir, convencer, averiguar, debatir, negociar, entre otras.

#### Referencias Bibliográficas

1. Bartoli, A. (1992) *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Barcelona, Editorial Paidós.
2. CECM (2007) Decreto 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. *Gaceta Oficial de la República*. La Habana, Ministerio de Justicia.
3. Fernández Collado, C. (1997) *La comunicación en las organizaciones*, México, Editorial Trillas.
4. Martínez Nocado, Y. (2010) *Hablemos de comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*, La Habana, Ediciones Logo.
5. Oficina Nacional de Normalización (2007) Norma Cubana 3001: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos. La Habana, ONN.
6. Oficina Nacional de Normalización (2007) NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. La Habana, ONN.
7. Saladrigas Medina, H. (2005) Coordinadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico- metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional. *Comunicación Social*. La Habana, Universidad de La Habana.

8. Trelles Rodríguez, I. (2002) Gestión de comunicación institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. *Espacio*. La Habana, Asociación Cubana de Comunicadores Sociales.
9. Trelles Rodríguez, I. C. (2004) *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas.*, La Habana, Editorial Félix Varela.

Tarea 3: Tomando como referencia el siguiente material, el alumno debe:

- Determinar los métodos necesarios para el diagnóstico de la comunicación interna en una empresa.
- Valorar el uso de los medios en una empresa seleccionada.

Tomado de Becerra Alonso, MJ, Torres Ferrer, L y L, Cobiella Herrera (2010). Tecnología para el diseño del sistema de comunicación interna en la empresa cubana. En: Memorias de la 15 Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura, ISPJAE.

El reconocimiento de la comunicación en el desarrollo organizacional se ha concretado en la inclusión del módulo de comunicación institucional en el SGICH (Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano) y del subsistema Comunicación Empresarial en el Decreto Ley 252 relativo a la continuidad y fortalecimiento del Perfeccionamiento Empresarial

Este reconocimiento al valor de la comunicación en las organizaciones empresariales y su concreción en documentos legales constituye un reto para los investigadores, en tanto exige una preparación en el tema, aparejado de un sistema categorial y un arsenal de técnicas e instrumentos que permitan su estudio y gestión; todo lo cual se sustenta en la metodología de la investigación científica.

Las acciones de comunicación en las empresas son dispersas, ocasionales y marcadas por la subjetividad de su realizador. Lo cual no significa que sean inexistentes, pero sí muy permeadas por la impronta de quien las diseña. Falta una concepción de sistema que trascienda los presupuestos empíricos que hasta ahora distinguen el trabajo de comunicación. Es carencial la articulación de las acciones de comunicación con la estrategia empresarial y muchas veces no hay claridad en cuales deben ser los contenidos que no pueden faltar en el permanente flujo de información de las organizaciones. A esto se suma la poca claridad sobre quién centra la gestión de la comunicación en la empresa.

No existe una forma homogénea de estudiar la comunicación en cuanto a técnicas, instrumentos e indicadores de análisis que permita diseñar el sistema de comunicación interna de las empresas cubanas sobre la base de un diagnóstico minucioso de los aspectos que exige aquellos aspectos que exige la Norma Cubana que refrenda el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y el Decreto Ley 252 relativo a la continuidad y fortalecimiento del Perfeccionamiento Empresarial.

El propósito de este trabajo es presentar una Tecnología para el diseño del sistema de comunicación interna en la empresa cubana, avalada por su aplicación en la empresa industrial Guanabo y su instrumentación en la etapa de diagnóstico en la Empresa Industrial para la informática, las comunicaciones y la electrónica GEDEME.

## **Tecnología para el diseño de la comunicación interna.**

La tecnología que se presenta incluye la presentación general de un grupo de herramientas de fácil utilización que permite realizar el diagnóstico de la comunicación

de forma sistemática. Además cuenta con un grupo de indicadores para la gestión de la comunicación; formulados en función de lo que se establece en las Normas Cubanas 3001 y 3002- 2007 sobre requisitos y modo de implementación con respecto al módulo de comunicación institucional.

- **Presentación general de los instrumentos para el diagnóstico de la comunicación interna.**

<b>Instrumento</b>	<b>Propósito</b>
Instrumento 1 (cuestionario) (anexo 1)	Caracterización general de la motivación hacia el trabajo, la satisfacción y las relaciones interpersonales.
Instrumento 2 (cuestionario)	Caracterización general de los problemas de comunicación en la empresa.
Instrumento 3 (Diferencial Semántico) (anexo 2)	Explorar la imagen que tiene el público externo (clientes, suministradores, comunidad, organismos superiores u homólogos) de la empresa.
Inventario de Problemas de Comunicación (anexo 3)	Determinar problemas de comunicación en el orden individual.
Entrevistas	Indagar la percepción de directivos de la empresa con respecto a las actividades que integran los procesos que dirigen y los problemas de comunicación que puedan estar asociados.
Análisis de los medios de comunicación	Caracterizar el uso de los medios de comunicación en función de los principales aspectos del desarrollo de la organización.
Otras técnicas a emplear (Acróstico, entrevistas grupales)	Indagar en la noción de comunicación de los trabajadores, incluidos los directivos, y conocer propuestas de acciones de comunicación.
Análisis de documentos	Contar con la información oficial en torno al desarrollo de la planeación estratégica y el desempeño de las diferentes áreas de la empresa.
	Revisar los formatos de documentos vigentes en procesos claves y auxiliares.

**Tabla 1. Instrumentos para el diagnóstico.**

El estudio del fenómeno comunicativo en las empresas no solo requiere de instrumentos para el diagnóstico, sino de un grupo de indicadores que faciliten el análisis de los resultados y sobre los cuales se diseñe el sistema de acciones para su gestión.

Se relacionan los indicadores a tener en cuenta para hacer estudios de comunicación en las entidades cubanas. En primer lugar aparecen los que se establecen en el artículo 694 del decreto ley 281, en segundo lugar los que se incluyen en el módulo de Comunicación Institucional del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano referido en las NC 3000, 3001 y 3002.

La lectura de estos indicadores, todavía matizados por la falta de objetividad que caracteriza al fenómeno comunicativo conducirá a un mejor conocimiento del tema y un acercamiento más pertinente de su diagnóstico.

Según el Decreto Ley 281:

1. Conceptos de comunicación que se manejan en la empresa u organización superior de dirección, el tipo de comunicación predominante, la existencia o no de un enfoque de comunicación que se corresponda con objetivos, valores y estrategia de la organización y si están o no correctamente definidos los elementos que integran el ciclo de comunicación de la empresa u organización superior de dirección.
2. Naturaleza de los procesos de comunicación, los canales más usados, el uso de los mensajes y su planificación, elementos de cultura organizacional, valores compartidos, sentido de pertenencia y aspectos de clima interno.
3. Relevancia y funciones de la comunicación en la empresa u organización superior de dirección.
4. Organización del sistema de comunicación en la empresa u organización superior de dirección.
5. Criterios sobre la retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores.
6. Significación de los espacios de retroalimentación según los trabajadores de la empresa u organización superior de dirección
7. Flujos de comunicación existentes: vertical descendente, vertical ascendente, horizontal o la combinación de estos. Naturaleza de los procesos comunicativos.
8. Canales de comunicación: asambleas de afiliados, conversaciones y encuentros informales con los trabajadores, los murales, las reuniones, las circulares, el correo electrónico, las cartas y el teléfono, las entrevistas, la radio base, el buzón de quejas y sugerencias, el periódico o revista interna, los rumores, entre otros.
9. Tipos de mensajes más frecuentes.
10. Sistema de comunicación formal y comunicación informal.
11. Grado de aplicación de los elementos de la cultura empresarial y clima organizacional.
12. Grado de implicación de los trabajadores con la empresa u organización superior de dirección y sentido de pertenencia.

Según la Norma Cubana 3001:

1. Conocimiento de la proyección organizacional.
2. Dominio de la cultura organizacional.
3. Uso de los medios de comunicación existentes.
4. Funcionamiento de las vías formales.
5. Calidad de las informaciones recibidas.
6. Acciones de capacitación relacionadas con la transmisión de la cultura organizacional.

Se agrega, finalmente este grupo de indicadores que son resultado de otros estudios de comunicación realizados y que pueden complementar la información antes descrita.

1. Fuentes de información: Los emisores de la información de mayor importancia para el desarrollo del trabajo.
2. Calidad de la comunicación: Análisis del carácter suficiente, adecuado, oportuno, preciso y necesario de la información intercambiada, así como el establecimiento de vínculos afectivos adecuados dados por la espontaneidad, conflictos, tensiones en los intercambios comunicativos.
3. Retroalimentación: Posibilidad de dar criterios y puntos de vistas acerca de las informaciones que se reciben.
4. Contenidos: Acerca de lo que trata la información que fluye dentro del Grupo.
5. Medios: Las vías que se utilizan para la comunicación.
6. Satisfacción: Valoración personal acerca de la comunicación en función de las expectativas que tienen los trabajadores.

7. Balance entre comunicación Interna y Externa: Valoración acerca de cuál es más trabajada y la adecuación de la imagen de la organización.
8. Flujos de comunicación: Valoración del funcionamiento de la comunicación ascendente y descendente.

La reiteración de algunos aspectos como los medios de comunicación, la terminología empleada, el conocimiento de la Misión y la Visión, constituyen invariantes en las tres propuestas y razones suficientes para tenerlos en cuenta en el diagnóstico y posterior sistema de comunicaciones.

Aun cuando los documentos normativos estandarizan la gestión del capital humano en las entidades, las especificidades de cada una determinará el surgimiento de otros indicadores que no excluyan los anteriores.

### **Aplicación de la Tecnología para el diseño de la comunicación interna en la empresa Industrial Guanabo.**

La empresa Industrial Guanabo, perteneciente al Grupo UNECAMOTO se crea por resolución del Ministro de la Industria Sideromecánica en 1965. Sus producciones y servicios actuales están relacionados con la producción y comercialización de autotrenes compuestos por remolques o semirremolques, camionetas o camiones con carrocerías utilitarias, así como recambios, partes, piezas y accesorios. Además en su objeto social también está producir engranes y piezas de repuesto mecanizadas para uso automotor e industrial, prestar servicios de mantenimiento y reparación de estructuras metálicas, servicios de tratamiento térmico, corte y conformado de metales, granallado de superficies metálicas, así como el montaje, instalación, puesta en marcha, mantenimiento y reparación de sus producciones. Para todo ello cuenta con una fuerza laboral de 234 trabajadores.

Sin antecedentes en estudios de comunicación y con el propósito de establecer un sistema de comunicación se realiza el diagnóstico que aquí se detalla con el uso de la tecnología antes descrita.

### **Principales resultados por técnicas:**

#### **Instrumentos 1 y 2**

- La satisfacción con el centro tiene matices, por una parte hay una elevada satisfacción por el trabajo que realiza y por el entorno en que se desarrolla, sin embargo bajos porcentajes de trabajadores consideran que sus condiciones de trabajo son buenas, que son estimulados y que el grupo reconoce la labor que desarrolla. Este resultado muestra una predisposición favorable hacia el trabajo pero alerta a la dirección en la necesidad de perfeccionar su política de estímulo y mejora de las condiciones de trabajo. Aunque el centro se inserta en una realidad social mucho más amplia y menos susceptible de ser modificada, sí es necesario valorar aquellas alternativas que pueden ser instrumentadas en función de mejorar las condiciones de trabajo.
- Con respecto a elementos comunicacionales, se aprecia satisfacción con respecto a las orientaciones que recibe para su trabajo, así como al conocimiento de sus deberes y derechos como trabajador; sin embargo se perciben valores bajos con respecto a su participación en las decisiones que se toman y su percepción de si se toman en cuenta sus criterios para la elaboración del plan de trabajo. Si bien los dos primeros elementos son condiciones que facilitan acciones de comunicación y la eficiencia del desempeño de los trabajadores; estos últimos elementos requieren ser

revertidos. Hay que tomar en cuenta que la participación de los trabajadores es uno de los requerimientos básicos en la política de perfeccionamiento empresarial e incluso del enfoque oficial acerca de la gestión de los recursos humanos en las empresas cubanas. Será necesario determinar si estamos en presencia de una imagen inadecuada de los trabajadores con respecto a su participación o de una fuerza laboral que realmente está limitada en su participación.

- En orden de los medios más utilizados a los menos utilizados quedaron:

1. Matutino
2. Teléfono
3. Reuniones
4. Evaluación del Desempeño
5. Murales/Órdenes verbales
6. Correo
7. Encuestas de opinión
8. Manuales
9. Intranet

- El orden marcado se corresponde con la realidad de la empresa. Sin embargo el haber marcado medios que realmente no existen o que son de muy difícil acceso como el correo electrónico, los manuales y la intranet, muestran la necesidad de dar mayor precisión a estas respuestas, triangulando la información con otros instrumentos.
- El sistema de Comunicación que se instrumente debe apoyarse en los medios existentes y potenciar al máximo sus posibilidades. Para ello es imprescindible el conocimiento de las especificidades de cada uno y no desvirtuar sus fortalezas y debilidades, recordando que el intercambio cara a cara sigue siendo el medio por excelencia para promover la comunicación en la empresa.
- La información que se recibe con mayor frecuencia, según muestran los datos, está relacionada con Logros y Resultados alcanzados por la Empresa, Informaciones vinculadas al trabajo que realiza e Informaciones Sindicales. Los que se mencionan son sin dudas contenidos esenciales para el cumplimiento de la misión de la entidad. Vuelve a aparecer el sindicato como fuente de información importante. Contenidos menos frecuentes por su selección fueron: historia, sanciones, aspectos de carácter humano, información de carácter político.
- No es recomendable en el orden comunicativo un desbalance demasiado marcado entre los mensajes que se emiten, en cuanto a su función informativa, regulativa y afectiva. El diseño del sistema de comunicación ha de tener en cuenta esos aspectos. Estos resultados indican un predominio de mensajes con una función informativa.
- Los resultados muestran poca precisión con respecto al proceso de Evaluación del Desempeño. Se destaca sobre todo su carácter formal, es decir, es un mecanismo que permite evaluar al trabajador, se realiza en un periodo de tiempo y se firma.
- La imagen que existe de la Evaluación del desempeño (según las respuestas) es como un mecanismo de control, donde jefe y trabajador son elementos excluyentes. Habría que favorecer su percepción como un mecanismo de intercambio entre jefe y subordinado con vistas a un trabajo más eficiente que favorezca el desarrollo de la empresa.

- Aunque muchos lo reconocieron antes (pregunta 2/instrumento 2) como un medio de comunicación no se emplea ese término en las respuestas a esta pregunta.
- Las acciones de comunicación deben orientarse no solo a lograr un reconocimiento de que en el centro se chequean y garantizan los medios de protección sino hacia una percepción del riesgo y la seguridad e higiene en el trabajo como cultura

**Resultados del Análisis de documentos generales:** Se consultaron un grupo de documentos generales, 5 en total. Son aquellos que atañen a la empresa en general, establecen políticas o son de obligatorio cumplimiento. El análisis realizado no está dirigido a su pertinencia, sino a su estructura formal, que pudiera, en caso de tener dificultades, traer consecuencias negativas para su comprensión y su uso por los trabajadores implicados. Además su consulta permitió analizar la coherencia entre los documentos que sirven de referencia al trabajo que se realiza en la empresa, en función del cumplimiento de su Misión.

Misión y Visión de la empresa. No se hicieron valoraciones al respecto. No se consideró necesario, pero su estudio permitió un mayor conocimiento de la empresa. Las acciones de comunicación deben asumirla como un contenido priorizado.

Matriz de Distribución de Documentos (2009).R100-01(5 edición). La Matriz de Distribución de Documentos cuenta con:

Procedimientos	Registros	Documentos	Otros	Total
22	88	30	7	147

Tabla 2. Contenido de la Matriz de Distribución.

- La matriz de distribución permite a la dirección saber los documentos que deben tener las áreas del sistema de Gestión de la Calidad. No esclarece origen, copias y destinatario, pues eso se refleja en los registros. Es un documento público pero sólo está en el departamento correspondiente a Dirección de Desarrollo
- La Matriz de Distribución de Documentos es un documento “panorámico”, que muestra toda la documentación vigente en la empresa, pero no muestra flujo informativo (recorrido de la documentación), solo dice quién debe tener un determinado documento. Aprovechando ese carácter panorámico se sugiere utilizar la Matriz de Distribución para representar todas las relaciones de documentos entre áreas, en ese caso debe incluirse Seguridad, Supervisión, Dirección Administrativa y Clientes.
- La siguiente tabla muestra la cantidad de documentos por áreas funcionales de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
36	36	41	36	43	50	56	63	47	72	72	60

Tabla 3. Cantidad de documentos por áreas:

**Leyenda:**

- 1.- Representante de la dirección.
- 2.- Dirección General.
- 3.- Dirección Contable Financiera.
- 4.- Dirección de Desarrollo.
- 5.- Dirección de Operaciones.



- 6.- Dirección de Operaciones y Diseño.
- 7.- Dirección de Gestión Comercial.
- 8.- UEB Aseguramiento.
- 9.- Dirección de Capital Humano.
- 10.- UEB Semirremolque.
- 11.- UEB Recambio y Reparación.
- 12.- UEB Mantenimiento y energía.

Las áreas donde confluyen mayor cantidad de documentos son Semirremolque y Recambio, con 72 documentos, le siguen Aseguramiento con 63 y Mantenimiento y energía con 60. En estas áreas es trascendente la buena gestión de esa documentación, nótese que todas son áreas productivas, por lo que el personal a cargo debe ser muy eficiente.

Organigrama general de la empresa. Debe ser de conocimiento de todos los trabajadores, por lo que debe estar en los murales de las áreas. Establece los canales formales de comunicación interna y muestra a los trabajadores los niveles de subordinación existentes en la empresa.

Registro Maestro de Documentos. Es un documento de mucha importancia en términos comunicativos, ya que es la garantía de que existan códigos comunes en el manejo de los documentos. Debe ser un documento de consulta permanente por las diferentes áreas.

Se emplea el término destino para designar origen del documento. Sugiero sustituir Destino por Origen y hacer más coherente con el significado habitual del término.

Contiene, junto a la Matriz de Distribución de Documentos una visión panorámica y actualizada de la documentación de las diferentes áreas, por lo que debe ser de fácil acceso para los trabajadores en general.

Análisis de la Información Interna. Se debe realizar el flujo informativo en función de las actividades que se realizan en cada proceso y subproceso (Contratación, Diseño, Compras, Producción y Ventas) correspondiente a cada área (Dirección Comercial, Dirección de Operaciones, etc.) y los involucrados en cada actividad. Se utiliza la información asociada a cada actividad, sea escrita u oral. Se representa todo el recorrido de la información (emisor y receptor de las informaciones). Cada proceso y subproceso lleva un flujo de información. Para el diseño de los flujos informativos se debe revisar entonces la ficha de procesos, las actividades de cada uno de los procesos, y la información que se utiliza en cada actividad. En su defecto se puede emplear la descripción de los procesos por el responsable.

En este caso, se tuvo en cuenta el análisis de la Información Interna (nombre de la información, emisor, receptor, tipo y periodicidad) y se colegió con la Matriz de Distribución, el Registro Maestro de Documentos y las entrevistas realizadas.

Mapa de Proceso. Es un documento de imprescindible conocimiento para los implicados. Es la representación gráfica del enfoque a proceso, el cual supera concepciones atomistas y fraccionadas. Las áreas muestran sus mapas de procesos en consonancia con el mapa de proceso de la entidad.

#### **Observaciones generales. Válidas para documentos generales y específicos.**

- Los documentos que se establezcan para no ser utilizados periódicamente y como guía de trabajo deben tener una ubicación determinada; que pudiera ser Documentos Históricos. Los que se usan con mayor frecuencia deben ser de fácil acceso para todo el que los necesite.

- Todos los documentos, los de mayor y menor uso deben estar bien diseñados, ordenados, ser comprensibles y en función de la eficiencia del trabajo.
- Solo pueden estar en circulación documentos actualizados, cualquier otra opción provoca ineficiencia en el trabajo.

### **Sistema de acciones para la gestión de la comunicación interna en la empresa Industrial Guanabo.**

A partir del uso de esta tecnología se definió un sistema de acciones para la gestión de la comunicación en la empresa.

El sistema de comunicación que se propone parte de la Estrategia Integral definida y de los valores empresariales. Para su mejor comprensión el informe relacionado con el sistema de comunicación se estructuró en tres partes: Fuentes utilizadas (I parte), Principios básicos para la instrumentación de las acciones de comunicación (II parte) y las acciones del sistema de comunicación (III).

#### **I.- Fuentes utilizadas.**

Para diseñar el sistema de comunicación en la empresa Industrial Guanabo se consultaron un grupo de materiales, donde se incluyen no solo elementos normativos sino experiencias de investigación en el tema.

- Decreto 281. Constituye el reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. En su artículo 673 establece: Por su valor estratégico y a fin de garantizar que la Comunicación como sistema sea una herramienta de gestión, las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión deben garantizar la implantación del sistema de comunicación, cuya aprobación es responsabilidad del director general de la empresa. El diagnóstico realizado a la entidad en el tema de la comunicación empresarial.
- Se consultaron además un grupo de trabajos de maestría relacionados con experiencias en la investigación de comunicación en las empresas cubanas que se relacionan en la bibliografía; así como textos de autores cubanos y extranjeros sobre el tema.
- Con el propósito de lograr una coherencia entre el Sistema de Comunicación propuesto con otros documentos normativos relacionados con el tema, se consultaron también las NC 3000, 3001 y 3002, del MTSS y la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

#### **II. Principios básicos para la instrumentación de las acciones de comunicación (Definición de las políticas y objetivos de la comunicación).**

Un Sistema de Comunicación implica elementos, componentes o procesos que articulen entre sí. Por eso junto con acciones de carácter general y específico han de establecerse políticas que guíen el trabajo y den un enfoque estratégico a las acciones que se establezcan. Independientemente de la acción que se instrumente, lo cual tiene un carácter más dinámico, se debe tener en cuenta:

1.- La comunicación empresarial es una herramienta de gestión, tiene un valor estratégico, aporta eficiencia a los procesos, pero quien marca el rumbo de la organización es su dirección estratégica. El sistema de comunicación que se

instrumente es en función de la estrategia de la empresa, fuera de ello no tiene sentido.

2.- Cualquier acción de comunicación requiere del respeto al otro como divisa de las relaciones humanas. Una acción comunicativa mal concebida pero instrumentada sobre la base del reconocimiento del otro, puede ser ineficiente pero a la larga eficaz; pero una acción comunicativa que violente el principio del respeto al otro es condición suficiente para limitar la participación de los trabajadores y en consecuencia la influencia del centro en su desarrollo.

3.- El proceso comunicativo en un sentido psicológico es esencialmente un proceso que genera influencias; de manera que cuando la empresa instrumenta un sistema de comunicación no solo está trabajando en pos de un trabajador informado sino también de un trabajador más consciente y comprometido.

4.- Entre los medios de comunicación sigue siendo la interacción "cara a cara" el más efectivo. Son obvias las razones que impiden que siempre se informe sin intermediarios los múltiples contenidos que fluyen en una entidad, pero solo se deja al resto de los medios de comunicación lo que es imposible transmitir cara a cara.

5.- La efectividad de la comunicación se mide por la congruencia entre el propósito con que se dijo el mensaje y la forma en que es comprendido por el receptor. La mayor certeza de esta congruencia la permite la retroalimentación. Las acciones de comunicación deben contener espacios de retroalimentación.

6.- A diferencia de otros procesos con tradición de institucionalización y legitimidad (en términos de resoluciones, decretos; por ejemplo organización del trabajo, salario, entre otros), este que nos ocupa ha acompañado al hombre como un fenómeno natural pero no legislado. Ahora hay tres documentos indispensables de consulta: La NC: 3001,3002, la 297 y el Reglamento 281. Las acciones que se instrumenten deben ser coherentes con estos documentos. Utilizar la terminología establecida, las exigencias y la documentación que se exige.

7.- En su condición de proceso con una elevada carga de subjetividad, es extremadamente dinámico, requiere de permanentes oportunidades de mejora. Lo que hoy funciona puede que mañana no y lo que funciona para unos puede que no para otros. Es trascendente en la gestión de la comunicación, no dar nada por supuesto; el trabajador que llega nuevo no tiene que estar al tanto de cosas que ya se dijeron o que son normas establecidas. Hay incluso mensajes que por su importancia deben transmitirse más de una vez y por diferentes vías.

8.- La dirección de Capital Humano, por el contenido de sus procesos es la más indicada para instrumentar y controlar el sistema de comunicación. Por el diseño de los procesos que esta dirección asume y por su presencia en el Consejo de Dirección de la Empresa debe centrar este proceso de instrumentación del sistema de comunicación. Sin embargo, los jefes de áreas deben ser los responsables de aplicar las acciones.

9- La comunicación interpersonal debe formar parte de la Cultura Organizacional de la entidad. Estar informado, atento a los cambios que se produzcan, interesado en conocer hasta los más mínimos detalles del centro no es un favor que conceden los trabajadores a la dirección, es parte de la responsabilidad laboral. Una manera de hacer la comunicación más efectiva es leer los murales, leer las encuestas, leer las orientaciones; para lo cual es imprescindible el uso adecuado de los medios y que el sujeto no se abarrote de información y los mensajes siempre capten su atención.

10.- La empresa cuenta con medios de comunicación, ellos han de estar al servicio de los intereses del centro y de aumentar los espacios de intercambio entre jefes y subordinados, trabajadores en general y con el público externo a la organización. El uso más eficiente está relacionado con la complementariedad de los mismos.

11- Las acciones que se instrumenten deben contribuir a evitar criterios prejuiciados y preestablecidos; por ejemplo: "El entorno académico y la vida en la empresa son dos realidades totalmente distintas", "Si yo trabajo no necesito conocer la misión, la visión,

de la empresa”, “la evaluación del desempeño es un papel que se firma”. “El trabajador que no está informado es porque no quiere porque eso ya se dijo”.

12.- Las acciones que se diseñen deben estar contextualizadas. En el contexto actual es muy importante tener en cuenta: Socializar la misión, utilizar los medios adecuadamente (bien usados, con retroalimentación, promoviendo la participación), potenciar los canales formales y que no proliferen los canales informales con información inadecuada, acciones de comunicación, en función de los problemas detectados en el diagnóstico.

13.- Aunque explícitamente se aboga por una participación de los trabajadores en la dirección de la empresa y en el logro de sus metas, una revisión de los medios de comunicación más empleados en las organizaciones da la medida de que hay pocos espacios reales de participación para los trabajadores.

14.- No puede haber efectividad en una estrategia de comunicación o un sistema de acciones, si las mismas no articulan con los objetivos estratégicos de la entidad, por lo que los objetivos de comunicación deben reflejarse explícitamente en la estrategia de la organización.

### **III. Acciones del Sistema de comunicación empresarial en Industrial Guanabo.**

Las acciones de comunicación que integran el sistema propuesto fueron analizadas por los trabajadores y la directora general de la empresa. Teniendo en cuenta las fuentes relacionadas inicialmente y los principios antes descritos se proponen las siguientes acciones de comunicación.

Acciones generales: son comunes a todas (o a la mayoría) de las áreas de la empresa. Tienen un carácter permanente.

Acciones específicas: Su especificidad está relacionada con que su diseño y ejecución responde a situaciones muy concretas tienen un carácter más eventual, no tienen que mantenerse en el tiempo. No tienen que ser comunes a todas las áreas de la empresa. Su diseño corresponde a las diferentes áreas de la empresa.

El sistema de acciones incluye lo que puede ser normado, controlado, evidenciado, lo que transita por las vías oficiales, por los canales formales, conociendo de antemano que existen otras canales o vías informales. Por ejemplo; la Misión de la empresa, Ud la pone en el mural, la comenta en el matutino, pero puede que en conversaciones informales también se refiera a ella, pero eso es menos posible de ser controlado en el sistema de acciones.

#### **Acciones generales**

##### **1. Divulgación de los documentos generales existentes.**

**Objetivo:** Divulgar aquellos documentos de carácter general relacionados con el funcionamiento de la empresa.

**Fundamentación de la acción:** La existencia de un documento no es garantía de que se conozca. En este caso los diferentes medios, en función de sus peculiaridades deberán divulgar la Misión, Visión, Organigrama, Mapa de proceso y el Registro Maestro de Documentos, correspondientes a Industrial Guanabo.

**Responsable:** Dirección de las áreas.

**Sugerencias para su implementación:**

- a. Analizar los documentos generales de la empresa.
- b. Lograr que haya una documentación general única en toda la entidad.

- c. Entender que los documentos generales constituyen un canal oficial para la comunicación interna.
- d. Revisar periódicamente los documentos generales de la empresa, buscando un correcto ajuste a las exigencias para las cuales fueron diseñados.
- e. Las auditorías internas son espacios útiles detectar problemas en los documentos generales.
- f. Para el cumplimiento de esta acción se sugiere el uso de los Murales, las Reuniones, los intercambios cara a cara, el correo electrónico y la intranet.

## **2.- Divulgación de la información asociada a los procesos clave, estratégicos y de apoyo relacionados con las áreas.**

**Objetivo:** Socializar la información derivada de los procesos clave, estratégicos y de apoyo relacionados con las áreas que comprometa la eficiencia de su realización.

**Fundamentación de la acción:** Un trabajador informado es siempre un trabajador en mejores condiciones de tomar decisiones acertadas. En este caso se trata de socializar información relacionada con los procesos clave relacionados con las áreas.

**Responsable:** Dirección de las áreas.

### **Sugerencias para su implementación:**

- a. Determinar las “dimensiones comunicativas” de la información asociada a los procesos clave, estratégicos y de apoyo. Es decir aquellos aspectos que en el orden comunicativo garantizan la efectividad y eficiencia de los procesos mencionados: procedimientos y registros derivados de los procesos y establecidos en el mapa de procesos; reuniones y, medios de comunicación para socializar la información necesaria para el trabajo.
- b. Leer minuciosamente el análisis de los documentos específicos asociados a procesos clave y auxiliares que se incluye en este informe y utilizarlo como referencia.
- c. Determinar qué documentos debe tener el área derivados del proceso en que participa y por qué. Además determinar si el documento es comprensible, quien lo emite, quien lo recibe o lo debe tener y riesgos de su no comprensión. Esos elementos favorecen la utilidad del documento y su efectividad para el trabajo.
- d. Determinar en qué reuniones tienen que participar los trabajadores de su área y por qué. Además día, hora, información necesaria para la reunión. Esos elementos favorecen la utilidad de las reuniones y su efectividad para el trabajo.
- e. Revisar periódicamente los documentos específicos relacionados con su área, buscando un correcto ajuste a las exigencias para las cuales fueron diseñados.
- f. Racionalizar las reuniones de corte administrativo, de manera que se pueda aprovechar ese canal oficial de las relaciones. Recordar que las reuniones deben estar debidamente preparadas y racionalmente establecidas.
- g. Las auditorías internas son espacios útiles detectar problemas en los documentos específicos.
- h. Para el cumplimiento de esta acción se sugiere el uso del teléfono, los murales, las reuniones, los intercambios cara a cara, el correo electrónico y la intranet.

## **3- Divulgación de aquellas resoluciones que deben ser de dominio de todos los trabajadores.**

**Objetivo:** Seleccionar y divulgar aquellas resoluciones que deben conocer los trabajadores por su incidencia en el desempeño laboral.

**Fundamentación de la acción:** Por su carácter regulatorio los trabajadores deben conocer las resoluciones con incidencia en su desempeño laboral, pero una selección

racional de las más importantes puede hacer más efectiva su posterior lectura, incluso con un carácter individual y su real participación en los temas de la empresa que así lo requieran.

**Responsable:** Dirección de Capital Humano y Buró Sindical.

**Sugerencias para su implementación:**

- a. Analizar las resoluciones existentes a todos los niveles.
- b. Determinar aquellas con mayor incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores y en la garantía de sus derechos.
- c. Resumir acápites para facilitar su lectura y comprensión.
- d. Divulgar de manera permanente esta información, promoviendo siempre la importancia de su conocimiento.
- e. Para el cumplimiento de esta acción se sugiere el uso de la evaluación del desempeño, las reuniones, el intercambio cara a cara, los matutinos y la intranet.

**4.- Diseño y divulgación del Manual de Identidad.**

**Objetivo:** Contar con un documento que reúna todos los elementos distintivos que conforman la imagen corporativa de la empresa y su reconocimiento ante el público externo.

**Fundamentación de la acción:** El manual de identidad reúne los elementos que permiten el reconocimiento de la empresa tanto nacional como internacional, apoyándose en la papelería de oficina, logotipos, identificadores, que contribuyen a consolidar la identidad corporativa y elevar la visibilidad de la empresa no solo en el mercado empresarial sino a nivel social.

**Responsable:** Dirección general del centro y especialista designado.

**Sugerencias para su implementación:**

- a. Contratar los servicios de un diseñador grafico.
- b. Conformar el Manual de identidad.
- c. Socializar debidamente su existencia.
- d. Para el cumplimiento de esta acción se sugiere el uso del Manual de Identidad.

**5.- Diseño de los flujos informativos.**

**Objetivo:** Identificar el camino que sigue la información asociada a los procesos claves, estratégicos y de apoyo en la empresa.

**Fundamentación de la acción:** Determinar el camino que sigue la información dentro de los diferentes procesos de la empresa. Es un componente esencial en la comunicación y un elemento poco estudiado en las empresas cubanas.

**Responsable:** Personal designado.

**Sugerencias para su implementación:**

- a. Analizar los procesos clave y de apoyo.
- b. Revisar la documentación relacionada con esos procesos.
- c. Representar gráficamente las vías por donde circula la información y la relación entre los destinatarios.
- d. Socializar esa información dentro del área.
- e. Tener esa información disponible para su consulta.
- f. Para el cumplimiento de esta acción se sugiere el uso de los intercambios cara a cara y la Intranet.

## **6.-Diseño, ejecución y socialización de acciones de capacitación en el tema comunicativo u otros temas relacionados con la labor de la empresa.**

**Objetivo:** Perfeccionar el comportamiento comunicativo a nivel individual y de la organización a través de acciones de capacitación.

**Fundamentación de la acción:** Una manera de favorecer el desarrollo de comunicación en la empresa es socializar las acciones de capacitación no solo en el tema comunicativo sino en general. Aquí se puede incluir información sobre todas las modalidades de superación, los temas y sus participantes.

**Responsable:** Dirección de capital humano.

### **Sugerencias para su implementación:**

- a. Determinar necesidades de capacitación en el tema comunicativo.
- b. Planificar acciones de capacitación en el tema.
- c. Divulgar esas acciones.
- d. Disponer de toda la producción científica o derivada de la superación relacionada con la vida en la empresa (trabajos finales de cursos de superación, tesis de grado, tesis de maestría o doctorado). Es una manera de gestionar la información en la empresa a partir del estudio de sus trabajadores, además de que constituye un reconocimiento a su labor y un estímulo a la solución de los problemas de la empresa en diferentes áreas del conocimiento.
- e. Tener esa información disponible.
- f. Para el cumplimiento de esta acción se sugiere el uso de la evaluación del desempeño, los murales, las encuestas de opinión, las reuniones, los intercambios cara a cara, los matutinos y la Intranet.

## **7.- Instalación de la intranet en la empresa.**

**Objetivo:** Disponer de una red digital de información relacionada con el funcionamiento de la empresa.

**Fundamentación de la acción:** Contar con una intranet es una garantía no de una comunicación efectiva, pero sí de una transmisión rápida de la información y una serie de prestaciones asociado a ello.

**Responsable:** Dirección general de la empresa.

### **Sugerencias para su implementación:**

- a. Las establecidas para el caso.
- b. Para el cumplimiento de esta acción se sugiere el uso de la Internet.

## **8.- Instalación de cuentas de correo electrónico con carácter personal.**

**Objetivo:** Disponer del correo electrónico como medio de conexión para el público interno y externo.

**Fundamentación de la acción:** Al disponer de una cuenta personal de correo electrónico los trabajadores no solo tienen acceso a una tecnología actualizada, sino a una vía rápida de comunicación con otras entidades.

**Responsable:** Dirección general de la empresa.

### **Sugerencias para su implementación:**

- a. Las establecidas para el caso.
- b. Para el cumplimiento de esta acción se sugiere el uso del teléfono, los murales, las reuniones, los intercambios cara a cara, los matutinos, el correo electrónico y la Intranet.

## **9.- Diseño de una tecnología para el diagnóstico de la comunicación.**

**Objetivo:** Disponer de un grupo de técnicas que puedan ser aplicadas oportunamente para hacer estudios de comunicación en la empresa

**Fundamentación de la acción:** El diseño de esta acción rebasa disponer de un grupo de técnicas, se trata de técnicas que responden a una concepción teórica y un grupo de principios básicos para el estudio del tema comunicativo.

**Responsable:** Dirección de Capital Humano.

**Sugerencias para su implementación:**

- a. Leer minuciosamente el informe diagnóstico sobre comunicación realizado previamente.
- b. Seleccionar las técnicas necesarias para realizar estudios sistemáticos vinculados al tema.
- c. Buscar más información al respecto si fuera necesario.
- d. Para el cumplimiento de esta acción se sugiere el uso de las encuestas de opinión, los intercambios cara a cara y la intranet.

#### **10.- Interrelación entre las áreas menos conectadas.**

**Objetivo:** Favorecer el intercambio entre áreas que por su objeto de trabajo no se relacionan directamente.

**Fundamentación de la acción:** Hay áreas que por su objeto de trabajo no se relacionan directamente, sin embargo al formar parte de la misma entidad y tener como organización empresarial un propósito común requieren de un intercambio mínimo, formal o informal que estimule el conocimiento mutuo y el sentido de pertenencia.

**Responsable:** Dirección general de la empresa y dirección de las áreas.

**Sugerencias para su implementación:**

- a. Se sugieren actividades festivas donde se convoque a todos los trabajadores.
- b. Aprovechar otras actividades de tipo sindical, partidista que permitan el intercambio entre trabajadores de diferentes áreas y faciliten el conocimiento entre ellos.
- c. Considerar priorizadas en estos intercambios las informaciones que se relacionan con el cumplimiento del plan de producción.
- d. Para el cumplimiento de esta acción se sugiere el uso del teléfono, los murales, las reuniones, los intercambios cara a cara, los matutinos, el correo electrónico y la Intranet

#### **11.- Uso del manual de comunicación.**

**Objetivo:** Contar con un documento que reúna todos los elementos distintivos que orientan el trabajo de comunicación con el público interno.

**Fundamentación de la acción:** El manual de comunicación, además de ser una exigencia del sistema de comunicación que establece el perfeccionamiento empresarial, debe ser un material de consulta para trabajadores y directivos interesados en mejorar la comunicación de la empresa.

**Responsable:** Dirección general de la empresa, dirección de las áreas y todos los trabajadores interesados.

**Sugerencias para su implementación:**

- a. Socializar la existencia de un manual de comunicación.
- b. Disponer de su uso de manera fácil y rápida.
- c. Enriquecer su contenido con nuevas técnicas y nuevas acciones en función de las necesidades de la empresa.
- d. Para el cumplimiento de esta acción se sugiere, los intercambios cara a cara, las reuniones y la Intranet.



## **12.-Utilización de la evaluación del desempeño como un mecanismo de retroalimentación.**

**Objetivo:** Disponer de un espacio oficialmente establecido, sin intermediarios, para el intercambio de información entre jefes y subordinados.

**Fundamentación de la acción:** Se ha explicado reiteradamente en este informe.

**Responsable:** Dirección general de la empresa, dirección de las áreas y todos los trabajadores evaluados.

### **Sugerencias para su implementación:**

- a. Analizar minuciosamente todo lo establecido oficialmente respecto a la Evaluación del desempeño.
- b. Aplicar lo que está establecido al respecto.
- c. Contextualizar aquellos aspectos que no se ajusten a la realidad de la empresa.
- d. Para el cumplimiento de esta acción se sugiere, la evaluación del desempeño, los intercambios cara a cara y las reuniones.

## **13.- Búsqueda de una mayor visibilidad de la empresa con respecto al público externo.**

**Objetivo:** Mostrar las posibilidades de la empresa en el entorno laboral y social.

**Fundamentación de la acción:** El logro de un reconocimiento a nivel comunitario, nacional e internacional, requiere acciones de divulgación de las características de la empresa y sus posibilidades reales, no solo en el orden laboral sino social, por ejemplo como fuente de empleo.

**Responsable:** Dirección general de la empresa, personal designado y todos los trabajadores.

### **Sugerencias para su implementación:**

- a. Contar con recursos propagandísticos que permitan dar a conocer las particularidades de la empresa, por ejemplo catálogos, plegables, sueltos.
- b. Participación en eventos de carácter nacional e internacional donde se den a conocer sus resultados más importantes y el desarrollo profesional de sus miembros, por ejemplo ferias, eventos científicos.
- c. Tener una participación en actividades propias de la comunidad (entorno más cercano) que muestre la valía de la empresa en el desarrollo social.
- d. Para el cumplimiento de esta acción se sugiere, los intercambios cara a cara, el uso del manual de identidad y otros recursos vinculados a las relaciones públicas.

## **14.- Uso conveniente de los medios de comunicación hasta ahora existentes y los que previsiblemente tendrán en poco tiempo.**

**Objetivo:** Utilizar los medios de comunicación teniendo en cuenta sus peculiaridades.

**Fundamentación de la acción:** El uso adecuado de los medios como sistema crea condiciones favorables para influir en las opiniones de los trabajadores y promover conductas efectivas y eficientes. El uso de los medios de comunicación desconociendo sus peculiaridades limita en un 50 % su efectividad. A continuación se detallan los espacios por excelencia de la comunicación formal en la empresa y las peculiaridades a tener en cuenta para su uso.

**Responsable:** Dirección General y Dirección de las áreas.

### **Sugerencias para su implementación:**

- a. Analizar la información que quiero transmitir.
- b. Seleccionar, en función de esa información, qué medio (o medios) son los más efectivos.
- c. Ejecutar la transmisión de información mediante el medio elegido.
- d. Verificar si el mensaje fue entendido en el mismo sentido que se emitió.

- e. Aclarar todas las dudas que puedan existir, considerando que mientras menos intermediarios haya entre el emisor de la información y el receptor más efectiva es la comunicación entre ambos.

Se adjunta (anexo 5) la relación de medios a emplear con las peculiaridades más importantes de cada uno a fin de potenciar adecuadamente su uso. En la tabla que aparece a continuación se ilustra la relación entre acciones y medios a emplear.

Acciones/Medios	T	E. del D.	M De l.	M	E. de O	R	I.CC	Mt.	C.	I
1				x		x	x		x	x
2	x			x		x	x		x	x
3		x				x	x	x		x
4			x							
5							x			x
6		x		x	x	x	x	x	x	x
7							X			x
8							x		x	
9					x		x			X
10	x			x		x	x	x	x	x
11						x	x			x
12		x				x	x			
13			x				x			
14	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Tabla 4. Relación de acciones y medios a emplear.

En las entrevistas con trabajadores y miembros del consejo de dirección de la empresa se mencionaron las siguientes acciones como favorables a la comunicación interna de la empresa:

- Crear una Radio Base para generalizar ideas, tareas y estimular acciones.
- Establecer reuniones mensuales con todos los trabajadores y no solo por áreas o secciones.
- Incrementar los medios técnicos de intercambio entre jefes y operarios quienes muchas veces están lejos unos de otros, como walkie-talkie.
- Mejorar la calidad de los matutinos y de las asambleas de afiliados.
- Preparar adecuadamente la entrada de los nuevos trabajadores al centro, de manera que aprendan rápido y se inserten en su colectivo laboral.

Se adjunta (anexo 6) el plan de medidas implementado por la dirección de la empresa sobre la base de las deficiencias detectadas y el sistema de acciones sugeridos.

#### **Utilización de la Tecnología para el diseño de la comunicación interna en la empresa GEDEME.**

La empresa industrial para la informática, las comunicaciones y la electrónica GEDEME pertenece al Grupo de la Electrónica, fue constituida en el año 2006 y es la resultante de la fusión de 3 empresas. Sus actividades industriales son diversas y está distribuida geográficamente en 5 municipios de Ciudad de La Habana y 1 municipio de La Habana, por lo que resulta vital la comunicación efectiva y eficiente entre sus directivos y trabajadores, entre los grupos de trabajadores, entre las direcciones funcionales, las áreas y las unidades empresariales de base. No está en Perfeccionamiento Empresarial, por lo que no aplica de manera obligatoria el diseño del Sistema de Comunicación como establece el Decreto 281.

Sin embargo, la necesidad de gestionar de manera coherente, sinérgica, planificada la comunicación en la empresa y controlar sus resultados, por su importancia en el mejoramiento del clima laboral y en la cultura organizacional, conllevó a la decisión de aplicación de esta tecnología en el estudio de la comunicación interna, cuyo antecedente fundamental es el resultado de un estudio sobre comportamiento organizacional, que entre otras variables evaluó el estado de la comunicación interna y evidenció que:

- No se utilizan eficientemente los medios y canales existentes para encauzar las preocupaciones de los trabajadores, por lo que no permite una correcta comunicación.
- La relación entre los trabajadores y sus directivos no se establece sobre la base de una comunicación efectiva, los trabajadores aprecian que no tienen posibilidades reales de participar y ejercer influencia en el funcionamiento de su puesto de trabajo y del centro, y por ello poca implicación en las actividades organizacionales.

En estos momentos se aplican los instrumentos de la tecnología para realizar un diagnóstico integral sobre el proceso de comunicación hacia lo interno de la organización. Sus resultados contribuirán a la definición de los objetivos y políticas de comunicación, las estrategias y los planes de acción para su consecución.

### **Conclusiones**

1. Definir una tecnología para el estudio de la comunicación interna de las organizaciones empresariales que contenga instrumentos e indicadores de análisis favorece la gestión de este proceso en las entidades empresariales cubanas.
2. La aplicación de una tecnología para el diseño del sistema de comunicación interna en las empresas Industrial Guanabo y en la empresa GEDEME (aplicación en la fase de diagnóstico) avalan la pertinencia de su uso en entidades que estén o no en perfeccionamiento empresarial.
3. La tecnología propuesta es coherente con las exigencias de la Norma Cubana de Gestión Integrada del Capital Humano y el Decreto Ley 251, como documentos normativos básicos para la gestión de la comunicación interna en las empresas cubanas.

### **Bibliografía consultada.**

1. Becerra Alonso, MJ. Estudio del Sistema de Comunicación en la Empresa Industrial Guanabo. Informe de consultoría. 2009.
2. Consejo de Estado y de Ministros. Decreto Ley 252:2007 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial cubano”.
3. Consejo de Estado y de Ministros. Decreto 281:2007 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”.
4. González Hernández, E. Sistema de Comunicación Empresarial de la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos EMCOMED. Tesis de Maestría. Instituto Superior Politécnico “José A. Echeverría”.
5. Oficina Nacional de Normalización. NC 3001-02:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
6. Trelles Rodríguez, Irene. Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. Tesis Doctoral, La Habana, 2002.

### **Anexo 1. Instrumento 1**

Ante las siguientes afirmaciones seleccione la respuesta que más se ajusta a su modo de pensar y sentir.

No.	Instrumento 1.	Si	No	A veces
1.	Se siente satisfecho con su trabajo			
2.	El contenido de su trabajo le satisface			
3.	Son buenas sus condiciones de trabajo			
4.	Recibe las orientaciones para su trabajo en tiempo			
5.	Se tiene en cuenta el criterio de los trabajadores para la elaboración del plan de trabajo.			
6.	Ha apreciado contradicciones en las órdenes recibidas.			
7.	Consideras que los jefes son ejemplos a imitar			
8.	En la organización se trabaja para obtener el máximo de eficiencia			
9.	Las orientaciones que recibe son precisas			
10.	Conoce usted sus deberes y derechos como trabajador			
11.	Consideras que los dirigentes tienen adecuada calificación			
12.	Se siente estimulado en su trabajo			
13.	Participa en las principales decisiones que se toman			
14.	Se reconoce en su grupo la labor que usted desempeña			
15.	Se siente apoyado en sus problemas personales.			
16.	Le brindan la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos			
17.	Consideras adecuado el estilo de dirección de su jefe			
18.	Le resulta agradable el entorno			

### Anexo 2 Instrumento 3. Diferencial semántico.

A continuación te presentamos una serie de pares de adjetivos que pueden describir cómo percibes a la empresa Industrial Guanabo. Hay cinco espacios entre cada pareja de adjetivos que representan una escala continua entre ambos polos opuestos. El espacio central representa una posición más bien neutra, y los restantes, diferentes grados de proximidad a uno u otro polo. Marca con una cruz (X) en el espacio que mejor exprese cómo percibes esa empresa. Gracias por tu colaboración.

	1	2	3	4	5	
Bulliciosa						Tranquila
Egoísta						Solidaria
Limpia						Sucia
Haragana						Laboriosa
Eficiente						ineficiente
Improductiva						Productiva
Arruinada						Próspera
Amistosa						Hostil
Creadora de problemas						Solucionadora de problemas
Reconocida en la comunidad						Inadvertida para la comunidad
Obsoleta						Moderna

A continuación te presentamos una serie de pares de adjetivos que pueden describir cómo percibes a la empresa Industrial Guanabo. Hay cinco espacios entre cada pareja de adjetivos que representan una escala continua entre ambos polos opuestos. El espacio central representa una posición más bien neutra, y los restantes, diferentes grados de proximidad a uno u otro polo. Marca con una cruz (X) en el espacio que mejor exprese cómo percibes esa empresa. Gracias por tu colaboración

	1	2	3	4	5	
Flexible						Rígida
Desorganizada						Organizada
Sucia						Limpia
Laboriosa						Haragana
Eficiente						Ineficiente
Improductiva						Productiva
Próspera						Arruinada
Hostil						Amistosa
Creadora de problemas						Solucionadora de problemas
Moderna						Obsoleta
Formal						Informal
Con servicios rápidos						Con servicios lentos

A continuación te presentamos una serie de pares de adjetivos que pueden describir cómo percibes a la empresa Industrial Guanabo. Hay cinco espacios entre cada pareja de adjetivos que representan una escala continua entre ambos polos opuestos. El espacio central representa una posición más bien neutra, y los restantes, diferentes grados de proximidad a uno u otro polo. Marca con una cruz (X) en el espacio que mejor exprese cómo percibes esa empresa. Gracias por tu colaboración

	1	2	3	4	5	
Segura						Insegura
Desorganizada						Organizada
Flexible						Rígida
Laboriosa						Haragana
Ineficiente						Eficiente
Improductiva						Productiva
Poderosa						Arruinada
Hostil						Amistosa
Creadora de problemas						Solucionadora de problemas
Moderna						Obsoleta
Formal						Informal
Desleal						Leal
Con trámites rápidos						Con trámites lentos

A continuación te presentamos una serie de pares de adjetivos que pueden describir cómo percibes a la empresa Industrial Guanabo. Hay cinco espacios entre cada pareja de adjetivos que representan una escala continua entre ambos polos opuestos. El espacio central representa una posición más bien neutra, y los restantes, diferentes grados de proximidad a uno u otro polo. Marca con una cruz (X) en el espacio que mejor exprese cómo percibes esa empresa. Gracias por tu colaboración

	1	2	3	4	5	
Rígida						Flexible
Organizada						Desorganizada
Ineficiente						Eficiente
Laboriosa						Haragana
Improductiva						Productiva
Leal						Desleal
Próspera						Arruinada
Amistosa						Hostil
Creadora de problemas						Solucionadora de problemas
Obsoleta						Moderna
Informal						Formal
Responsable						Irresponsable
Líder en su sector						Inadvertida en su sector

### Anexo 3 Inventario de Problemas de Comunicación.

No.	Ítems
1	Me doy cuenta cuando lo que hablo, no interesa a los demás.
2	Acostumbro a explicar lo que hablo de diferentes formas para que me entiendan mejor.
3	Escucho atentamente a las personas.
4	Acostumbro a expresar mis puntos de vista acerca de lo que digo.
5	Me relaciono con mis compañeros dentro y fuera del taller.
6	Me doy cuenta cuando algún compañero está preocupado o tiene algún problema.
7	Tengo en cuenta las opiniones de los demás.
8	Interpreto con facilidad gestos y expresiones de los demás.
9	Modifico la manera de hablar y los tonos de voz según los diferentes momentos de mi conversación.
10	Acepto las bromas de otro.
11	Acostumbro a mirar de frente a las personas cuando les hablo.
12	Me intereso por los problemas de los demás.
13	Dejo de hacer lo que estoy haciendo cuando alguien se dirige hacia mí para escucharlo con atención.
14	En mi relación con los demás siempre tengo en cuenta sus diferencias, el modo peculiar de ser de cada uno.
15	No tengo reparo en mostrar mis sentimientos, cómo me afecta lo que estoy diciendo.
16	Puedo hacer síntesis de las ideas centrales de un tema si es preciso.
17	Trato de ser tolerante con los puntos de vista y costumbres de los demás.

#### ANEXO 4 Relación de instrumentos aplicados y muestra empleada.

Instrumento	Muestra de aplicación
Instrumento 1	97 trabajadores
Instrumento 2	97 trabajadores
Instrumento 3	30 sujetos
Inventario de Problemas de Comunicación	43 trabajadores
Entrevistas	Se realizaron entrevistas a 12 directivos o especialistas de: Dirección de Operaciones (3), Dirección de Desarrollo(1), Dirección de Gestión Comercial (1), Dirección Contable Financiera (1), Dirección de Capital Humano (3), UEB Semirremolque (2) y UEB de Recambio (1).
Análisis de los medios de comunicación	Se observaron los medios "in situ" y también se encuestó su uso.
Otras técnicas empleadas (Acróstico, entrevistas grupales)	61 trabajadores
Análisis de documentos	<p>Documentos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión y Visión de la empresa.</li> <li>• Matriz de distribución de documentos. R-100-05/ Rev. 5 Edición 2 / 15/10/08.</li> <li>• Organigrama general de la empresa.</li> <li>• Registro maestro de documentos (R100-01/Rev 5/.15/10/08.</li> <li>• Análisis de la información interna.</li> <li>• Mapa de Proceso.</li> </ul>
	<p>Documentos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En Proceso Clave de Diseño de Operaciones: 4 Registros y 3 Procedimientos.</li> <li>• En Proceso Clave de Contratación para las Ventas (área Gestión Comercial): 11 Registros y 1 Procedimiento.</li> <li>• En Proceso Clave de Producción (UEB de Semirremolque): 8 Registros y 1 Procedimiento.</li> <li>• En Proceso Clave de Producción (UEB de Reparaciones y Recambio): 6 Registros y 1 Procedimiento.</li> </ul>

**ANEXO 5. Relación de medios a utilizar y peculiaridades para su uso.**

<b>Medios</b>	<b>Peculiaridades a tener en cuenta para su uso correcto</b>
Teléfono	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es útil para transmitir informaciones de trabajo que no requieran explicaciones extensas.</li> <li>• Para informar la citación a una reunión o su confirmación de asistencia, así como la entrega de documentos.</li> <li>• Permite atender asuntos personales de urgencia.</li> <li>• Puede ser utilizado para la comunicación vertical (entre diferentes niveles de jerarquía) y horizontal (entre el mismo nivel de jerarquía).</li> </ul> <p>Sería inapropiado emplearlo para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar la misión de la empresa, los planes de producción, el procedimiento de realización de un proceso.</li> <li>• Emitir informaciones confidenciales, clasificadas o propias de la entidad.</li> </ul>
Evaluación del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un mecanismo de retroalimentación por excelencia entre el jefe y los subordinados. Evaluador y evaluado disponen de información verbal y extraverbal para analizar un asunto de interés común, además con incidencia en la empresa.</li> <li>• Permite conocer las expectativas de ambos con respecto al trabajo.</li> <li>• En sentido descendente permite al jefe informar al trabajador sobre qué debe hacer, cómo hacerlo y qué se espera de él.</li> <li>• En sentido ascendente le permite al trabajador mostrarle al jefe de qué forma le llegó la información emitida descendentemente.</li> <li>• Es un espacio real de participación de los trabajadores si se hace correctamente.</li> </ul> <p>Sería inapropiado emplearla para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutir asuntos de interés colectivo.</li> </ul>
Manual de Identidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite integrar la información sobre la imagen corporativa (logotipo de la empresa y sus usos) tan necesaria para el reconocimiento por el público externo.</li> <li>• Su conocimiento por parte de los trabajadores favorece el sentido de pertenencia.</li> <li>• Tiene que ser de fácil acceso para que también los trabajadores puedan servir de socializadores de esa información.</li> </ul> <p>Sería inapropiado emplearlo para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentarse de las opiniones de los trabajadores.</li> <li>• Dar a conocer resoluciones u otros documentos normativos.</li> <li>• Dar a conocer información de procesos claves, estratégicos o de apoyo.</li> </ul>



<b>Medios</b>	<b>Peculiaridades a tener en cuenta para su uso correcto</b>
Murales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por su diseño es un medio que, en cualquier área, puede mostrar el Organigrama de la empresa, y todos los elementos de la dirección estratégica.</li> <li>• También puede servir para divulgar información específica de cada área. La información que previsiblemente no va a ser leída debe eliminarse.</li> <li>• Convocatoria de reunión.</li> </ul> <p>Sería inapropiado emplearlos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informaciones extensas y difíciles de leer de una mirada rápida.</li> <li>• Dar imagen de prosperidad y desarrollo si están desactualizados y mal hechos.</li> </ul>
Encuestas de opinión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permiten medir estados de opinión y nivel de satisfacción de público interno y externo.</li> <li>• Pueden ser utilizado para retroalimentar a la dirección correspondiente (ya sea administrativa, política o sindical de qué forma llegó la información emitida descendentemente).</li> </ul> <p>Sería inapropiado emplearlas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un conocimiento preciso y detallado de información de interés</li> </ul>
Reuniones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituyen espacios oficialmente establecidos y con larguísima tradición en las organizaciones humanas.</li> <li>• Son muy útiles para transmitir información sobre el trabajo en la empresa, independientemente que sea del sindicato o tenga un carácter administrativo o político.</li> <li>• Su efectividad está estrechamente vinculada con su preparación. Si está bien preparada puede promover el trabajo en grupo y la discusión colectiva, en tanto constituye un mecanismo de retroalimentación.</li> <li>• Mal preparada puede crear condiciones de falsa democracia y limitar la participación de los trabajadores.</li> <li>• Es un medio valioso para la interacción permanente entre jefes y trabajadores y entre trabajadores, para esclarecer puntos de vista y aclarar dudas.</li> <li>• En particular la Asamblea de Afiliados, estimula el intercambio entre departamentos, porque coexisten varias áreas en los debates de la reunión.</li> <li>• Así mismo los Consejos de Dirección u otras reuniones que aglutinen trabajadores de diferentes áreas también promueven el intercambio y el ajuste de la imagen que tienen unos de otros.</li> </ul>

Medios	Peculiaridades a tener en cuenta para su uso correcto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un espacio real de participación si se crea un clima favorable para ello.</li> </ul> <p>Sería inapropiado emplearlas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solucionar conflictos sin previa preparación.</li> <li>• Estudiar documentos.</li> </ul>
Intercambios cara a cara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sirve para transmitir todos los contenidos posibles; pero para no viciar su uso, se deben priorizar informaciones trascendentes para el trabajo o para las relaciones humanas.</li> <li>• Como junto al mensaje verbal se transmite además información extraverbal, no debe haber incoherencias entre lo que se dice verbalmente y lo que se muestra con los gestos y las expresiones.</li> <li>• Es un medio valioso para la interacción permanente entre jefes y trabajadores y entre trabajadores, ya que facilita el flujo de mensajes (ida y vuelta) entre trabajadores y entre trabajadores y la dirección.</li> <li>• Aunque es un medio de comunicación formal, puede también servir para intercambios informales entre los trabajadores.</li> <li>• Es un espacio real de participación de los trabajadores si el jefe le da la oportunidad.</li> </ul> <p>Sería inapropiado emplearlos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar un documento extenso.</li> </ul>
Matutinos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por su frecuencia semanal es un medio de mucha utilidad para la interacción permanente y relativamente rápida entre jefes y trabajadores; y entre trabajadores.</li> <li>• Por su distribución y diseño permite que coexistan trabajadores de diferentes áreas.</li> </ul> <p>Sería inapropiado emplearlo para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar procedimientos o leer informaciones extensas.</li> <li>• Aclarar dudas personales</li> </ul>
Correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es muy útil para enviar o recibir documentos en formato digital que por su extensión no es recomendable otra vía.</li> <li>• Para enviar o recibir saludos personales.</li> <li>• Por sí mismo no constituye un mecanismo de retroalimentación, excepto que el sujeto confirme el envío del mensaje (no de manera automática).</li> </ul> <p>Sería inapropiado emplearlo para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Citar a una reunión si es el único medio utilizado.</li> <li>• Asuntos que requieran ver la reacción emocional de los trabajadores, por ejemplo resultados de la evaluación del desempeño.</li> </ul>

Medios	Peculiaridades a tener en cuenta para su uso correcto
Intranet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es muy útil para socializar los elementos de la empresa que lo requieren: Misión, Visión, Objetivos estratégicos, Resoluciones e información de interés por áreas específicas.</li> <li>• Espacio recomendable para mantener información de interés para todos los trabajadores.</li> <li>• No constituye un mecanismo de retroalimentación. La presencia de los contenidos mencionados en una página WEB no es garantía de su conocimiento por parte de los trabajadores, excepto que se conciben servicios de consultoría digital que sí propicien el intercambio entre trabajadores.</li> </ul> <p>Sería inapropiado emplearla para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar información que requiera de una respuesta inmediata o la respuesta de los trabajadores.</li> <li>• Garantizar que los trabajadores conocen la Misión, la Visión, los Objetivos estratégicos, y las Resoluciones.</li> </ul>

**Anexo 6 Plan de medidas para erradicar problemas detectados en el diagnóstico de comunicación empresarial.**

No. Deficiencia	Medidas	Responsable	Ejecutor	Fecha Cumplim.
1.	Definir proceso de Comunicación Empresarial para medir su eficacia semestralmente como parte del SGC	Directora Desarrollo	Especialista Calidad	Cierre I Semestre de 2010
2.	Personalizar las cuentas de correo Electrónico y los servicios de Intranet a los usuarios autorizados.	Directora Desarrollo	Técnico en Ciencias Informáticas	Cierre I Cuatrimestre 2010
3.	Potenciar los métodos de comunicación ascendente y horizontal entre trabajadores y directivos.	Todos los Directores de las áreas	Todos los Directores de las áreas	A partir de Enero y de forma permanente
4.	Potenciar los intercambios cara a cara y las evaluaciones del	Todos los Directores de las áreas	Todos los Directores de las áreas	A partir de Enero y de forma permanente

No. Deficiencia	Medidas	Responsable	Ejecutor	Fecha Cumplim.
	desempeño como método de participación de los trabajadores en la dirección.			

**Otros:**

No	Medidas	Responsable	Ejecutor	Fecha Cumplim.
1.	Divulgar la Misión y la Visión de la Empresa para conocimiento de todos los trabajadores.	Directora Desarrollo	Director Administrativo (comprador)	Cierre I Trimestre de 2010
2.	Darle un uso adecuado a los murales de cada área (divulgar el Organigrama de cada Empresa, los objetivos del área, el Plan de Producción y Ventas, los temas de Seguridad y salud.	Directores de cada área	Directores de cada área	Cierre I Trimestre de 2010
3.	Elaborar Plan de Capacitación en función de las verdaderas necesidades de aprendizaje de cada trabajador.	Directora de Capital Humano	Directores de cada área	Cierre I Trimestre de 2010

Elaborado por: Lourdes Torres (Directora Desarrollo)

**Actividad Presencial-9.**

**Forma de enseñanza aprendizaje:** Actividad presencial. Seminario.

**Título:** La competencia como sustento de las actividades clave de recursos humanos.

**Objetivo:**

1. Analizar el valor de la competencia en el diseño de la selección y la evaluación del desempeño.

**Sumario:**

- Procesos de selección y reclutamiento.
- Evaluación del desempeño.
- Determinación de perfiles de cargo por competencia.
- La comunicación interna en la empresa cubana.

**Bibliografía:**

- 1.- Cuesta Santos, A. (2009): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Academia. La Habana, Cuba.
- 2.-Casos de GRH de la Harvard Business School. (2001). Selección y guía de A. Cuesta. Ed.Félix Varela, La Habana, Cuba.

**Actividad Presencial-10** Trabajo de control parcial No. 2 (se evalúa el tema 3)

**Tema 4: La compensación laboral o estimulación al trabajo.**

**Actividad No Presencial-5**

**Título:** Estudio de la compensación laboral o estimulación al trabajo y de la valoración de puestos y organización de los salarios.

**Forma de enseñanza aprendizaje:** Actividad presencial. Encuentro.

**Objetivos:**

- 1.- Valorar la necesidad de la compensación laboral en el desempeño profesional del trabajador.
- 2.- Proponer sistemas de compensación en función de las necesidades del trabajador.

**Bibliografía:**

- 1.- Cuesta Santos, A. (2009): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Academia. La Habana, Cuba.

**Actividad Presencial-11**

**Título:** Estudio de la compensación laboral o estimulación al trabajo y de la valoración de puestos y organización de los salarios.

**Forma de enseñanza aprendizaje:** Actividad presencial. Encuentro.

**Objetivos:**

1. Valorar la necesidad de la compensación laboral en el desempeño profesional del trabajador.
2. Proponer sistemas de compensación en función de las necesidades del trabajador.
3. Analizar la organización de los salarios como mecanismo de compensación.

**Sumario:**

- Compensación laboral.
- Principales teorías motivacionales.
- Cierre de la asignatura.

**Bibliografía:**

- 1.- Cuesta Santos, A. (2009): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Academia. La Habana, Cuba.

Durante la actividad presencial el alumno debe:

Tarea 1: Analizar los diferentes sistemas de compensación.

Tarea 2: Realizar los ejercicios orientados por el profesor para analizar el salario como mecanismo de compensación.

Tarea 3: Complete las siguientes frases:

Lo que más me gustó de la asignatura: \_\_\_\_\_

Lo que menos me gustó de la asignatura: \_\_\_\_\_

Una sugerencia al (a la) profesor (a): \_\_\_\_\_