



Formación en comunicación interpersonal en los postgrados en Gerencia Empresarial

Preparation for Interpersonal Communication in Postgraduate Business Administration Programs

*Mariela Otero Certain**

Resumen

Para analizar el componente de formación en comunicación interpersonal de los postgrados en gerencia empresarial de Maracaibo, se realizó un estudio descriptivo de los ofrecidos por la Universidad del Zulia, Rafael Bellosó Chacín y Rafael Urdaneta y de la opinión de sus estudiantes. Se utilizó una metodología cuantitativa, documental y de campo, fundamentada en una revisión teórica en comunicación, basada en McFarland (1999), Rojas (1999) y Arredondo (2002). Los resultados evidencian que en los postgrados en gerencia empresarial no se imparten suficientes materias comunicacionales. Se concluye que en estos estudios se ignora el impacto de las actividades comunicacionales en la vida organizacional.

Palabras clave: Formación en comunicación interpersonal, gerencia empresarial, habilidades comunicacionales, aprendizaje organizacional, Maracaibo.

Abstract

To analyze the component of preparation for interpersonal communication in post graduate programs in business management in Maracaibo, a descriptive study was made in relation to the preparation offered by the University of Zulia, The Rafael Bellosó Chacín University, and the Rafael Urdaneta University, as well as the opinions of their students. A quantitative methodology was used, as well as documentary study and field research, based on a theoretical revision in communication based on McFarland (1999), Rojas (1999) and Arredondo

Recibido: Enero 2004 • Aceptado: Septiembre 2004

* MSc. en Ciencias de la Comunicación. Coordinadora de Relaciones Institucionales de Productora de Sal. S.A. Correo electrónico: oterocertain@cantv.net

(2002). The results give evidence to the fact that in post-graduate business management programs, not enough of the emphasis is related to communication. It was concluded that the impact of communicational studies has been ignored in business organizational life.

Key words: Preparation for interpersonal communication, business management, communicational abilities, organizational learning, Maracaibo.

Introducción

La educación es de gran importancia para el desarrollo económico y social de todos los países del mundo. Según McFarland et al (1996) la educación es el fundamento del futuro, por lo tanto los líderes corporativos están invirtiendo en ella su tiempo personal, así como las contribuciones de su corporación y el compromiso de sus empleados.

Bajo la premisa de que la liberación y el empleo total del potencial del individuo es la verdadera tarea de la organización, Bennis (1998) expone que el desafío principal de las empresas actuales es el crecimiento y desarrollo de sus miembros y que aquellas deben garantizar que cada uno de éstos reciba las oportunidades para lograrlo.

Este hecho explica el interés que las grandes organizaciones han puesto en la formación de su personal, los estudios de pregrado resultan insuficientes, está presente la imperiosa necesidad de ir más allá, de especializarse a través de los programas de postgrado que ofrecen las distintas universidades.

La calidad del conocimiento recibido en las divisiones de postgrado de las universidades incide directamente en el nivel de desempeño de los profesionales. Particularmente en el adiestramiento de los profesionales en el área gerencial es fundamental el componente de formación en comunicación, es decir, el contenido que en materia comunicacional posea el plan de estudio.

En el proceso gerencial la comunicación es elemento esencial, pues permite a través de la praxis, preparar a los nuevos profesionales para enfrentar las relaciones en la Empresa; tal y como lo refiere Valls (1998) para progresar en el campo profesional es necesario adquirir la habilidad para interactuar adecuadamente con otras personas, desarrollando un proceso de comunicación efectiva.

De la afirmación anterior se desprende el objetivo de este estudio: Analizar la suficiencia del componente de formación en comunicación interpersonal que existe dentro de los programas en Gerencia de Empresas de las universidades de Maracaibo.

Con respecto a los antecedentes de la presente investigación se puede afirmar que no son frecuentes los estudios realizados sobre la formación en comunicación en los postgrados en Gerencia de Empresas, especialmente aquellos que vinculan esta variable con el desempeño exitoso de los gerentes dentro de las estructuras organizacionales. Sin embargo, existen estudios en los que se comparan los conteni-

dos de postgrados en el área de negocios con el objetivo de medir cuánta importancia se le da en ellos al aprendizaje de las habilidades comunicacionales.

En este sentido, Rojas y Arapé (1998) realizaron la investigación comparativa “Formación en Comunicación y Dirección en algunas maestrías en Gerencia de Empresas”. Este estudio tenía como objetivo explorar la importancia que se le otorga a la formación en comunicación dentro de algunos programas de escuelas de negocios; así como también interpretar y valorar el impacto de la atención a la comunicación en la formación de directivos o gerentes y sus estímulos en programas de Maestrías en Administración de Negocios y Gerencia. El mencionado estudio obtuvo entre otros resultados, que la atención a las nuevas interpretaciones de la comunicación se dio sólo en programas de declarada vocación humanística; no se lograron definir claras conclusiones relacionadas con las ciencias de la comunicación en los programas de Master en gerencia.

Patricia Gillezeau (1999), efectuó el estudio “La cultura organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes. Fundamentos: valores, comunicación y liderazgo”; cuyo propósito era establecer la presencia de valores compartidos, una comunicación humanizada, un liderazgo transformacional y el grado de satisfacción de clientes externos y proveedores en la cultura de empresas inteligentes. Esta investigación arrojó como resultado que la cultura enraizada en valores, regula los factores expresivos, afectivos y de comportamiento en las organizaciones. Su comprensión y aplicación dependerá de una red de comunicación humanizada y un liderazgo transformacional.

1. Fundamentos Teóricos-Methodológicos

1.1. La Formación

Según Birkenbihl (1996) la formación parte básicamente de un proceso de comunicación, y ésta se produce adecuadamente cuando el modelo de asociación se armoniza con el del interlocutor, bien sea el profesor, un libro o los propios compañeros. En el caso de que la formación esté relacionada con un facilitador, para que sea efectivo el aprendizaje, éste deberá tener la habilidad de ofrecer el mensaje de manera que estimule varios canales sensoriales, empleando técnicas instruccionales y un ambiente adecuado.

Lo expuesto puede constituir la base fundamental en los procesos de formación, cuya finalidad es lograr el aprendizaje significativo, el autodesarrollo personal y de las capacidades constructivistas y autorrealizadoras, partiendo de las potencialidades individuales (UPEL, 1999).

La formación no es una experiencia que se da de una sola vez, sino que constituye todo un proceso que debería proseguir a través de la vida.

Alanís (1997) destaca dos tipos de formación: continua y permanente.

La formación continua corresponde generalmente al ámbito laboral del individuo, donde éste satisface sus necesidades básicas por ser su fuente de ingreso más importante. La inserción del individuo en las actividades de formación continua es prácticamente obligatoria.

En la fase de formación permanente el individuo participa de manera voluntaria y tanto los objetivos como los contenidos de su formación son decididos o negociados con una institución.

Las necesidades de formación en el tiempo actual sólo pueden concebirse en un proceso de educación permanente, éste es el marco conceptual en el cual se ubican los programas de educación de adultos, dado que el individuo está inmerso en actividades productivas que consumen gran parte de su tiempo y cuestionan sus capacidades intelectuales, provocando la manifestación de necesidades de capacitación y actualización que únicamente podrían satisfacerse en un sistema educativo que incorpore modalidades operativas de educación no formales, flexible y que permita en su planificación la participación del educando adulto, factor característico en la andragogía, rama de las ciencias de la educación, que estudia al adulto como sujeto en situación (Alanís, 1997).

1.2. El Aprendizaje

El aprendizaje es un proceso que consiste en la adquisición de una nueva *conducta* por parte de un individuo a consecuencia de su interacción con el medio externo. Produce cambios de las disposiciones o capacidades humanas, no sólo atribuibles al crecimiento. Este proceso dura desde que el individuo nace hasta que muere (UPEL, 1999).

Según Serto (2001, p 414) “el aprendizaje es un cambio relativamente permanente en la conducta, como resultado de la práctica, la experiencia, la educación o la capacitación”. El cambio de comportamiento incluye la adquisición de destrezas, conocimientos y habilidades. En las organizaciones, las personas aprenden destrezas, conocimientos y habilidades relacionadas con un trabajo específico. También aprenden sobre las normas de la organización, lo que se espera de ellos y la forma en que las cosas se deben llevar a cabo.

1.3. La Comunicación

La comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades después de la supervivencia física. Desde los tiempos prehistóricos, incluso para alimentarse, los hombres necesitaron entenderse y cooperar los unos con los otros a través de la comunicación interpersonal (Ribeiro, 1996).

Ribeiro (1996) asegura que la comunicación es un arte y una ciencia, señalando además que descubrimientos en el campo neurolingüístico ofrecen técnicas que pueden hacer de cualquier persona un buen comunicador, aumentando su poder para influir en los demás.

Es conveniente enfocar la comunicación en diversas perspectivas; primordialmente, la comunicación interpersonal, la comunicación impersonal y la comunicación de grupo. La comunicación interpersonal es considerada como opuesta a la comunicación impersonal; basada esta definición en un criterio situacional que atiende aspectos relacionados con la cantidad de comunicadores, la proximidad física entre estos, los canales sensoriales que intervienen en la interacción y la inmediatez de la retroalimentación.

De tal manera, que entre menor sea la cantidad de comunicadores y mayor componente de los otros tres elementos mencionados en el párrafo anterior, la comunicación se considera orientada hacia el tipo interpersonal, tal como una conversación entre dos o más amigos; si el caso es inverso a la proposición aquí mencionada, la comunicación será considerada del tipo impersonal, tal como la prensa, la radio o la televisión (Fernández y Dahnke, 1998).

1.4. La Comunicación Interpersonal en las Organizaciones

La literatura revisada revela la importancia de la comunicación en el desempeño del gerente de hoy. Los autores consultados coinciden en que el conocimiento de los procesos comunicacionales es esencial para un cabal desempeño de cargos que contemplen la dirección y el manejo de personal como una de sus funciones básicas.

Desde una perspectiva organizacional, la comunicación es el intercambio progresivo de informaciones, sentimientos o saberes destinados tanto al conocimiento y las transformaciones como crecimiento común de todas las partes involucradas, por lo que la comunicación se considera como una fuerza intangible de la inteligencia empresarial (Rojas y Herrero, 1994).

Durante estos últimos años, la comunicación ha constituido el blanco de la atención administrativa; en los negocios, en la administración pública, en las fuerzas armadas, en los hospitales, en las más importantes instituciones de la sociedad moderna, ha existido una gran preocupación por los procesos comunicacionales (Drucker, 1999).

Según Valls (1998) un aspecto relevante para destacarse y progresar en el campo profesional es la habilidad para relacionarse; pero es más aún imprescindible para la subsistencia de las organizaciones, ya que juega un importante papel la buena comunicación entre las personas que trabajan en las empresas, debido a que las organizaciones operan a partir de las actuaciones coordinadas y la interdependencia entre éstas.

Agrega Valls que las personas que trabajan en las empresas en algún momento son clientes –receptores o proveedores- ejecutores, de tal manera que en base a esta interdependencia el proveedor (ejecutor) tendrá que estar en capacidad de producir servicios satisfactorios para el cliente (receptor), tratando de ofrecer lo que éste realmente requiere, para ello, es básico saber escuchar.

Por su parte Kossen (1995, p: 51) asegura que “uno de los principales problemas en las organizaciones, es la falta de comunicación efectiva”, explicando que con frecuencia los supervisores asumen que ellos se han comunicado cuando imparten una orden oral a sus subordinados o cuando transmiten un mensaje escrito y la realidad es que sus órdenes no han sido entendidas con precisión.

En este sentido, cabe afirmar que resultaría imposible dirigir sin que medie la comunicación, de tal manera que los resultados de comunicar y dirigir son interdependientes.

Arredondo (2002) afirma que el ochenta y cinco por ciento del éxito de un gerente depende de sus habilidades para relacionarse, es decir, de lo bien que conoce a la gente e interactúa con ella.

De acuerdo al citado autor, cuando se ocupa un rol directivo el enfoque principal no son las tareas que se realizan, sino el personal que realiza las tareas. Su éxito depende de lo bien que el gerente y su personal trabajen en conjunto para lograr los objetivos, por lo tanto el directivo debe concentrarse en la forma de animar y apoyar a su equipo de trabajo para que produzca los resultados deseados.

1.5. Las Universidades y los Estudios de Postgrado

Una sociedad como la actual, caracterizada por la necesidad de desarrollar la ciencia y la tecnología, exige del hombre una constante actitud de actualización y vigencia intelectual, hoy día el mejoramiento del nivel de calificación profesional es un factor clave para la consecución del empleo. Esto implica la existencia de un sistema educativo coherente, complejo e íntegro, que ofrezca los medios adecuados para responder a las aspiraciones educativas y culturales de cada individuo, de acuerdo con sus facultades (Alanís, 1997).

En tal sentido, la educación superior tiene la primordial función de realizar acciones concretas hacia la facilitación eficaz del conocimiento, actitudes y valores en el educando; ya que se requiere la formación de los nuevos líderes que demandará la sociedad del futuro, donde el principal desafío para la liberación de los pueblos es la información, la comunicación y el conocimiento, lo cual debe ser producto de un proceso educativo adaptado a las nuevas tecnologías emergentes (Miquelena, 1999).

Las universidades tienen vital importancia para el desarrollo económico y social. Específicamente, los estudios de postgrado se orientan al desarrollo de la investigación básica y aplicada; están dirigidos principalmente a profesionales en ejercicio que poseen, como mínimo, el nivel de licenciatura.

De acuerdo con su objetivo específico, los estudios de postgrado se dividen en conducentes al grado académico y no conducentes al grado académico; los primeros se clasifican en: especialización, maestría y doctorado.

Especialización: abarca un conjunto de asignaturas y otras actividades organizadas en un área específica, dedicadas a ofrecer los conocimientos y el adiestra-

miento necesario para la formación de expertos de elevada competencia profesional. Estos estudios conducen al grado de especialista. (Normativa General de los Estudios de Postgrado. Gaceta Oficial No. 36.061. Artículos 13 y 14.1996).

Maestría: tiene como objetivo formar profesionales en áreas específicas del conocimiento, que sean capaces de realizar investigaciones con un alto rigor científico, así como desarrollar su ejercicio profesional con elevado nivel de especialización, lo cual implica el dominio de una totalidad de teoría (abstracción) acerca de su campo de formación y la adquisición de la capacidad (maestría) para transferir a niveles de realidad (concreción) un conocimiento que permita resolver problemas sociales prioritarios (Alanís, 1997).

Doctorado: este nivel de estudios tiene como objetivo general la formación de recursos humanos con alto nivel científico para la realización de investigación básica o aplicada. En ambos casos se requiere originalidad en la investigación; es decir, se investigarán problemáticas desde ángulos novedosos o se plantearán y abordarán problemas hasta ahora no concebidos como objetos de investigación que constituyan significativos aportes al acervo del conocimiento en un área específica del saber. En este nivel, la investigación de campo es inherente, antecedente o consecuente de la documental. Se exigirá siempre la generación de propuestas alternativas, factibles y pertinentes que tiendan a resolver o resuelvan problemas sociales concretos y prioritarios (Alanís, 1997).

2. Programas de Postgrado en Gerencia Empresarial de Maracaibo

2.1. Maestría en Gerencia de Empresas (Universidad del Zulia)

Perfil de Egreso: el egresado del programa en Gerencia de Empresas, será un profesional con un profundo conocimiento en materia gerencial y con sólida capacidad científico-tecnológica en el campo gerencial; elevada formación contextual acerca de la realidad nacional y de su incidencia en la gerencia empresarial; con conocimientos avanzados sobre la dinámica empresarial, productos de la investigación y el análisis permanente de esta área; actitud crítica y creativa frente a los conocimientos técnicos y problemas existentes y analizará las más novedosas técnicas utilizadas en el campo gerencial, Tabla 1.

2.2. Maestría en Gerencia Empresarial (Universidad Doctor Rafael Belloso Chacín)

Perfil de Egreso: el egresado de la Maestría en Gerencia Empresarial estará en capacidad de:

- Desempeñar funciones típicas del Gerente de Empresas de cualquier tipo (comerciales, industriales, de servicios, públicas o privadas).

Tabla 1
Plan de estudio LUZ

NIVELACIÓN	U/C
Liderazgo y Organización	4
Análisis de la Economía Venezolana	4
Diagnóstico Financiero	3
Fundamentos de Mercadeo	3
Gerencia de Operaciones	3
Estrategias y Políticas Gerenciales	3
Seminario Introducción a la Investigación	3
MENCIÓN GERENCIA FINANCIERA	U/C
Gerencia Financiera e Inflación	4
Estrategias Financieras Empresariales	4
Finanzas Internacionales	4
Mercado de Capitales	4
Seminario: Bases Metodológicas para la Presentación de Trabajos de Grado	3
Planificación Financiera e Inflación	3
Instituciones Financieras	3
Legislación y Negocios	3
Trabajo de Grado	6
MENCIÓN GERENCIA DE MERCADEO	U/C
Investigación de Mercados	4
Gerencia y Estrategias de Mercadeo	4
Gerencia de Clientes	4
Gerencia de Promoción y Distribución	4
Seminario: Bases Metodológicas para la Presentación de Trabajos de Grado	3
Mercadeo de Servicios	3
Gerencia de Productos	3
Decisiones de Precios	3
Mercado Internacional	3
Trabajo de Grado	6
MENCIÓN GERENCIA DE OPERACIONES	U/C
Seminario: Bases Metodológicas para la Presentación de Trabajos de Grado	3
Gerencia de Operaciones II	3
Gerencia de Costos y Presupuestos	3
Gerencia de Proyectos	3
Gerencia de Logística	3
Planificación de la Producción Avanzada	3
Gerencia de la Tecnología	3
Estrategia de Manufactura	3
Gerencia de Operaciones de Servicio	3
Gerencia de Calidad y Productividad	3
Investigación de Operaciones Avanzada	3
Pronósticos	3
Gerencia de Mantenimiento	3
Estadística II	3
Trabajo de Grado	6

Fuente: Universidad del Zulia.

- Actuar como asesor o consultor gerencial a nivel corporativo y de alta gerencia.
- Diseñar políticas empresariales para las organizaciones industriales, comerciales o de servicios utilizando instrumentos específicos de las ciencias gerenciales.
- Desarrollar y gerenciar programas de investigación empresarial que apunten a planes estratégicos de administración y gerencia de las organizaciones, cuyo fin último sea el bienestar económico, social y humano de las mismas.
- Desarrollar labores de docencia, capacitación, investigación y tutoría académica en las áreas gerenciales en la educación superior y de postgrado.
- Formar parte ejecutiva o consultiva de equipos públicos privados encargados de planificar y ejecutar programas gerenciales, Tabla 2.

Tabla 2
Plan de estudio URBE

NIVELACIÓN	U/C
Economía Empresarial	2
Contabilidad Gerencial	2
Matemática Financiera	2
I SEMESTRE	U/C
Liderazgo Organizacional y Toma de Decisiones	3
Gerencia Financiera	3
Gerencia de Mercadeo	3
II SEMESTRE	U/C
Gestión Tecnológica	3
Gerencia de la Producción	3
Seminario de Investigación I	9
III SEMESTRE	U/C
Formulación y Evaluación de Proyectos	3
Legislación Empresarial	3
Seminario de Investigación II	9
IV SEMESTRE	U/C
Planificación y Gerencia Estratégica	3
MATERIAS ELECTIVAS	U/C
Finanzas Internacionales	2
Gerencia de Recursos Humanos	2
Introducción a la Gerencia Tributaria	2
Dirección Empresarial y Gerencia de Negocios	2
Trabajo de Grado	12

Fuente: Universidad Rafael Beloso Chacín.

2.3. Especialidad en Gerencia Empresarial (Universidad Rafael Urdaneta)

Perfil de Egreso: el egresado de la Especialización en Gerencia Empresarial estará en capacidad de:

- Tener una visión sistemática e integral de la organización.
- Determinar los modelos de planificación, información gerencial, contabilidad y recursos humanos, para la negociación y toma de decisiones empresariales.
- Aplicar de manera práctica los conocimientos tanto de la dimensión técnica como psico-social de la gerencia.
- Uso multidimensional del liderazgo.
- Consolidar aptitudes y valores favorables al rol que debe desempeñar, como gerente efectivo dentro de una organización inmersa en el cambio, Tabla 3.

3. Metodología

Para la realización del presente estudio se utilizó una metodología cualitativo-interpretativa. La investigación es de carácter documental basada en una revisión teórica en materia de aprendizaje, comunicación y gerencia.

Para determinar el componente de formación en comunicación, que existe dentro de los programas de estudios de postgrados en gerencia de empresas en las casas de estudios superiores de Maracaibo, se llevó a cabo un estudio de los contenidos curriculares que ofrecen los postgrados en el área de negocios en las Universidad del Zulia, Rafael Belloso Chacín y Rafael Urdaneta y se aplicó un cuestionario semiestructurado a 172 estudiantes del último semestre de dichos programas.

4. Resultados

Tomando en consideración los objetivos y los indicadores de las variables seleccionadas para este estudio, a continuación se presentan los resultados de la revisión documental de los programas de postgrado en gerencia de empresas ofrecidos por las universidades de Maracaibo, Tabla 4.

En el caso de la maestría en gerencia de empresas que se imparte en la Universidad del Zulia, sólo dos asignaturas: Liderazgo Organizacional y Estrategias y Políticas Gerenciales, correspondientes al área básica, contienen elementos que propician el aprendizaje de habilidades de comunicación interpersonal que contribuyan al desarrollo de los individuos como parte de una sociedad, Tabla 5.

En el caso de la maestría en gerencia empresarial que dicta la Universidad Rafael Belloso Chacín, tres asignaturas presentan componente de formación en comunicación: Liderazgo Organizacional y Toma de decisiones (primer semestre), Planificación y Gerencia Estratégica y Gerencia de Recursos Humanos (seminarios electivos del cuarto semestre), Tabla 6.

Tabla 3
Plan de estudio URU

NIVELACIÓN	U/C
Matemática	
Contabilidad	
I SEMESTRE	U/C
Gerencia, Organización y Relaciones de la Empresa	3
Planificación Estratégica Gerencial	2
Economía Gerencial	2
Comportamiento Humano Gerencial	2
Modelos de Información Gerencial	3
II SEMESTRE	U/C
Liderazgo y Equipo Gerencial	2
Legislación Empresarial	2
Contabilidad Gerencial	2
Modelos de Decisiones Empresariales	3
Práctica de Campo en Gerencia Empresarial	3
III SEMESTRE	U/C
Estrategias Financieras	2
Gestión Gerencial de Recursos Humanos	2
Estrategias de Negociación Gerencial	3
Análisis y Evaluación de Gestión Gerencial	2
IV SEMESTRE: MENCIÓN BANCA Y FINANZAS	U/C
Calidad y Productividad de los Servicios Bancarios y Financieros	2
Normativa Bancaria y de Instituciones Financieras	2
Mercadeo Bancario y Financiero	2
Sistema Financiero Internacional	2
Trabajo de Grado	6
MENCIÓN: INDUSTRIA Y COMERCIO	U/C
Producción y Logística Empresarial	2
Mercadeo Comercial e Industrial	2
Sistema de Distribución y Comercialización	2
Producción y Comercio Internacional	2
Trabajo de Grado	6

Fuente: Universidad Rafael Urdaneta.

Tabla 4
**Componente de formación en comunicación interpersonal en el
plan de estudio de la maestría en gerencia de empresas de LUZ.**

Universidad del Zulia	No. Materias	No. Materias de Formación en Comunicación	Porcentaje Componente de Formación en Comunicación
Área Básica	7	2	29%
Mención Gerencia Financiera	9	0	0%
Mención Gerencia De Mercadeo	10	0	0%
Mención Gerencia de Operaciones	15	0	0%
Total	41	2	5%

Fuente: la autora.

Tabla 5
**Componente de formación en comunicación interpersonal en el
plan de estudio de la maestría en gerencia empresarial de URBE**

Universidad Rafael Belloso Chacín	No. Materias	No. Materias de Formación en Comunicación	Porcentaje Componente de Formación en Comunicación
Curso de Nivelación	3	0	0%
Primer Semestre	3	1	33%
Segundo Semestre	3	0	0%
Tercer Semestre	3	0	0%
Cuarto Semestre	5	2	40%
Total	18	3	17%

Fuente: la autora.

En el caso de la especialización en gerencia empresarial que ofrece la Universidad Rafael Urdaneta cinco asignaturas contribuyen al desarrollo de habilidades comunicacionales: Gerencia, Organización y Relaciones de la Empresa, Comportamiento Humano Organizacional (primer semestre); Liderazgo y Equipo gerencial, (segundo semestre); Gestión Gerencial de Recursos Humanos, Estrategias de Negociación Gerencial (tercer semestre).

Los resultados obtenidos evidencian que en los planes de estudio de las especializaciones y maestrías en el área de negocios en Maracaibo, no se imparten suficientes materias referentes a la comunicación interpersonal.

Tabla 6
Componente de formación en comunicación interpersonal
en el plan de estudio de la especialización en gerencia
empresarial de URU

Universidad Rafael Urdaneta	No. Materias	No. Materias de Formación en Comunicación	Porcentaje Componente de Formación en Comunicación
Curso de Nivelación	2	0	0%
Primer Semestre	5	2	40%
Segundo Semestre	5	1	20%
Tercer Semestre	4	2	50%
Cuarto Semestre	5	0	0%
Total	21	5	24%

Fuente: la autora.

En aras de verificar la situación descrita en el párrafo anterior, a continuación se presentarán los resultados de los cuestionarios aplicados a los estudiantes del último semestre de los planes de estudios ya citados, cuyo propósito era sondear la opinión de éstos en cuanto a la suficiencia del componente de formación en comunicación interpersonal recibido durante sus estudios de postgrado en gerencia de empresas.

Cada Tabla de frecuencia será seguida por la interpretación de la data presentada en ella, la cual responderá a las variables fundamentales del estudio: suficiencia del componente de formación en comunicación interpersonal y programas de postgrado en gerencia de empresas, Tabla 7.

Tabla 7
Cantidad de materias cursadas en el postgrado gerencia
de empresas que ayudan al desarrollo de la comunicación
interpersonal con un equipo de trabajo

	Muchas		Suficientes		Pocas		Ninguna	
	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%
LUZ	15	19	25	32	36	45	3	4
URBE	3	4	20	32	30	48	10	16
URU	5	42	5	42	2	16	0	0

Fuente: la autora.

La mayoría de los estudiantes encuestados de LUZ y URBE (45% y 48%) coinciden en que dentro de su formación académica reciben pocas materias que propicien el desarrollo de sus capacidades para comunicarse dentro de un equipo

de trabajo, situación que es contraria a lo recomendado en reconocidas teorías sobre práctica gerencial, las cuales señalan a la habilidad de comunicación interpersonal como una de las destrezas claves de todo directivo exitoso. En este sentido, Rojas y Herreros (1994) califican la comunicación como una fuerza intangible de la inteligencia empresarial. Por su parte, Drucker (1999) señala que durante las últimas décadas la comunicación interpersonal ha sido el blanco de atención en las más importantes instituciones públicas y privadas.

En la Tabla 8, se presentan las materias que según la población encuestada ayudan al desarrollo de la capacidad para establecer comunicación dentro de un equipo de trabajo.

Tabla 8

Materias cursadas en el postgrado gerencia de empresas que ayudan al desarrollo de la comunicación interpersonal con un equipo de trabajo

	Materia	Pers.	%
LUZ	Liderazgo y Organización	60	75
	Estrategias y Políticas Gerenciales	40	50
	Liderazgo Organizacional y Toma de Decisiones	50	79
URBE	Planificación y Gerencia Estratégica	25	40
	Gerencia de Recursos Humanos	20	32
	Liderazgo y Equipo Gerencial	6	50
URU	Comportamiento Humano Organizacional	5	42
	Gerencia, Organización y Relaciones de la Empresa	4	33
	Gestión Gerencial de Recursos Humanos	4	33

Fuente: la autora.

Cabe destacar que en las Tablas 8, 10 y 15, la suma de los porcentajes presentados sobrepasan el 100 por ciento debido a que en repetidas ocasiones los estudiantes encuestados colocaron varias asignaturas, lo que permitió una visión más amplia del tema objeto de estudio.

Tal como asegura Valls (1998), un aspecto relevante para progresar en el campo gerencial es saber relacionarse dentro de un equipo de trabajo. Para el gerente actual resulta importante el conocimiento de técnicas de comunicación cooperativa a través de cuya aplicación, logre obtener de los demás lo que en realidad se quiere de ellos, todo esto basado en la afirmación de que las organizaciones operan a partir de las actuaciones coordinadas y la interdependencia entre éstas.

Contrastando este planteamiento con los resultados (Tabla 9), donde una significativa porción de los alumnos encuestados señala que son pocas las materias que desarrollaron su capacidad para fomentar la colaboración dentro de un equipo de trabajo, se podría afirmar que las universidades LUZ y URBE han es-

Tabla 9
Cantidad de materias cursadas para el desarrollo de la comunicación cooperativa (colaboración) dentro de un equipo de trabajo

	Muchas		Suficientes		Pocas		Ninguna	
	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%
LUZ	19	24	25	32	30	38	5	6
URBE	10	16	12	19	33	52	8	13
URU	7	59	1	8	3	25	1	8

Fuente: la autora.

Tabla 10
Materias que ayudan al desarrollo de la capacidad para fomentar la colaboración dentro de un equipo de trabajo

	Materia	Pers.	%
LUZ	Liderazgo y Organización	50	63
	Estrategias y Políticas Gerenciales	38	48
URBE	Liderazgo Organizacional y Toma de Decisiones	55	87
	Planificación y Gerencia Estratégica	25	40
	Liderazgo y Equipo Gerencial	4	33
URU	Gestión Gerencial de Recursos Humanos	3	25
	Gerencia, Organización y Relaciones de la Empresa	2	17
	Comportamiento Humano Organizacional	2	17

Fuente: la autora.

tado alejadas de los cambios suscitados en la práctica gerencial dentro de las organizaciones, donde hacer uso de las habilidades comunicativas es una de las características estratégicas para un profesional de alto desempeño.

Según Arredondo (2002) el conflicto es una situación de la vida, debido a que las diferencias naturales de las personas creadas por la diversidad de edad, sexo, cultura, actitudes, preferencias, percepciones, entre otros factores, pueden producir opiniones distintas que generen problemas, sin embargo, el autor enfatiza que esto no quiere decir que se debe permitir que el conflicto se convierta en la norma dentro de un entorno laboral; añade que un grupo de trabajo en conflicto va directo al fracaso.

Del anterior planteamiento se desprende la importancia de preparar al gerente para manejar y resolver los conflictos que surjan en su equipo de trabajo, lo que disiente de los resultados expuestos en la Tabla 11, que indican que el 50% de los estudiantes de LUZ consideran haber recibido pocas materias que los ayuda-

Tabla 11
**Cantidad de materias cursadas en el postgrado gerencia
de empresas que ayudan al desarrollo de la capacidad para mediar
y resolver conflictos laborales**

	Muchas		Suficientes		Pocas		Ninguna	
	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%
LUZ	2	3	29	37	40	50	8	10
URBE	9	14	9	14	20	32	25	40
URU	1	8	5	42	6	50	0	0

Fuente: la autora.

sen a formarse en esta área y que el 40% de los estudiantes de URBE opinan que no recibieron este tipo de formación.

En la lista de materias expuesta en la Tabla 12, se aprecia que los estudiantes de las tres universidades (LUZ, URBE y URU) incluyeron la asignatura Legislación Empresarial, cuyo contenido versa sobre las formas de resolver conflictos a través del uso de las leyes y reglamentos que ampara la constitución nacional, y no sobre las maneras de resolver problemas a través de la comunicación efectiva sin necesidad de llegar al aspecto legal.

Tabla 12
**Materias que ayudan al desarrollo de la capacidad para mediar
y resolver conflictos laborales**

	Materia	Pers.	%
LUZ	Legislación y Negocios	22	28
	Liderazgo y Organización	18	23
	Estrategias y Políticas Gerenciales	9	11
	No Respondieron	30	38
URBE	Liderazgo Organizacional y Toma de Decisiones	25	40
	Legislación Empresarial	10	16
	Gerencia de Recursos Humanos	8	12
URU	No Respondieron	20	32
	Legislación Empresarial	10	84
	Estrategias de Negociación Gerencial	4	33

Fuente: la autora.

En relación a esto, Ribeiro (1996) afirma que diariamente en el mundo se pierde gran cantidad de energía, tiempo y dinero debido a errores de comunicación: las explicaciones mal planteadas, mensajes transmitidos en forma incorrecta

y conversaciones mal encauzadas causan a las empresas pérdidas económicas, trabajos rechazados, productos inutilizados, esfuerzos desperdiciados, conflictos personales y profesionales y hasta procesos judiciales. La formación en aspectos legales relacionados con el entorno laboral resulta importante, pero lo es aún más conocer la manera de evitar que los conflictos lleguen a ese punto, que generalmente es perjudicial y costoso para las partes involucradas (Tabla 13).

Tabla 13
Opinión de los encuestados en cuanto a si una vez culminado el postgrado se considera comunicacionalmente hábil para dirigir reuniones de trabajo

	En gran medida		Medianamente		Muy poco		No	
	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%
LUZ	35	44	40	50	3	4	1	2
URBE	25	40	30	48	2	3	6	9
URU	9	75	2	17	0	0	1	8

Fuente: la autora.

Los estudiantes consultados opinaron en su mayoría que se encuentran capacitados en gran medida para dirigir reuniones de trabajo: desarrollar y distribuir una agenda planificada, elegir a los participantes y asignar roles, lo que constituye una de las tareas que el gerente debe realizar con mayor frecuencia. Sin embargo, se cree que esta situación se basa mayormente en su experiencia laboral y no en la formación recibida en el postgrado, ya que este resultado difiere de los datos expuestos en la Tabla 8, en la cual una parte significativa de la población encuestada dijo haber recibido pocas materias que le ayudasen a desarrollar su capacidad para establecer una comunicación interpersonal con su equipo de trabajo, destreza clave en el establecimiento de una reunión laboral productiva (Tabla 14).

Tabla 14
Opinión de los encuestados en cuanto a si las asignaturas cursadas aumentaron su interés por ofrecer retroalimentación positiva a su entorno laboral

	En gran medida		Medianamente		Muy poco		No	
	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%
LUZ	35	44	30	38	5	7	9	11
URBE	45	72	10	16	4	6	4	6
URU	8	67	3	25	1	8	0	0

Fuente: la autora.

Una de las habilidades que debe poseer todo aquel que quiera establecer relaciones interpersonales efectivas es la capacidad de ofrecer retroalimentación. En este sentido, Verderber (1999) afirma que la retroalimentación es la respuesta que indica a la persona que envía el mensaje si este se entendió.

Partiendo de que todo trabajador tiene la necesidad de ser apreciado por sus superiores, un líder debe enviar a su personal respuestas positivas, que manifiesten satisfacción por el cumplimiento de sus tareas y que lo motiven a seguir trabajando en busca de la excelencia.

El citado autor señala que cuando un empleado cumple satisfactoriamente con los objetivos trazados es necesario ofrecerle una retroalimentación de forma pronta, concreta y sincera para motivar y consolidar los esfuerzos del trabajador por ser eficiente, en este planteamiento se aprecia la importancia de la formación del futuro gerente en el área de la comunicación interpersonal.

En este sentido, un grupo mayoritario de los estudiantes encuestados opinó que recibieron en gran medida materias que aumentaron su interés por ofrecer retroalimentación positiva a las personas que conforman su entorno laboral (Tabla 15).

Tabla 15
Habilidades a desarrollar según los encuestados

	Manejo de Público		Capacidad para Trabajar en Equipo		Capacidad para Resolver Conflictos		Ninguna		Otra
	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%	
LUZ	49	62	11	14	57	72	20	25	Manejo del miedo escénico
URBE	45	72	10	16	50	79	15	24	Técnicas de Motivación
URU	5	42	2	17	3	25	1	8	Manejo del miedo escénico

Fuente: la autora.

Tal como se observa en la Tabla 15, la mayoría de los encuestados de las tres universidades objetos de estudio, opinó que la habilidad que necesita desarrollar en primer lugar es la capacidad para resolver conflictos, seguida por el manejo de público y por la capacidad para trabajar en equipo.

En el caso de la Universidad del Zulia, algunos estudiantes mencionaron que el manejo del miedo escénico es otra de las destrezas que le gustaría adquirir para mejorar su desempeño gerencial, situación que coincide con la manifestada por algunos estudiantes de la Universidad Rafael Urdaneta.

En lo que respecta a las respuestas ofrecidas por los estudiantes de la Universidad Rafael Bellosó Chacín, las técnicas de motivación aparecen como otra área que a algunos alumnos les gustaría aprender o reforzar.

Estos resultados ratifican la necesidad que presentan los estudiantes del último semestre de los cursos de postgrado en gerencia de empresas ofrecidos por las universidades de Maracaibo, de recibir formación en el área de manejo y solución de conflictos.

Asimismo, la capacidad para trabajar en equipo es otra de las habilidades de los estudiantes que no ha sido desarrollada a través de las asignaturas que conforman los citados planes de estudio, en especial los de las instituciones educativas LUZ y URBE.

La comunicación interpersonal es esencial es el proceso de formación del gerente, pues permite preparar a los nuevos profesionales para enfrentar la comunicación en la empresa. Valls (1998) señala que para progresar en el campo personal y profesional es necesario desarrollar la habilidad para interactuar adecuadamente con otras personas y que ésta comienza a adquirirse desde el proceso de formación profesional en la universidad.

El planteamiento anterior difiere de los resultados obtenidos (Tabla 16), donde una importante cantidad de los encuestados opinó que recibió muy poca formación sobre comunicación interpersonal en sus estudios de postgrado.

Tabla 16
Opinión de los encuestados en cuanto a si en el postgrado recibieron suficiente formación acerca de las técnicas de comunicación interpersonal

	En gran medida		Medianamente		Muy poco		No	
	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%
LUZ	11	14	30	38	28	35	10	13
URBE	5	8	25	40	30	48	3	4
URU	6	50	5	42	0	0	1	8

Fuente: la autora.

Los modelos organizacionales de las grandes empresas han sufrido importantes transformaciones con el propósito de amoldarse a la ola de cambios que caracterizan la época actual. En este sentido, Castells (2000) explica que unas de las directrices principales de las organizaciones postmodernas son: la gestión en equipo y las recompensas basadas en los resultados del equipo; según esta afirmación resulta vital que los gerentes estén formados en el área de la comunicación, especialmente en la manera de impulsar el trabajo en equipo hacia la consecución de las metas de la empresa.

Contrastando lo señalado anteriormente con los resultados (Tabla 17) donde la mayoría de los encuestados (LUZ y URBE) manifiestan haber recibido medianamente técnicas para fomentar la comunicación cooperativa dentro de un equipo de trabajo, se podría cuestionar la preparación que se le está dando a los estudiantes de los cursos de postgrado en gerencia de empresas, en cuanto a los procesos comunicacionales.

Tabla 17

Opinión de los encuestados en cuanto a si en el postgrado recibieron suficiente formación acerca de las técnicas para fomentar la comunicación cooperativa dentro de un equipo de trabajo

	En Gran Medida		Medianamente		Muy poco		No	
	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%
LUZ	12	15	42	53	18	23	7	9
URBE	10	16	30	48	20	32	3	4
URU	10	84	1	8	0	0	1	8

Fuente: la autora.

La solución de un conflicto está determinada directamente por el rol que desempeñe en él un líder; es de suma importancia que en la formación de los líderes del futuro se tome en cuenta este tópico; sin embargo, al observar los resultados de la Tabla 18, podría asegurarse que en las universidades de Maracaibo, por lo menos, en LUZ y URBE, no se le da relevancia al hecho de que independientemente de su título oficial: gerente, jefe de equipo, supervisor o director, el líder de una organización debe conocer cuál es la posición que debe asumir según la circunstancia que se presente.

Tabla 18

Opinión de los encuestados en cuanto a si en el postgrado recibieron suficiente formación acerca del rol que debe asumir un gerente en los conflictos de personal

	En gran medida		Medianamente		Muy poco		No	
	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%
LUZ	10	13	43	54	20	25	6	8
URBE	10	16	20	32	30	48	3	4
URU	8	67	3	25	1	8	0	0

Fuente: la autora.

Como se observa en la Tabla 19, los estudiantes encuestados consideran que un curso de postgrado en Gerencia de Empresas debe contener asignaturas que capaciten al alumno en materia de manejo de público, manejo de conflictos y trabajo en equipo.

Tabla 19
Opinión de los encuestados acerca de las materias del área comunicacional que deberían ser incluidas en un plan de estudio de postgrado en gerencia de empresas

	Materia	Puntos
LUZ	Manejo de Público	70
	Manejo de Conflictos	39
	Trabajo en Equipo	26
	Manejo de Público	60
URBE	Manejo de Conflictos	40
	Técnica de Motivación	15
	Comunicación Efectiva	10
	Formación de Equipos de Trabajo	10
URU	Manejo de Reuniones	9
	Manejo de Público	12
	Manejo de Reuniones	4

Fuente: la autora.

Asimismo, algunos estudiantes de la URBE consideran que en el contenido curricular se le debe dar cabida a la enseñanza de técnicas de motivación, comunicación efectiva (incluye el aprendizaje de las señales verbales, vocales y visuales), sugerencia importante si tomamos en cuenta el planteamiento de Kossen (1995) quien asegura que la falta de la comunicación efectiva siempre ha sido uno de los principales problemas de las organizaciones, y formación de equipos de trabajo.

De los cuestionarios aplicados en la URU surgió la opción de manejo de reuniones como parte del componente de formación en comunicación interpersonal que debe contener un plan de estudios en el área de negocios.

Tomando en cuenta que según la Normativa General de los Estudios de Postgrado (Gaceta oficial No. 36.061. Artículos 2 y 4. 1996), éstos deben profundizar la formación de los profesionales universitarios en base a las nuevas exigencias del mercado laboral, estas opiniones ponen de manifiesto la debilidad de los planes de estudio de los cursos de postgrado en el área de negocios en cuanto a la formación en comunicación interpersonal, lo que provoca que sus egresados atraviesen dificultades en su desempeño laboral, al no estar preparados para establecer relaciones exitosas a través de la comunicación efectiva, la cual según Arredondo (2002) implica reflexionar sobre la forma en que las personas van a interpretar la idea comunicada.

5. Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos se concluye que el componente de formación en comunicación interpersonal de los programas de postgrado en gerencia de empresas ofrecidos por la Universidad del Zulia, Rafael Beloso Chacín y Rafael Urdaneta de Maracaibo, es insuficiente, por lo que no le ha permitido a sus estudiantes desarrollar las habilidades comunicacionales necesarias en la práctica gerencial, éstos consideran que a través de sus estudios no lograron adquirir las destrezas necesarias para convertirse en líderes comunicacionalmente hábiles.

Por las razones antes expuestas, se recomienda a las divisiones de postgrado de la Universidad del Zulia, Rafael Beloso Chacín y Rafael Urdaneta:

1. Incluir en los programas de gerencia de empresas asignaturas que contemplen la enseñanza del desarrollo de la comunicación efectiva.
2. Evaluar las competencias comunicacionales de los docentes, ya que debe existir una actitud explícita comunicativa en los profesores a quienes corresponde la formación del estudiante del programa en gerencia de empresas.
3. Considerar los datos arrojados por esta investigación para actualizar el perfil de los egresados de los programas de postgrado en gerencia de empresas.
4. Utilizar este estudio como inicio de una línea de investigación curricular.

Referencias Bibliográficas

- Alanís, A. (1997). **La Formación de Formadores**. Editorial Trillas. México, DF, p. 12, 13, 32, 73, 74, 76, 77, 79, 94.
- Arredondo, L. (2002). **Sea un comunicador excelente**. McGraw-Hill / Interamericana. Madrid, España.
- Bennis, W. (1998). **Cómo llegar a ser líder**. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. p. 157.
- Birkenbihl, M. (1996). **Formación de Formadores**. Sexta edición. Editorial Paraninfo. España. p. 58, 76, 79, 83, 84, 85.
- Castells, M. (2000). **La era de la información: economía, sociedad y cultura**. Vol. 1. La Sociedad Red. Alianza Editorial. Madrid. España.
- Drucker, P. (1999). **El Ejecutivo Eficaz**. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. Argentina. P.75.
- Fernández, C. y Dahnke, G. (1998). **La Comunicación Humana: Ciencia Social**. McGraw – Hill / Interamericana de México S.A. México. p. 3, 70, 115-122.
- Gaceta oficial No. 36.061. (1996). Artículos 2, 4, 13, 14, 15,16.
- Gillezeau, P. (1999). La Cultura Organizacional en el desarrollo de las empresas inteligentes. Fundamentos: valores, comunicación y liderazgo. **Revista Telos**. Vol. 1 (2). URBE. Maracaibo, Venezuela.

- Kossen, S. (1995). **Recursos Humanos en las Organizaciones**. Harla. Quinta edición. México. p. 51, 57, 58.
- McFarland, L.; Senn, L. y Childress, J. (1996). **Liderazgo para el Siglo XXI: Diálogo con 100 líderes destacados**. Serie McGraw – Hill. Panamericana Formas e Impresos S.A. Colombia. p. 95, 104, 115.
- Miquelena, L. (1999). **Problemática de la formación docente universitaria**. Editorial Buchivacoa. Caracas, Venezuela.
- Quigley, J. (1997). **Liderazgo en Acción: Visión**. Serie McGraw-Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá, Colombia. p. 6, 7, 121, 122, 123.
- Ribeiro, L. (1996). **La Comunicación Eficaz**. Ediciones Urano. Barcelona, España. P 9, 11, 18, 97.
- Rojas, L. (1999). La Crisis de la Gerencia. **Revista Telos** Vol. 1 (2). Maracaibo, Venezuela. p. 378.
- Rojas, L. y Arapé, E. (1998). Formación en Comunicación y Dirección en algunas maestrías en Gerencia de Empresas. **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 3. No. 5. LUZ. Maracaibo, Venezuela.
- Rojas, L. y Herreros, M. (1994). **Comunicación y Visión Directiva**. Revista del Master en Comunicación Corporativa. Universidad Complutense de Madrid. p.191 – 204.
- Serto, S. (2001). **Administración moderna**. Prentice Hall. Octava Edición. Bogotá, Colombia.
- Universidad Experimental Pedagógica “El Libertador”** (1999). Corrientes del Pensamiento Pedagógico. Material mimeográfico. p. 4-6.
- Valls, A. (1998). **Las 12 Habilidades Directivas Claves**. Taller Gráfico Vigor S.A. Barcelona, España. p. 69, 80.
- Verderber, R. (1999). **¡Comúnicate!** International Thomson Editores. Universidad de Cincinnati. USA.