



Habilidades comunicacionales del gerente contemporáneo

Communicational Abilities of the Contemporary Manager

*Ramón J. Estaba**

Resumen

El artículo aborda el origen del concepto comunicación organizacional y los diferentes enfoques de este concepto controvertido y que tantos detractores y defensores tiene en el mundo de la gerencia. Se hace un análisis del concepto visto como capacidad, conjunto o sistema de atributos, lo cual podría permitir llevar a cabo los cambios organizacionales sin mayores traumas para las organizaciones. Además, se hace una valoración del concepto desde el punto de vista organizacional, como habilidades comunicacionales del gerente; la importancia de la comunicación organizacional, su claridad dentro de las organizaciones y finalmente se dan unos lineamientos como aporte para mejorar el proceso de comunicación organizacional y permitir con ello los cambios en cualquier organización. En tal sentido, el presente artículo podrá tomarse como referencia, para sustentar la comunicación y otras acciones que coadyuven a orientar en el procedimiento de la comunicación organizacional a los directivos y a los empleados, quienes pudieran incrementar sus niveles de conocimiento en el proceso comunicacional, y estos a su vez funcionarán como entes multiplicadores del conocimiento obtenido hacia la comunidad trabajadora en general.

Palabras clave: Comunicación organizacional, organizaciones.

Recibido: Enero 2007 • Aceptado: Marzo 2008

* Doctor en Ciencias Mención Gerencia/Magister en Gerencia de RRHH/Relacionista Industrial/Electricista Naval, Oficial de Marina Mercante, Docente: URBE/UNEFA, Núcleo Zulia, Cursante del Post Doctorado en Gerencia de las Organizaciones (URBE). E-mail: ramonestaba@intercable.net.ve, ramonestaba@gmail.com

Abstract

The article examines the origin of the organizational communication concept and the different approaches to this controversial concept, which has so many detractors and defenders in the world of management. The concept is analyzed as a capacity, a set or system of attributes, which could allow organizational changes to occur without sizeable traumas for the organizations. Furthermore, the concept is evaluated from the organizational viewpoint, such as the communicational abilities of the manager; the importance of organizational communication, its clarity within organizations, and finally, some guidelines are offered as a contribution to improving the organizational communication process and thereby permitting changes in any organization. In this sense, the present article could be taken as a reference for supporting communication and other actions that contribute to guiding organizational communication procedures for directors and employees, who could increase their levels of knowledge about the communicational process and who would function as multipliers of knowledge directed toward the working community in general.

Key words: Organizational communication, organizations.

Introducción

A lo largo de la mayor parte de la existencia que se pertenece a una organización, millones de hombres u mujeres pasan su vida trabajando en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos al batallar por cumplir con sus tareas diarias.

Además, la mayoría de las organizaciones tienen una planificación o método para alcanzar sus metas y así cumplir sus objetivos, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programación se incluya la “comunicación organizacional”, ya que ella, consiste en darle la vía de información clara y oportuna a todos los miembros de esta, de manera ética, consciente y constante.

En este orden, la comunicación organizacional es la principal actividad que marca una diferencia en el grado de como las organizaciones le sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño comunicacional de la gerencia.

Esta afirmación, es responsable del éxito o no de una empresa nos indica, el por qué es necesaria la comunicación en la gestión de una buena gerencia, sin embargo, no indica cuando ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados y ávidos por conocer los mismos.

En efecto, la base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los ob-

Habilidades comunicacionales del gerente contemporáneo

jetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer) y como se logra esto, por supuesto utilizando lineamientos comunicacionales que permitan al entorno organizacional estar totalmente involucrados.

Finalmente, el gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas de comunicar la información y así poder influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va.

El gerente contemporáneo y las habilidades comunicacionales

Todos los seres humanos llegan al mundo con un conjunto de capacidades comunicacionales innatas lo cual le permite a estos relacionarse con la realidad en la cual se encuentran insertos. Su capacidad comunicacional significativa es el raciocinio gracias a la cual se interrelacionan e interactúan aproximándose a los objetos que conforman su realidad.

En este sentido el razonamiento, el pensamiento, la imaginación y el lenguaje son entonces característicos del ser humano. El pensamiento convierte al hombre objeto en hombre sujeto, transformándolo en un ser que establece una relación consciente entre él y el resto del mundo, un ser que se plantea una meta y la persigue.

En este orden de ideas, puede afirmarse que cada orden civilizatorio o estructura histórico social que el desarrollo humano genera, establece su propia racionalidad, es decir un modo de pensar y conocer que le es específico y a lo que se llama epísteme la cual según Moreno (citado por Yuren 2001) se asemeja a una hechura particular del cerebro de los hombres en un momento de la historia, es un modo general de conocerse.

De lo anterior, se puede deducir que las respuestas emitidas por el hombre considerado por la epísteme, que viene a ser entonces el cauce por el cual circula todo proceso y acto de conocimiento el cual es flexible en la multiplicidad de formas en que se manifiestan los productos cognoscitivos. Esta flexibilidad es lo que permite el surgimiento de los paradigmas comunicacionales, que vienen a ser las distintas formas en que se despliega la epísteme (Moreno op. Cit).

Los paradigmas muestran la diversidad de las formas de conocer de una época y cada uno de ellos constituye un modo común fuera del cual no es posible conocer. Así el paradigma vendría a ser una estructura coherente constituida por una red de conceptos, de creencias metodológicas y teóricas entrelazadas, que permiten la selección y evaluación crítica de temas, problemas y métodos.

Los paradigmas comunicacionales actúan como filtros que sólo permiten ver lo sé que se halla dentro de su racionalidad, de sus parámetros de verdad, así, impedirán llegar a la mente del científico lo nuevo, lo diferente, lo que no entre dentro de su racionalidad y reglas, ya que ello no sería legítimo.

El presente ensayo tiene como propósito presentar aspectos relacionados con los paradigmas comunicacionales en la modernidad y post-modernidad.

En este orden, la comunicación organizacional es un proceso dinámico, fundamental para el progreso de las organizaciones y de los hombres que en ellas trabajan, por cuanto a través de ellos se obtiene las informaciones necesarias para la toma de decisiones, el desarrollo de planes la consecución de los objetivos y la necesaria convivencia humana. Sin comunicación en las organizaciones hay estancamiento y el hombre no podría realizar sus metas ni emprender obras ni alcanzar un mayor entendimiento de su realidad y del entorno.

Dentro de este contexto, Daft (2005) indica como en las instituciones tanto públicas como privadas, la comunicación organizacional resulta fundamental para la buena marcha de su funcionamiento y sus servicios, para así mantener un alto desempeño y éxito administrativo. La comunicación es el vínculo que permite una gestión gerencial comprometida con los procesos de cambios exitosos, sin generar en el empleado dudas o falsas creencias las cuales afecten el comportamiento laboral.

Según Gibson *et al* (2006), las organizaciones actuales exigen modernos sistemas gerenciales y demandan la formación especializada de recursos humanos con capacidad de afrontar los nuevos procesos de cambios, basados en el desarrollo, dominio del conocimiento y de las herramientas administrativas, siendo la comunicación organizacional una de las más importantes, por cuanto permite la fluidez en la transmisión de información.

Bajo este enfoque, la capacidad de los gerentes de saber y darse tiempo para escuchar es en ocasiones tomada a la ligera. El ser humano confunde el oír con el escuchar: oír es simplemente recoger algunas vibraciones de sonido.

Por otra parte, escuchar es tomar sentido de lo que se oye. Por tanto, escuchar exige prestar atención, interpretar y recordar los estímulos del sonido, estas habilidades podrían permitir al gerente moderno desarrollarse adecuadamente en sus funciones para así facilitar la comunicación organizacional y con ello, la consecución de los objetivos institucionales.

De acuerdo con esto para Bartoli (1999), se puede concebir la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, se plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser y es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

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

Habilidades comunicacionales del gerente contemporáneo

De esta manera, se podrían predecir e interpretar comportamientos, se evaluarían y planificarían estrategias impulsadoras del cambio, se pudieran proponer metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, todo esto a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz.

Por estas razones, toda institución con visión gerencial moderna, debería priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e informaciones dinamizadores de los procesos, a nivel interno las cuales vivifiquen la entidad y la proyectan hacia su área de influencia. Siendo imprescindible éstas para conformar el conjunto unificador de los intereses comunes de los empleados y las organizaciones, las cuales surgen a raíz del gran interés existente por el estudio de las instituciones y de su importancia en la sociedad actual.

Asimismo, hoy día, las exigencias de los gerentes son mayores, en razón del manejo de la información requerida por estos, está información al encontrarse en manos de la mayoría de las personas pensantes, obligan e inducen a los gerentes a situaciones difíciles de solventar por la falta de entrenamiento y preparación formal o informal en área comunicacional.

En este sentido, a la hora de tomar acciones en la organización, asumiendo grandes riesgos en situaciones de incertidumbre, debido a la carencia de un método comunicacional acorde, el cual le permita evaluar las alternativas de transmisión de información y seleccionar la que más satisfaga a las expectativas institucionales.

La Comunicación Organizacional

En el proceso comunicacional existente dentro de toda organización convergen una serie de elementos que en oportunidades facilitan el entendimiento y las instrucciones emanadas de los distintos niveles jerárquicos. Si el proceso comunicacional fluye eficientemente, se logran alcanzar los objetivos propuestos, de lo contrario, se retrasan las actividades a realizar, disminuyendo así la productividad de la organización.

De tal modo, la comunicación organizacional es un factor clave para que ésta funcione con altos niveles de operatividad.

Según, Héller (1998) refiere que la comunicación organizacional, es 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, actitudes y conductas de los clientes internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

En efecto, otro autor como Jablin, (citado por Del Pozo, 1999), interpreta a la comunicación organizacional como un proceso que ocurre entre los miembros de una comunidad. Por consiguiente, este proceso es inherente a un dinamismo, sujeto a cambios y en constante flujo, y se da entre los miembros de una colectividad social, en la organización.

De lo anterior, se desprende el aporte realizado por Goldhaber (1999), quien considera al proceso de comunicación organizacional como dinámica, mediante el cual las organizaciones se relacionan con el medio ambiente y de donde parten la interrelación con las restantes partes de la organización.

De allí surge como, la organización se divide en unidades, métodos de transmisión de información, feed-back y redes de comunicación, las cuales tienen como propósito incentivar o influir sobre los comportamientos de los trabajadores.

En este orden, Costa, J. (2000), indica como la comunicación organizacional es comprendida como un conjunto de técnicas y actividades destinadas a facilitar y agilizar los mensajes, de esta manera se puede influir en las opiniones, aptitudes, conductas de los clientes internos y externos, para así lograr de manera efectiva y en el momento propicio los objetivos planteados .

Siguiendo con los autores mencionados, plantean a la comunicación como uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución.

Su actividad es posible gracias al intercambio comunicacional entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

En este orden de ideas, la comunicación cumple una serie de funciones dentro de las organizaciones como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. El término función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que los miembros de una organización realizan o logran mediante la comunicación.

En virtud de ello, dentro del ámbito institucional lo señalado se denomina, comunicación organizacional, considerada una herramienta de gestión eficaz, puesto que tiene como objetivo consolidar e integrar en todos los niveles la filosofía comunicacional de la organización, creando con esto el sentido de pertenencia en los empleados al permitirle mayor participación en los problemas organizacionales, relacionado siempre con las responsabilidades de su cargo.

En este sentido, se podría calificar a la comunicación organizacional como el punto de arranque para la creación de una cultura empresarial capaz de vincular tanto los intereses legítimos como particulares de los integrantes de la organización, con los objetivos trazados por la organización de la cual forman parte.

De acuerdo con esto, la comunicación organizacional representa la totalidad de mensajes que se dirigen hacia varias direcciones tales como; los individuos entre sí, estos con la organización, pero a la vez de esta con su entorno. Por lo tanto, se debe ver la comunicación organizacional como un proceso de creación,

Habilidades comunicacionales del gerente contemporáneo

recepción, envío, intercambio y almacenamiento de la información a fin de descartar las barreras que suelen ser originadas por la falta de reconocimiento de los logros a través del desarrollo de los planes comunicacionales al dar funcionalidad al sistema organizacional.

Desde esta perspectiva, se considera que la gestión de los directivos, debe generar transformación de cambios influyentes en todo el proceso, en las decisiones administrativas, para lograr la eficiencia esperada en la organización.

Para ello, es importante la búsqueda por parte de los gerentes de las mejores alternativas comunicacionales, así como la constante innovación, para lograr alcanzar las metas de la organización y resguardar su cumplimiento.

Dentro de este marco, Heller (1998) indica como esta teoría no concibe a la comunicación como elemento específico que le da funcionalidad al sistema organizacional, definiendo la comunicación desde una perspectiva clarificadora de los mensajes. De esta forma se destaca la característica de plataforma productiva de la comunicación, haciendo énfasis tanto en la estructura como en la función.

Así mismo, el autor indica como en la medida en que se explica a la comunicación organizacional como un sistema, la misma se podrá estudiar como un proceso y así ser analizada de manera más completa, dinámica y como formadora de estructuras organizacionales.

También, podría tener la ventaja de estudiar a la organización como una serie de sistemas sobrepuestos, siendo así posible examinar a la comunicación en diferentes modalidades.

Es en este nivel donde se generan las estrategias, los modelos y las definiciones proveedoras de un contexto conceptual y analítico, a partir del cual se evaluarán las prácticas de comunicación organizacional, pudiendo con esto caracterizar a un sistema de comunicación en la organización.

Tomando en consideración esto, se percibe el cómo al tomarlo en cuenta nos podría permitir ir al logro de los objetivos organizacionales en función de la aplicación de estos conocimientos en aras de mejorar el proceso de comunicación organizacional, entendiendo a la comunicacional como el elemento principal para enlazar a todos los procesos y sub procesos de la organización, contribuyendo así a mejorar estos procesos organizacionales.

Comunicar con claridad en las organizaciones

El comunicar claramente en las organizaciones para obtener resultados en la actualidad, los directivos se enfrentan al desafío de saber cómo aprovechar los diferentes tipos de canales y medios, para usarlos con la finalidad influir en los usuarios de sus servicios y los trabajadores de la mejor manera posible.

Según Heller (1998) la comunicación siempre es un proceso de dos direcciones. La gestión gerencial supone él como uno se comunica con los demás, para que las cosas se lleven a cabo dentro de la organización y así alcanzar acuerdos y forjar relaciones entres sus miembros.

A este respecto, cualquier comunicación supone la participación de dos o más partes, cada una de las cuales pueden tener necesidades, deseos y actitudes diferentes. Estas necesidades y deseos pueden presentar obstáculos si entran en conflictos con los de la otra parte, y dichos obstáculos pueden impedir que se pueda transmitir o recibir el mensaje correcto.

Es decir, al transmitir un mensaje, es esencial reflexionar seriamente sobre el medio elegido. Muchas personas en las organizaciones optan entre la forma oral como mejor medio. También es posible el desear algo más permanente, un documento mecanografiado en forma de memorando u oficio,

En este orden de ideas, los medios electrónicos han generado aún más posibilidades al ofrecer una forma de hablar y escribir híbrida. Así, el correo electrónico posee la velocidad y la informalidad de una conversación telefónica, y sin embargo se realiza en forma de carta y puede archivar. El objeto del mensaje determinará cual método elegir. Primero se ha decidir cual mensaje se desea enviar y después seleccionar el mejor método para transmitirlo, asegurándose de tener el dominio de la técnica necesaria.

Dentro de esta perspectiva, se toma el lenguaje corporal, el cual tiene una amplia gama de movimientos físicos inconscientes, y como se puede reforzar la comunicación o perjudicarla. Incluso cuando alguien está completamente inmóvil, es posible que este comunicando inconscientemente sus auténticos sentimientos.

En efecto, debido a su sutileza y su alcance, el lenguaje corporal es difícil de interpretar y de controlar. Sin embargo, una comprensión general del lenguaje corporal permite comprender las auténticas opiniones de los demás. Por ejemplo, si las personas se sienten incomodas porque están mintiendo,

En torno a esto, se observa en algunas organizaciones como muchas veces el supervisor no toma en cuenta que la comunicación, es un proceso de dos direcciones, pues lo importante es como ambas partes se comprendan. Las técnicas para escuchar son esenciales, el modo en cómo se escucha es relevante para el otro y ayuda al intercambio de la información.

Sin duda, si se busca información, consenso o se desea establecer una relación de trabajo, cuando más evidente sea escuchar con atención, mejor. Se puede hablar para obtener una respuesta, pero manifieste que no desea dominar la conversación.

En efecto, Daft (2005) indica como el primer paso para contestar a lo oído es escuchar correctamente. Si se está preparando una respuesta o se piensa en cómo responder esta, mientras se debería estar escuchando.

Desde el punto de vista del autor, en algunos casos, la comunicación es un fin en sí mismo. En otros la acción es esencial. Nunca se debe prometer una medida y después no llevarla a cabo.

Habilidades comunicacionales del gerente contemporáneo

Es importante resaltar, como un ejemplo clásico el estudio de la actitud de los empleados, que siempre hace surgir expectativas respecto de las medidas tomadas para remediar los errores de la gerencia.

Es decir, el no tomar medidas relativas al estudio significa que no ha escuchado y con esto se transmite un mensaje perjudicial a los trabajadores. En estos casos, se deben cumplir las promesas y tomar medidas correctivas lo antes posibles.

De igual manera, para Heller (1998) es importante establecer una base para una buena comunicación siendo importante plantear bien las preguntas. Porque, como y cuando son las cuestiones básicas. El plantearse a menudo estas preguntas ayudara a obtener, de sí mismo o de otros, las respuestas necesarias para una gestión gerencial eficaz.

En virtud de esto, al preparar las preguntas por adelantado, siempre se debe considerar el tipo de pregunta que le garantizara cumplir con sus objetivos.

Indican Gibson *et al* (2006), como el tono de voz forma parte de la comunicación por ejemplo, se puede transmitir enfado o comprensión. Un tono incorrecto puede generar una respuesta contraproducente; el procurar mejorar la capacidad comunicacional de controlar el tono de la voz ayudara con esto.

Para lograr esto, es buena idea el escuchar su voz en una grabadora, ¿Es demasiado conciliadora? El practicar este método hasta quedar satisfecho con su tono lo facilitaría. Suele ser posible obtener un acuerdo entre personas usando un tono de voz optimista y seguro.

Afirman Gibson *et al* (2006), en cuanto más se lea y comprenda, tanto mejor informado se estará. Es posible aumentar la velocidad y la eficacia de la lectura aplicando diversas técnicas sencillas. La concentración es la clave de todos los métodos para leer con mayor velocidad y comprensión.

Como se puede inferir, los dos sistemas más habituales para leer y comprender un informe es leerlo lentamente o leerlo y luego repasarlo.

En este escenario, no es necesario confiar en la memoria si se dominan una serie de métodos eficaces para grabar un discurso o resumir una comunicación escrita. Hay diversas maneras de hacer registros escritos: Lo ideal es probar varias formas y utilizar el método más conveniente.

Por otra parte, para Davis y Newstrom (2003) los directivos dedican mucho tiempo a transmitir y recibir mensajes en persona. Esta puede ser el área más crítica y satisfactoria de la comunicación. Para que el asunto quede claro y progrese, tanto la sinceridad como las reacciones resultan esenciales.

Por consiguiente, la necesidad del personal de obtener información y la capacidad de los superiores para proporcionar todo tipo de información de manera correcta son aspectos esenciales en cualquier organización.

De igual manera, empezar por averiguar las áreas acerca de las cuales hay una mayor necesidad de información sería lo ideal. La seguridad en el puesto, las

condiciones laborales, las recompensas, la situación de la organización y los beneficios son importantes, y hay que comunicar cualquier cambio al respecto lo antes y lo más directamente posible.

Expresan Davis y Newstrom (2003), como es muy fácil transmitir un mensaje y ser mal interpretado por el entorno, hay que tomar en cuenta como esto, puede ocurrir debido a fallas comunicacionales en la organización, no se tiene el cómo transmitir la información; o por que el lenguaje es confuso aunque los objetivos sean claros; o por que el lenguaje corporal contradice el mensaje oral.

En efecto, una manera útil para evitar los malos entendidos es enseñar el mensaje antes, a un crítico objetivo. Otra posibilidad consiste en hacer que los destinatarios repitan el mensaje; entonces podrá corregir cualquier mal entendido, lo mejor es usar un lenguaje corporal positivo para subrayar el mensaje oral.

Asimismo, Daft (2005) indica como las nuevas tecnologías han aumentado en gran medida las opciones de los comunicadores, el ordenador personal, tanto el de gran tamaño como el portátil, son un excelente centro de transmisión de mensaje.

Refiere el mencionado autor, como el correo electrónico (e-mail) es rápido, fácil de usar y versátil. Por tanto es un excelente medio de comunicación interno y entre empresas. El mantener informado al personal a través del correo electrónico también permite ahorrar papel. Sin embargo, también es posible abusar de él.

Bajo este enfoque, internet está transformando la comunicación organizacional en las organizaciones, al igual que las redes internas, el "software para grupos", las intranets y extranets (conector entre proveedores y clientes).

Por ello, se hace importante utilizar las páginas de internet para presentar información actualizada acerca de la empresa y para mantener informados a los empleados, siempre y cuando no se abuse de ello.

También, se ha de observar las páginas web de otras empresas para obtener información relevante. Sin duda Internet es una herramienta valiosa para todo tipo de investigación y para mantener diálogos interactivos.

De igual manera, cuando se envía un mensaje por este medio, es bueno preguntarse si realmente se necesita enviarlo; si no fuera así, no lo envié. Los mensajes deben ser breves porque se les dará cursos más rápidamente.

Además, se debe comprobar los informes institucionales regularmente, para ver si es posible abreviar o eliminar algo; ¿hay alguien que realmente lo notara si se deja de hacer ciertas comunicaciones regulares? Finalmente, no dejar las respuestas para más adelante: contestar inmediatamente a los clientes internos y externos por esta vía es mejor, más rápido y eficaz.

Esto conlleva, a evitar las dobles negativas, el lenguaje y la terminología arcaica. Lo mejor es redactar de manera natural y no forzada; en otras palabras, redacte como habla, no como cree que se debe redactar.

Habilidades comunicacionales del gerente contemporáneo

De igual manera, Gibson *et al* (2006), indican como en cualquier reunión individual, la comunicación entre el supervisor y el subordinado tiende a convertirse en una relación de dominación u sumisión. Para que las reuniones sean productivas, lo mejor es escuchar a la otra persona, la discusión debe ser racional y con cortesía, sin embargo, es bueno recordar como cierto grado de polémica puede ser perfectamente saludable, y también inevitable.

Al respecto, en el caso de las reuniones regulares, la preparación es muy importante para alcanzar un resultado satisfactorio. Algunas organizaciones celebran reuniones individuales entre superiores y subordinados con regularidad para discutir los problemas de la organización, definir objetivos y entregar informes de productividad.

Revelan Gibson *et al* (2006), como los buenos gerentes y supervisores deben saber estimular al personal para que su rendimiento sea cada vez más alto y alcance el máximo potencial. Como gerente, se debe tomar la iniciativa fijando metas, alentando al personal a aumentar sus conocimientos y comentando cualquier defecto o virtud.

De acuerdo con esto, la orientación puede ser útil para resolver problemas surgidos en el trabajo o en la vida personal de los trabajadores.

Por otra parte, para Heller (1998), la mayoría de los directivos consideran que dedican demasiado tiempo a las reuniones y como una reunión bien dirigida podría ser una manera productiva de comunicar todos los acontecimientos al personal.

En efecto, al prepararse para una reunión, el personal se debe plantear las siguientes preguntas claves: ¿Cómo saber si se puede tener éxito con los planteamientos a realizar? ¿Quién debería asistir a la reunión? Estas preguntas determinarían si la reunión es necesaria.

Igualmente, opina Heller (1998), como los seminarios también son un medio para proporcionar información importante. Los cuales son formas de trabajar prácticos, informales y centrados en metas concretas. Los mismos suelen ser útiles si asisten los directivos y supervisores involucrados y ganados a utilizar este medio.

En cuanto a esto, si se está invitado a hablar en un seminario interno o externo, preguntar al organizador los temas a tocar por los demás oradores le sería útil y así asegurarse de que no haya repeticiones.

Esto conlleva, para Daft (2005) él como una imagen de empresa es lo que permite al público identificar una empresa fácilmente y esto ayudara a establecer su posición en el mercado. Si el presupuesto lo permite, se debe contratar a un diseñador o un asesor para crear una imagen corporativa de impacto.

En síntesis, el tipo de imagen elegido por la empresa influirá en la percepción que el público tenga de la organización. Una imagen correcta tendrá una influencia positiva sobre los clientes y viceversa. Idealmente, una imagen de empresa debe producir un impacto visual, con un logo llamativo o el uso de colores,

Señala Daft (2005), como las técnicas empleadas para la comunicación externa pueden aplicarse de manera eficaz para comunicarse dentro de la organización, aunque la escala y el presupuesto sean muchos menores, aprovecharse de estos métodos y asegurarse que los mensajes lleguen hasta el personal es importante.

Es decir, los empleados son personas cuyo sustento depende en gran medida de los servicios ofrecidos por la dirección y la organización. De hecho, los trabajadores son los “clientes” más importante de la institución. De un modo similar, cada departamento de la institución es un “cliente” de otro; todos dependen de todos para proporcionar servicios de manera eficaz, todas las líneas de comunicación entre departamentos deben ser abiertas.

En efecto, para Harvard Business Review (2000), la prueba para comprobar si las comunicaciones externas e internas tienen éxito es hasta qué punto penetran en los destinatarios. Si la reacción es negativa hay dos posibilidades: el mensaje se lo merece o no ha penetrado. Sea cual sea el caso, se deben tomar medidas. Un análisis sincero de los motivos proporcionara una base para una comunicación organizacional futura eficaz.

Por consiguiente, las reuniones más importantes son las conversaciones individuales e informales entre los directivos, el personal de la institución y los usuarios de sus servicios.

Sin embargo, también es posible comprobar en la manera de lo posible por parte de la dirección utilizar un medio o un enfoque más formal, como realizar sondeos de actitud entre el personal y sus clientes. Otra manera de obtener información útil incluye los sondeos más limitados, las encuestas de muestreo, los buzones de sugerencia y los grupos de enfoque.

Por ejemplo, sería ventajoso intentar realizar dos encuestas anuales para averiguar cómo se evalúa la gestión comunicacional de la institución tanto interna como externamente. Este tipo de encuesta podría servir para suscitar comentarios y ofrecer indicios generales acerca de que tan informados esta el personal y como perciben los usuarios la institución.

De este modo, para mejorar la comunicación interna y comprometer a todos los directivos y trabajadores, se debe destacar la responsabilidad para comunicar con claridad y coherencia que todos tienen para con la organización.

De las evidencias anteriores, las organizaciones de éxito son aquellas donde le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, comprendiendo éstas en como contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir, hacerlo dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas en procura de integración de esfuerzos de equipos de trabajo y el fortalecimiento de la institución.

Por esto, los miembros de una organización garantizan el éxito con su conocimiento e identificación con la organización, debido a como se sienten ellos y como son tomados en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización.

Habilidades comunicacionales del gerente contemporáneo

Para finalizar este trabajo, interesa presentar una propuesta de investigar al respecto y en profundidad al papel del gerente comunicador como agente de cambio en la organización, el profesional sobre todo el investigador de la comunicación organizacional, tiene el entrenamiento y por tanto la oportunidad de ofrecer teorías y métodos a la organización para adaptarse mejor a los cambios y situaciones a enfrentar.

En efecto, esta conjetura tiene el mérito de proveer un marco conceptual, metodológico para planificar, evaluar los procesos comunicativos en la organización, estos ejercicios podrían resultar ser una mejor adaptación de la organización a sus ambientes interno y externo, es así como esta teoría habrá cumplido su función de desarrollo. Es precisamente en este último sentido en que el gerente se convierte en un agente de cambio en la organización, pues sus teorías y métodos coadyuvaran con la función de desarrollo organizacional.

De las evidencias anteriores, se desprende como las organizaciones de éxito son aquellas donde le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y a la información, comprendiendo éstas en como contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral.

Es decir, hacerlo dinamizador, animador de las acciones individuales y colectivas en procura de la integración de esfuerzos de equipos de trabajo, el fortalecimiento de la institución y por ende los miembros de una organización garantizan el éxito con su conocimiento e identificación con la organización, debido a como se sienten ellos y como son tomados en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización.

En efecto, el directivo de la empresa debe tener una base sólida de valores y principios; así como de una gran ética trascendental. De aquí podemos concluir que quien dirige tiene la responsabilidad de educar y de potenciar las capacidades de quienes tiene a su cargo. Es tan importante dirigir como comunicar con un gran sentido ético.

Es decir, en ambas labores debe haber un liderazgo connotado éticamente, si las empresas son uno de los pilares del desarrollo económico. Entonces con mayor razón, quienes la dirigen deben servir a los demás en vez de servirse a sí mismos.

Al mismo tiempo, las personas son como una empresa, a mayor comportamiento ético, mejores utilidades humanas. En cambio a mayor conducta de opacidad y actos no éticos, tenemos una pérdida o un déficit en la dignidad de nuestro ser. Cuando actuamos bien, gana nuestro espíritu, cuando actuamos mal gana nuestro ego.

Si se coloca en una balanza el comportamiento en el momento que se realiza una transacción financiera o cuando se toma una decisión importante, ¿Qué pesa más? ¿Lo material o lo trascendental? ¿La satisfacción de mi cuerpo o de mi alma?, al responder y comunicar claramente esta interrogante se podría ver lo trascendental de la ética en la comunicación organizacional.

Para finalizar, cabe concluir que el campo de la comunicación organizacional e institucional es complejo, interdisciplinario e implica distintas prácticas y abordajes teóricos aún incipientes. Su estudio sin dudas constituye un desafío teórico, conceptual y metodológico que puede dar lugar a futuras investigaciones.

Conclusión

De acuerdo con todos los aspectos aquí plasmados, un hecho importante que subraya la comunicación en la gerencia de las organizaciones, es que la extensión de su compromiso con sus metas y propósitos es, en gran medida, el resultado de la claridad y manera en que los objetivos son establecidos y principalmente comunicados. Si no hay la suficiente claridad en la comunicación los objetivos no serán claros y por ende, no hay necesidad de una organización.

Igualmente, una organización, existente que deje de tener una buena comunicación con la cual dirigirse hacia sus metas, debe remodelar sus procesos comunicativos, si habrá de vivir, convivir y sobrevivir. Es axiomático que sin una organización no hay necesidad de gerentes o proceso gerencial. De ahí que la comunicación organizacional es considerada fundamental para el correcto proceso gerencial.

Es decir, se debe admitir que hay diferencia de opinión en relación con la fijación de objetivos comunicacionales, debe ser considerado esto como parte del planeamiento, puntualizar que algunas veces son necesarias actividades de comunicación para definir claramente un objetivo, y objetos establecidos son a menudo modificados, como resultado de una mala comunicación organizacional, lo cual redundará en no desarrollar correctamente los planes para el logro de metas previamente establecidas.

En este sentido, los que ven la fijación de objetivos comunicacionales como una actividad separada y no precedente a la función de gestión gerencial, lo hacen sin saber la importancia de recalcar la importancia de la fijación de objetivos comunicacionales y acentuar la necesidad de una meta comunicacional definida, clara y precisa antes emprender cualquier actividad.

Además, los objetivos comunicacionales no establecidos explican, resultar de deseos individuales o necesidades que no se relacionan ni dependen de la organización. Independientemente de la inclusión o no de la fijación de objetivos comunicacionales como parte del proceso de gestión gerencial, hay acuerdo unánime en cuanto a que los mismos son básicos e importantes en el proceso gerencial.

Referencias Bibliográficas

- Bartoli, A. (1999). **“Comunicación y Organización”**. Argentina. Ediciones Paidós.
- Costa, J. (2000). **“Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional”** Editorial Gestión 2000 Barcelona España.

Habilidades comunicacionales del gerente contemporáneo

- Daft, R. (2005). **“Teoría y Diseño Organizacional”** Editorial Thomson, Argentina.
- Davis, K. Newstrom, J. (2002). **“Comportamiento Humano en el Trabajo”** Editorial Mc Graw-Hill, México
- Del Pozo, M. (1999). **“Cultura Empresarial y Comunicación Interna”**. Madrid. Editorial Fragua.
- Del Pozo, M. (1999). **“La Influencia de la Cultura Empresarial en el Desarrollo de la Comunicación Interna de empresas de la Comunidad Autónoma de Madrid”**.
- Diccionario Enciclopédico Larrouse (2000). Edit. Zamora Colombia.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donally, J., Konopaske, R. (2006). **“Organizaciones”** Comportamiento, Estructura, Procesos. Editorial Mc Graw-Hill Mexico.
- Goldhaber, G. (1999). **“Comunicación Organizacional”**. México. Editorial Diana.
- Harvard Business Review (2000). **“Comunicación Eficaz”** Editorial Deusto, España.
- Heller R. (1998). **“Comunicar con Claridad en las Organizaciones”** Editorial Giraldo, España
- Yuren, A. (2001). **Conocimiento y Comunicación**. Editorial Alambra Mexicana. México.