



Experiencias

Entrenamiento sociopsicológico para potenciar comunicación en el consejo de dirección de la empresa de cultivos varios Valle del Yabú

**ROBERTO RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, YAMILA ROQUE DOVAL
LLANELYS PERALTA CASTELLÓN**

Dpto. de Psicología. Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. Universidad Central de Las Villas.
Carretera a Camajuaní km. 5. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. C.P. 54830. Telf.: (53) (422) 81363.
Fax: (53) (422) 81608

RESUMEN

El trabajo tuvo como objetivos diagnosticar el estado de la comunicación, toma de decisiones, y solución de conflictos como componentes de la participación, en el consejo de dirección de la Empresa de Cultivos Varios "Valle del Yabú" e intervenir para potenciar estos factores. El trabajo se organizó en tres etapas: diagnóstico, intervención y constatación de los resultados obtenidos. Para el desarrollo del mismo se utilizó la metodología de trabajo grupal de acuerdo a los objetivos específicos de cada etapa y sesión de trabajo. Los datos obtenidos se analizaron estadísticamente mediante el paquete SPSS / PC; al igual, se efectuaron análisis cualitativos. El diagnóstico puso de manifiesto que el consejo de dirección tomaba sus decisiones de forma autocrática. La comunicación en el mismo revestía carácter descendente, presentando barreras (efecto de aureola y estereotipización, entre otras). En la solución de conflictos la forma más empleada resultó la competencia. La constatación realizada una vez desarrollada la fase de intervención puso de manifiesto que:

- En la comunicación, de los siete sujetos entrenados cuatro muestran cambios significativos, los tres restantes, aún cuando no alcanzan este nivel de cambio, muestran mejorías al desplazarse de rango mal a regular.
- En la solución de conflictos, seis de los entrenados adoptan mejores formas de enfrentamiento, tres por "compromiso" y tres por "formas democráticas". Los resultados obtenidos por vías de la Técnica de Constatación Final, ponen de manifiesto que seis de los entrenados han mejorado sus actuaciones, resultado que es estadísticamente significativo. Estos resultados demuestran la efectividad del Entrenamiento sociopsicológico empleado.

ABSTRACT

The aim of this paper is to diagnose the state of communication, decision making and conflict resolution as components of participation in the board of directors of the multiple crop company Valle del Yabú. It also attempts to take steps to strengthen these factors. The study had three stages, diagnosis, intervention and confirmation of results. A group work methodology was used according to the specific goals of each stage and working meeting. Data were statistically analyzed by means of SPSS/PC. A qualitative analysis was also performed. Results showed that the board of directors made decisions in an autocratic way. Communication was descending, having barriers such as halo and stereotypes, among others. The most frequently used conflict resolution type was competence. The confirmation stage revealed that:

- Four out of seven subjects trained in communication showed significant changes. The remainder three showed only little improvement (shifting from bad to fair).
- Six subjects trained in conflict resolution improved their coping strategies –three by «commitment» and three by «democratic ways». Results obtained by the Final Confirmation Technique show that six trained subjects improved their behavior in a statistically significant way. These results show that the psychological training employed proved effective.

PALABRAS CLAVE

Comunicación, solución de conflictos, participación, dirección, entrenamiento sociopsicológico.

KEY WORDS

Communication, conflict resolution, participation, psychological training.

Introducción

En la actualidad los cambios gestados en la Economía a nivel mundial, regional y local, y los efectos que estos producen sobre el Hombre y las estructuras organizativas de producción, constituyen un tema de primer orden, tanto para las ciencias, como para el trabajo práctico de las organizaciones.

A las puertas de un nuevo siglo, envueltos en profundos cambios tecnológicos,

entre ellos, la informática, y bajo el peligro que los mismos pueden ocasionarle al hombre, además de sus beneficios, le corresponde a la ciencia estudiar dichos cambios y potenciar la actividad humana en todas las esferas de la vida, principalmente en aquella donde transcurre su mayor tiempo, la laboral.

Con frecuencia se publican en la prensa artículos referidos a las transformaciones producidas en la economía cubana, en particular los gestados en la agricultura

(Morales, 1996). Una de las zonas agrícolas donde estas se han sucedido con rapidez incalculable es el Valle del Yabú, en la Provincia de Villa Clara, Cuba; y al cual los estudiosos del tema le han brindado especial atención. Pueden citarse los trabajos de Figueroa Albelo, 1994; Cárdenas Pérez y Rodríguez González, 1994; Rodríguez González, Quintero y Morrisell 1995, entre otros.

Debido a la explotación inadecuada de sus tierras y al mal uso de los recursos materiales y humanos este valle, de apreciable riqueza en ambos factores presentó una disminución en su producción durante los años 86-93, lo que provocó una máxima contracción en la campaña 93-94 que se manifestó en forma de aguda crisis, pues solo produjo 164,7 mil qq (1 qq= 44.4 Kg) de viandas y hortalizas, así como una elevada fluctuación laboral.

La crisis en la producción de esta empresa es importante relacionarla con la situación económica que atraviesa el país. De ahí que con vistas a eliminar el descenso económico, se hayan adoptado medidas en el año 1994 que se encaminaron a la redefinición de la organización empresarial, quedando conformada por 4 Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), 1 Granja explotada por el Ejército Juvenil del Trabajo (EJT) y otra Granja perteneciente al Contingente "Batalla de Santa Clara" (fuerza laboral de otras organizaciones productivas del municipio de Santa Clara vinculadas de forma voluntaria a actividades agrícolas).

Enfrentar este problema conlleva al estudio de la organización (Amitae, 1996) de forma integral, resulta indispensable tomar en cuenta el factor humano, por cuanto sin dudas éste es el más dinámico

dentro del proceso, es además necesario tener presente sus particularidades psicológicas y la adaptación de estas a los cambios que se generan en la estructura empresarial (Lomov, 1987) pues de lo contrario, a pesar de las modificaciones introducidas pueden no lograrse resultados considerables, porque el estilo de enfrentar y solucionar los problemas por parte de la dirección aún no se ha adecuado a esta renovación. Este análisis deriva el trabajo hacia el sistema de dirección de la empresa (Bono de, 1990) y como objetivo de éste, hace énfasis en la participación abarcando tres variables decisivas dentro de ésta: toma de decisiones, solución de conflictos y comunicación, por la importancia que encierra la adopción de un estilo de dirección participativo en la empresa.

Atendiendo a la importancia que reviste la Empresa de Cultivos Varios Valle del Yabú, (E.C.V. Yabú) para la economía regional y nacional, y las modificaciones que en la misma se introducen para potenciar sus resultados se instrumentó la aplicación de un entrenamiento sociopsicológico (E.S.P.) a su consejo de dirección. Se establecieron para el mismo las siguientes tareas:

- Diagnosticar el estado de la participación y dentro de ella: la Toma de Decisiones, la Solución de Conflictos y la Comunicación.
- Establecer un sistema de entrenamiento para potenciar la participación.
- Constatar la eficacia del sistema de entrenamiento en la muestra escogida.

La participación, es conceptualizada como un compromiso mental y emocional de las personas en situaciones de grupo, que las alienta a colaborar con las metas de

este último y a compartir responsabilidades para su logro, tiene tres elementos fundamentales:

- a) Compromiso mental y emocional.
- b) Motivaciones a aportar.
- c) Aceptación de la responsabilidad.

Su aplicación renueva en los trabajadores su derecho a ser miembros contribuyentes de los grupos donde trabajan, y además, forma valores humanos en las organizaciones porque atiende las necesidades que los empleados tienen de seguridad, interacción social, estima y autorrealización. También promueve la productividad y la calidad de los productos, tiende a mejorar la motivación, propicia mejor aceptación del cambio, se reduce la rotación y el ausentismo. Por último, establece mejor comunicación cuando las personas discuten entre sí los problemas de trabajo.

La participación también tiene sus limitaciones, pero estas son ínfimas en comparación con los beneficios que reporta. Tal es así, que las administraciones que hacen uso de ella son consideradas las mejores. Citemos a Lao Tse, filósofo chino: "Puede decirse que un líder es malo cuando la gente lo desprecia; bueno cuando la gente lo aclama y obedece; excelente cuando la gente casi desconoce su existencia y dice: lo hicimos nosotros" (Shay, 1973).

La participación es un proceso compartido por jefes y empleados. No se trata de abandonar el poder, sino de compartirlo. Los dirigentes participativos siempre conservan la autoridad global. En cualquier sistema organizacional la autoridad puede incrementarse sin necesidad de "quitársela a nadie". Este incremento se debe a que hay confianza de los empleados en la dirección, existe un sentimiento fuerte de trabajo en

equipo y se siente responsabilidad por "su" tarea y función. Al considerar la participación como un problema de dimensión explicativa psicológica, nos pareció imprescindible abordar tres de sus neurálgicos componentes: toma de decisiones, solución de conflictos y comunicación.

Las experiencias acumuladas en el adiestramiento a dirigentes demuestran que el proceso de instrucción que se produce mediante el conocimiento adquirido por medio de la lectura, o de la enseñanza tradicional no sólo es insuficiente, sino que no garantiza la preparación para enfrentar los problemas prácticos que se presentan a diario en cualquier organización. Ello determina el desarrollo de métodos específicos en la capacitación de los dirigentes que permitan modelar los problemas reales que en la actividad de dirección se presentan y que garanticen una asimilación activa.

Tomando como antecedente el desarrollo de los Grupos T, los grupos de sensibilidad y los de entrenamiento instrumentados, las experiencias en la aplicación del Entrenamiento sociopsicológico (ESP) por Vowerg, Petroskaia y otros especialistas extranjeros, además de los realizados por especialistas cubanos como: Pérez Yera (1989), González Ibarra (1992), y Alvarez Aleaga (1993) entre otros; se decidió aplicar un ESP elaborado por nosotros que facilite potenciar la participación en la dirección del Consejo de Dirección de la Empresa de Cultivos Varios "Valle del Yabú".

Materiales y método

Muestra

El entrenamiento fue aplicado a los 9 miembros del Consejo de Dirección que

contaba con una edad promedio de 46 años, todos masculinos y 10 años como promedio en el trabajo de dirección.

Procedimiento

El trabajo se realizó en tres etapas: diagnóstico, intervención y constatación. Se aplicaron diferentes técnicas en cada etapa que respondían a los objetivos de las mismas, entre ellas: entrevista, observación, situaciones diagnósticas, diagnóstico grupal y la técnica de constatación final que fueron aplicadas en la primera y tercera etapa de la investigación. Durante el entrenamiento se utilizaron técnicas de activación; folletos; positivo, negativo, interesante (PNI), técnicas de las expectativas finales; así como técnicas de preparación del grupo para el trabajo tales como: técnicas de relajación y de activación, y técnicas encaminadas a provocar las modificaciones sometidas a entrenamiento tales como: “comunicación a ciegas”, “el mensaje telefónico”, “comunicación asertiva”, “el colchón”, “crisis vs crisis”, “las urgencias”, “metódica de las frases truncas” y “solución de un conflicto pasado”. Los datos obtenidos en el diagnóstico y la constatación se procesaron estadísticamente mediante las pruebas estadísticas Wilcoxon, Frecuency y Clusters (Siegel, 1970). El trabajo se concibió apoyándose en principios generales que constituyen la guía para el desarrollo de los ESP (Colectivo de Autores, 1990), entre los que se destacan:

- Cada etapa del entrenamiento debe estar dotada de objetivos y métodos específicos que garanticen su efectividad.
- Debe asegurarse el carácter progresivo y acumulativo del entrenamiento: esto significa que las etapas son inviolables en su

orden, por cuanto cada una de ellas se propone garantizar el éxito de las posteriores.

- Comprometer emocionalmente a cada sujeto con la participación en el entrenamiento.
- Instrumentar la constatación de los resultados del entrenamiento.
- Aplicar el entrenamiento con carácter individualizado.

Para ello se decidió realizar una sesión grupal en el diagnóstico, además de observaciones a sesiones de trabajo en el consejo de dirección objeto del ESP, y al desempeño de los entrenados en su puesto de trabajo, entrevistas y técnicas individuales. Todas ellas garantizaron el conocimiento de la situación real de la empresa y sus dirigentes principales. El ESP se organizó en 4 sesiones de trabajo. En su etapa de intervención se realizó una sesión semanal de aproximadamente 90 minutos de duración. Los temas se distribuyeron en el siguiente orden: participación, comunicación, solución de conflictos y toma de decisiones. Esta organización se debe a la coherencia interna del entrenamiento, comenzando por el tema participación y posteriormente analizando las tres variables, que se consideran de mayor incidencia psicológica, comenzando por la comunicación como aspecto amplio y abarcador, que puede incluir la solución de conflictos y la toma de decisiones como elementos que se complementan. Transcurrido un mes de realizado el entrenamiento, con el objetivo de comprobar los cambios que el mismo produjo y la tendencia a la estabilización y perdurabilidad en los sujetos entrenados, se realizó la constatación donde se aplicaron las técnicas escogidas para esta etapa.

Discusión

El análisis del diagnóstico se realizó de forma individual y grupal y el mismo arrojó la existencia de dificultades en la participación, manifestándose en los tres elementos analizados de la siguiente forma:

La toma de decisiones que predomina en el consejo de dirección de esta empresa es la autocrática. En la comunicación se observan barreras como el efecto de aureola, la evaluación, porteros de la comunicación y el efecto de estereotipización en mayor medida, y otras que se manifiestan con menor frecuencia; la comunicación formal descendente constituye la vía más utilizada para la transmisión de información. En la solución de conflictos la forma más empleada es la competencia con todas las posibles dificultades que esta entraña, si es utilizada como única vía de solución de un problema.

En la constatación realizada una vez concluido el entrenamiento se obtienen los siguientes resultados:

- La mayor parte de los miembros del Consejo (4 sujetos) mejoran la comunicación significativamente, los restantes a pesar de no presentar cambios relevantes, muestran índices de relativas mejorías.

- Surgen elementos de comunicación formal ascendente, la cual no estuvo presente en la etapa de diagnóstico.

- Unido a los avances mencionados aparecen otros aspectos positivos como: desaparición de barreras comunicativas, elevada receptividad a los planteamientos de los demás compañeros, dominio de los derechos a la hora de comunicarse, lo que demuestra que la comunicación se poten-

cia. En la solución de conflictos se producen cambios; seis de los siete sujetos constatados, adoptan nuevas formas de enfrentamiento, aprendiendo a manejarlos, pues adaptan las soluciones a las nuevas situaciones que van surgiendo. Tres alcanzan una de las formas óptimas (compromiso), donde cada uno de los implicados renuncia a una parte de sus objetivos en función de lograr eficazmente las metas propuestas. Es importante señalar que los efectos negativos de la competencia (tipo de enfrentamiento que prevalecía en el diagnóstico) desaparecen como estilo de trabajo del consejo de dirección, favoreciéndose de este modo las relaciones interpersonales y el trabajo colectivo, y por tanto la efectividad de su trabajo.

El mejoramiento de la comunicación, la no dependencia de la misma a elementos ajenos a la empresa (organismos superiores, en la jerarquía del Ministerio de la Agricultura), el elevado por ciento de asistencia y la calidad de la participación a la sesión dedicada al tema, pueden considerarse dentro de las causas que han favorecido un alto nivel de potenciación de la solución de conflictos para un nivel de significación de 0.0277. En la toma de decisiones existen cambios, de un nivel inicial diagnosticado donde seis de los sujetos presentaban características autocráticas, pasan al ser constatados tres de ellos a formas democráticas de decidir, introduciendo características nuevas dentro del consejo. La aparición de formas democráticas propicia que el consejo de dirección se impregne de un estilo favorecedor del cambio. Es importante tener en cuenta que este aspecto no sólo depende de los cambios de la empresa y de los sujetos que en ella laboran, sino que también, depende del estilo que caracteriza a los niveles de dirección superiores a la empresa dentro

del Ministerio de Agricultura al que se subordina, y de otras instituciones ajenas a la empresa que de manera tradicional han incidido sobre la misma, pudiendo concluir que a pesar de ello aparecen cambios que resultan beneficiosos al funcionamiento de esta entidad productiva.

La valoración ofrecida por parte de los entrenados en la técnica de constatación final corrobora que el ESP ha producido cambios en todos los miembros, pues los 7 constatados hacen referencia a ello con un nivel de significación de 0.0180. Es importante señalar que ninguno de los miembros abandonó el ESP.

Los resultados de la investigación permiten concluir que los cambios obtenidos en los tres elementos controlados son consecuencia de la aplicación del ESP elaborado y que este ayuda a potenciar la participación.

Mediante lo expresado por los miembros del consejo en las entrevistas realizadas, se establece que las relaciones empresa Ministerio de la Agricultura (MINAGRI) no resultan adecuadas, al tener carácter autocrático, lo cual dificulta la posibilidad de que el consejo de dirección modifique su estilo de trabajo dentro de la empresa. Lo que indica la utilidad estudiar el sistema de relaciones existentes entre la misma y el MINAGRI con vistas a precisar los elementos que provocan insatisfacción e intervenir modificándolos para lograr una adecuada relación que permita establecer un sistema participativo de dirección.

A manera de comentario final puede señalarse que la aplicación de entrenamientos sociopsicológicos para potenciar participación en empresas cubanas resulta un aspecto novedoso, útil y de actualidad,

que facilitarían la introducción de tecnologías avanzadas y medidas necesarias para los cambios que está operando la economía; por lo que es tarea de los expertos y de todos aquellos que de una forma u otra intervienen en este tema facilitar la realización de los mismos, siempre pensando que el elemento que más debe atenderse en el sistema productivo es el hombre, por lo que deben buscarse las vías para su mayor implicación en la organización en que se desempeña.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMENARES ALEAGA, M. (1993). *E. S. P. Para manejar situaciones conflictivas a través de la comunicación*. Habana (Cuba). Inédito, 25-30.

BONO DE, E. (1990). *Conflictos. Como resolverlos de la mejor manera*. Barcelona: Plaza de Jeno.

CÁRDENAS PÉREZ, J.R. y RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, R. (1994). *Consideraciones sobre la percepción de los trabajadores con relación a las modificaciones introducidas a la organización productiva del Valle del Yabú*. Santa Clara. (Cuba). Inédito. 2-8.

ETZIONE, A. (1965). *Organizaciones modernas*. Méjico: U. T. E. H. A., 109.

FIGUEROA ALBELO, V. (1994). *Diagnóstico de las U. B. P. C. del Yabú*. Santa Clara. (Cuba). Inédito. 10.

GONZÁLEZ IBARRA, M.L. (1992). *Perfeccionamiento de un programa de entrenamiento para optimizar la comunicación en dirigentes*. Santa Clara. (Cuba). Inédito. 15-17.

LOMOV, B.F. (1987). Acerca del papel de la psicología en la sociedad socialista. En *Psicología en el socialismo*. Habana: Ciencias Sociales.

MORALES, N. (1996). ¿Mejorías en el Yabú? En Periódico Vanguardia. Santa Clara. Cuba. 4.

SHAY, P.W. (1973). La naciente disciplina de la dirección. En Maynard, H.B. *Administración de Empresas*. Barcelona: Renente S.A. 27.

SIEGEL, S. (1970). *Diseño experimental no paramétrico aplicado a ciencias de la conducta*. Habana: Ediciones R. 299.

PÉREZ YERA, A. (1989). *Sistema de E. S. P. Para secretarios generales de comités de base en la U.C.L.V.* Santa Clara. (Cuba). Inédito. 20-21.

RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, R., QUINTERO, Y. y MORRISSELL, A. (1995). *E.S.P. para potenciar comunicación y participación en la U.B.P.C. 4 del Valle del Yabú*. Santa Clara. (Cuba). Inédito. 9-20.