

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**



**Comunicación del Gerente dentro de la Organización**

**Presentado por:**

**DIANA CONSTANZA ROJAS RUBIO**

**Bogotá. D.C., Colombia**

**Marzo 09 de 2011**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**



**Comunicación del Gerente dentro de la Organización**

**Presentado por:**

**DIANA CONSTANZA ROJAS RUBIO**

**Profesora. FANETH SERRANO LEDESMA**

**Bogotá. D.C., Colombia**

**Marzo 09 de 2011**

## INTRODUCCION

La profesión gerencial ha experimentado en las últimas décadas, una serie de transformaciones. Producto del avance tecnológico que ha modificado las formas de fluidez de la comunicación. Esta situación ha incidido fuertemente en la administración de las empresas, ello las ha impulsado a dar cada vez más importancia al lenguaje en el que se da la información mediante su sistema de comunicación, dando mayor importancia al control de las finanzas y a disciplinas internas cuya base principal es la comunicación eficiente y concreta, herramienta indispensable para el control de gestión y la toma de decisiones adecuadas e informadas.

Por estos motivos la comunicación gerencial ha cobrado un extraordinario impulso y de un conjunto de técnicas de alto nivel, ha devenido en una profesión con claros perfiles y campos de trabajo perfectamente delimitados en el área empresarial.

Sin embargo, esta profesión, para ocupar definitivamente el lugar que merece en el entorno, debe lograr que sus actores practiquen la eficiente comunicación gerencial. No en forma aislada como ocurre actualmente, sino como una idea genérica que permita elaborar sistemas demostrables y aplicarlos con éxito en el medio empresarial.

Por tal razón, es preciso, detenernos en la atmósfera contextual de la comunicación efectiva al interior de las organizaciones, su transparencia, su razón de ser, la vulnerabilidad y las crisis que se presentan en los mecanismos.

Ribeiro, L. (1994) a podido definir la comunicación *“como el arte que influye en otros y hasta en uno mismo, producida no solo a través de la palabra...sino por el tono de la voz, la expresión corporal”*. A este punto cabe añadir el enfoque único que se nos ha transmitido

desde nuestra infancia definido como “un proceso que incluye emisor, receptor, canal, y mensaje, además del ruido y la retroalimentación; de tal manera que en todo proceso comunicativo esta implícitamente involucrado un mensaje, manifestado a través de un lenguaje que, de acuerdo con su utilización, genera una acción.

Ahora bien, el tema se hace más complejo cuando se trata de un grupo de personas que interactúan en la cotidianidad en un espacio laboral común, en el que el contacto es permanente e inevitablemente, lo dicho y transmitido influye en la dinámica del otro, sin que los actores directamente involucrados se perciban de lo que se está gestado y generando en el proceso de la comunicación.

Son diversos los textos y estudios que expresan ideas y orientaciones para desarrollar el oficio de la gerencia general. Lo cierto es que en las empresas se presenta un conjunto especial de circunstancias que se deben manejar en tiempo real a cada momento, razón por la que formular una estrategia corporativa eficaz exige un análisis cuidadoso de lo que ocurre en ellas y de la forma en que la eficiencia corporativa se puede traducir en ventaja competitiva. Por ello, es importante preguntarse cuál es el papel que representa - más que la estrategia comunicacional, la necesidad de comunicación de quienes ejercen un rol protagónico en tales procesos organizacionales.

Es por tal razón que es de vital importancia tratar temas relevantes como son: la comunicación efectiva al interior de las organizaciones con un énfasis gerencial, permitiendo discernir qué es lo que se entiende por comunicación eficaz o por un sistema de comunicación eficaz, la fase de acción de la comunicación, su intencionalidad, su contenido, el medio utilizado para tal propósito, el impacto de la fase de reacción, opiniones estratégicas y posteriores conductas a adoptar.

Es claro precisar eficientemente la intención de comunicar algo en las directrices y planteamientos que se esquematizan al interior de las organizaciones como un

primer eslabón en la cadena de la comunicación; la necesidad de que las comunicaciones tengan y contengan múltiples direcciones enfocadas al entendimiento oportuno y eficiente en un contexto único que mantenga un mismo lenguaje, o mejor un lenguaje homogéneo.

Es sano recordar también a través del presente trabajo, la importancia de la comunicación y la necesidad de la misma para motivar a la acción; el contenido del mensaje y la manera como se transmita en la organización, ya que repercutirá en la fase de reacción del receptor. En este sentido citaremos las propuestas argumentativas Bower.

Trataremos temas relacionados con la inteligencia, educación y claridad de expresión en las comunicaciones; palabras y claridad de expresión. La responsabilidad de la comprensión del mensaje por parte de cualquier empleado reside en el gerente, en su manera de comunicarse, de despertar y mantener el interés de su personal en torno a lo que dice.

Los niveles de confianza y cooperación dentro de los niveles de la comunicación efectiva: niveles inferiores en situaciones de confianza baja caracterizada por una actitud defensiva y auto protectora, la media y la posición de un nivel de comunicación de alta confianza produciendo soluciones mejores y tendientes a la optimización de los procesos comunicativos.

Expondremos además los modelos reflexivos y explicativos de la teoría de Jünger Habermas, (2001):

Quien propone un modelo que permite analizar la sociedad como dos formas de racionalidad que están en juego simultáneamente: *la racionalidad sustantiva* del mundo de la vida y *la racionalidad formal* del sistema, pero donde el mundo de la vida representa una perspectiva interna como el punto de vista de los sujetos que actúan sobre la sociedad, (la racionalidad técnica, burocratizada - weberiana, de las instituciones); desarrollando nuestra tesis dentro de los conceptos contemplados en el argumento de la acción comunicativa, la

acción regulada por normas y la dramática; todo enmarcado en un mundo objetivo, social y subjetivo. En principio esta teoría está basada en la relación comunicacional lingüística. Esta composición estructural nos lleva a tomar como elemento de referencia, estructuras de funcionamiento que no son iguales con las que trabajamos en este contexto.

Hablaremos de las dos modalidades:

La primera, la acción instrumental, regida por normas técnicas sostenidas en la praxis de nivel empírico, sobre acontecimientos observables que pueden ser físicos o sociales. La segunda: La acción estratégica o elección racional, "se orienta por estrategias basadas en un saber analítico" es decir, a partir de reglas de preferencia.

Toda esta referencia como parte de un encuentro, de la comunicación eficiente al interior de las organizaciones, con un énfasis gerencial, pretendiendo proponer soluciones oportunas a las diferentes situaciones que se presentan en los procesos de comunicación ya sean verticales u horizontales para un mejoramiento de todas las plataformas en las que se desarrollan los negocios.

Nuestra pretensión es buscar que a través de la alta dirección gerencial, se esquematice la aplicabilidad de los conocimientos en la toma de decisiones a un alto nivel, analizando como es el comportamiento de los miembros que conforman las organizaciones tanto de manera individual como en grupo, para lograr romper con ambigüedades, burocratizaciones que se han convertido en piedras de tropiezo para el avance y fluidez de la información y a su vez de la comunicación en las empresas, así alcanzar objetivos más reales y concretos, partiendo de la necesidad de darle importancia al lenguaje y a la comunicación en sí; y evitar así las crisis sustantivas en los mecanismos de comunicación gerencial; analizando los mecanismos de agresión a la comunicación, el flujo de la comunicación, y algunas sugerencias para reducir las consecuencias nefastas de usar canales no adecuados de comunicación (rumores), eligiendo canales adecuados y barreras proteccionistas para la comunicación eficaz.

Suministraremos algunas recomendaciones para una comunicación eficaz en la organización teniendo en cuenta una visión clara, definida y concreta de los objetivos y tareas propuestas.

Minimizar los altos grados de vulnerabilidad a los que está expuesta la comunicación eficiente, causante del entorpecimiento de procesos, consecución de objetivos, mal formación de la información y trastornos en la versatilidad que debe tener una alta gerencia eficiente y capaz.

## CAPITULO I

**LA COMUNICACION GERENCIAL EN LAS ORGANIZACIONES DEBE GARANTIZAR LA FIABILIDAD ABSOLUTA DE TODAS LAS FORMAS DE LA INFORMACION, DANDO MAYOR FUERZA Y VIGOR A SISTEMAS FLEXIBLES DE CONEXIÓN INTERRELACIONADA EN BUSQUEDA DE UNA FORMA ACTIVA DE RESPUESTA.**

### **I. Analizar el sistema de comunicación de ambiente corporativo.**

¿Cuándo hay crisis sustantiva en los mecanismos de comunicación gerencial al interior de las organizaciones? La comunicación gerencial, rigurosamente hablando es el sistema de convicciones y relaciones últimas sobre la organización a todo nivel. La cuestión es que los miembros que conforman la organización puedan ver ante sí, con evidencia decisiva la estructura organizacional, funcional y el esquema jerárquico corporativo del cual forman parte.

Es verdad que la ciencia ha podido demostrar los diferentes tipos de inteligencia que el hombre ha podido desarrollar a través de todo su proceso de desarrollo y trascendencia en cuanto a su evolución sistémica en la historia del mundo; tenemos entonces: verbal, matemática, espacial, musical, corporal, entre otras y que son complementarias entre sí, es precisamente en la inteligencia interpersonal en donde los seres humanos desarrollamos una marcada destreza y habilidad para comunicarnos en determinados momentos y con un alto grado de necesidad; y es justamente en esta capacidad de cada individuo donde radica la efectividad de la comunicación y a su vez toda la problemática que se ha suscitado y generado a través de los diversos procesos y formas de que ha sido objeto y la transformación trascendental que ha tenido en su desarrollo evolutivo.

Comencemos examinando el planteamiento que expone Jünger Habermas (2001),

Al proponer un modelo que permite analizar la sociedad como dos formas de racionalidad que están en juego simultáneamente: *la racionalidad sustantiva del mundo de la vida y la*



*racionalidad formal del sistema, pero donde el mundo de la vida representa una perspectiva interna como el punto de vista de los sujetos que actúan sobre la sociedad.*

El mismo Habermas estudia la sociedad como un conglomerado de sistemas complejos estructurados, donde el actor desaparece transformado en procesos (sistema-racional-burocrático), incluyendo también el análisis sociológico: en este punto el autor simplifica los conceptos de acción en **acción teológica, acción regulada por normas, acción dramática y acción comunicativa.**

*Refiriéndose en esta última a la interacción de a lo menos dos sujetos capaces de lenguaje y de acción que entablan una relación interpersonal.*

Habermas contempla la acción comunicativa y el mundo de la vida como conceptos “complementarios”. En concreto, la acción comunicativa puede considerarse como algo que ocurre dentro del mundo de la vida:

Por decirlo así, el mundo de la vida es el lugar trascendental donde se encuentran el hablante y el oyente, donde de modo recíproco reclaman que sus posiciones encajan en el mundo... y donde pueden criticar o confirmar la validez de las pretensiones, poner en orden sus discrepancias y llegar a acuerdos “.

Todo esto parece que en la teoría apunta a un buen y claro panorama de la comunicación, pero hay que entender que la misma, posee tantos elementos como se pueda imaginar, los cuales no pueden tomarse como elementos aislados, coyunturales, sino que siempre han hecho parte de un proceso, una experiencia y una práctica continua y mantenida en los mismo ejes acumulativos de la estructura organizacional y del conocimiento directo del entorno en el cual se mueve la información; por lo tanto, en los procesos de conceptualización y praxis de la comunicación en las organizaciones, están involucrados directamente perspectiva personal, retrospectiva y prospectiva, ancladas a todos los sistemas internos y externos de la empresa.

Por esta razón, argumentamos que la comunicación efectiva en las organizaciones se ha transformado en un factor de cambio continuo y permanente que incide en el desarrollo y evolución del hombre de hoy, de igual manera el progreso avistado en el campo de la comunicación debe ampliar los horizontes culturales de la organización, logrando una más profunda comprensión del entorno empresarial, arrojando nuevas luces sobre las fuerzas activas de la comunicación gerencial y explicitando muchos de los mecanismos implícitos en el ejercicio gerencial de comunicar.

Las circunstancias que enmarcan el contexto comunicativo en las organizaciones, ayudan a revivir temas cruciales. El primero, el de la necesidad de que las empresas, tengan la certeza sobre los datos que produce. El segundo, el de garantizar autonomía a la información para los actores que la requieran, aún a pesar de que en ocasiones sea trabajoso y se contraponga a los intereses particulares y colectivos.

Tener una clara visión del futuro y simplificar las cosas al máximo, siguiendo siempre los lineamientos de la comunicación gerencial efectiva, puede llevar a buen termino las acciones propuestas; donde el sistema debe facilitar la coexistencia de los intereses particulares de los actores gestores de la actividad empresarial, con las formas asociativas para llevar a cabo mecanismos que permitan alcanzar los objetivos empresariales; estos, promovidos por la gerencia en función de elevar los márgenes de beneficio, acumulación y eficiencia comunicativa y productiva.

Desde esta descripción, Habermas argumenta como en la sociedad los hombres tratan constantemente de orientarse en el mundo "cartografiándolo" y coordinando los mapas resultantes. "La vida en una sociedad inmanejablemente grande y cambiante no permite ni un proceso de cartografía perfecto ni tampoco una completa coordinación de los mapas. Esto significa que los miembros de la sociedad tienen que estar aprendiendo

constantemente algo sobre ella, ....Esta propuesta ilumina, por un lado, la interesante conexión que existe entre un concepto sociológico de acción y las relaciones actor/mundo que ese concepto presupone."

Es de nuestro conocimiento, que el nuevo orden emergente constituye para el ser humano un acontecimiento tan profundo, tanto en el ámbito de la comunidad empresarial, como en el personal, con posibilidades de poder construir una sociedad, más rica, más heterogénea, en donde el hombre utilizando la informática, la automatización y la comunicación efectiva, está formando un nuevo mundo globalizado y local a la vez, pleno de verdades múltiples, mas interconectado con más tiempo libre, más dependiente del desarrollo científico, tecnológico y con un ritmo de cambio cada vez más acelerado.

Esto es de lo que trata de hablarnos Habermas cuando se refiere a "*La vida en una sociedad inmanejablemente grande y cambiante...*" A la esfera de trabajo, Habermas, contrapone el ámbito de la acción comunicativa, que define como "*una interacción mediada por símbolos*". Dicha acción tiene como núcleo fundamental las normas o reglas obligatorias de acción que definen formas recíprocas de conducta y han de ser entendidas y reconocidas intersubjetivamente.

Este tipo de acción da lugar al marco institucional de la sociedad en contraposición a los sistemas de acción instrumental y estratégica. Desde este punto de vista, en la comunicación se advierte un acelerado cambio del concepto de desarrollo social y económico; organizacionalmente, las estructuras reflejan cambios que dejan obsoleta la clásica burocracia industrial. Una de las características de la sociedad actual es que cada vez con mayor intensidad la actividad y el pensamiento humano están relacionados con el conocimiento, avance científico y por supuesto, la comunicación.

A esta instancia, podemos decir que la empresa moderna, que se ha convertido en fuente de prosperidad para sus integrantes, accionistas, proveedores, y para toda

la sociedad en general, basa sus éxitos en una sola filosofía: **la comunicación** propuesta y sostenida por un líder (Gerente) que, aun cuando él ya no exista, su pensamiento perdurará a través del tiempo, y el espacio, pues no importa dónde se ubique geográficamente, su influencia permanecerá actual.

El gerente actual, teniendo en cuenta la Teoría de la Comunicación expuesta por Habermas, debe ser entonces, un investigador permanente pues debe estar convencido que gran parte de su trabajo consiste en capitalizar la gran sabiduría de su gente, y así, como grandes pensadores y padres de la filosofía en la antigüedad inventaron la dialéctica, hoy el gerente la debe aplicar para saber, que dirigir es más que un asunto de saber hacer la pregunta adecuada que dar la respuesta correcta , un método de preguntar para llegar a la verdad.

Nos atrevemos a pensar que el acto de dirigir, a sido en el transcurso de la historia de la humanidad, una fuerza que traspasa cualquier frontera, por difícil que esta parezca; en efecto desde los tiempos antiguos de los grandes pensadores, como lo fueron los griegos quienes dieron origen a la cultura occidental hasta la historia de los líderes de nuestros tiempos que nos han venido revelando los éxitos y fracasos de los cuales podemos y debemos obligatoriamente aprender.

Este ejercicio nos permite entender por qué somos lo que somos, comprender nuestro presente y por supuesto, nos permite visualizar nuestro futuro.

El problema de la comunicación gerencial en si radica en el poco o ningún conocimiento de los empleados y de los colaboradores al interior de una organización acerca de las funciones existentes e inherentes para cada puesto de trabajo, del mismo modo que de las de la gerencia, quien es en definitiva el motor central de la maquina empresarial, y quien pone en funcionamiento todas sus partes; entendiend que es de conocimiento de todos, o al menos en las empresas organizadas la existencia de un manual que más se acercaría a

requisitos para opciones de puesto, que para la operancia eficiente de cada uno de los elementos funcionales de la empresa en el sentido estricto de la fuerza de su mano de obra a todo nivel.

Además de la verticalidad de línea existente dentro de la institución por parte de Gerencia General, verticalidad que no permite a los jefes intermedios conocer cuáles son sus funciones, ni la jerarquización de puesto existente dentro de la financiera.

Entendemos que es de esta manera como al no tener una idea clara de las funciones a realizarse dentro de la institución, acarrea un problema dentro del orden logístico, administrativo y financiero; puesto que las labores realizadas en el día repercute después con la mala comunicación de la información y posteriores soluciones sobre la marcha realizadas por los propios empleados. Esto aumenta el gasto administrativo en las diferentes comunicaciones (tanto teléfono como correo electrónico y fax), papelería y tiempo de cada funcionario en tratar de explicar el procedimiento de la comunicación para lograr el verdadero engranaje empresarial.

La comunicación debe realizarse de manera vertical a jefe inmediato superior, y no directamente a Gerencia, quien es el que efectúa las decisiones y posteriores fallos a tomar por los percances o mejoramiento de la institución no dejando a los jefes intermedios ninguna oportunidad de poder demostrar la capacidad que los elevó a dicho cargo, y de entender el proceso de comunicación real y concreto que debería existir para hacer del ambiente corporativo un sistema eficiente.

## **CAPITULO II**

**II. Dimensionar el ejercicio de la comunicación gerencial y su importancia como una forma de garantizar la fiabilidad de la información en el ejercicio de la toma de decisiones, estableciendo políticas corporativas integrales que favorezca el éxito empresarial.**

Como se puede apreciar en la introducción de este ensayo, el mundo actual nos está ofreciendo constantemente múltiples alternativas de crecimiento y autodesarrollo. Por otra parte nos produce grandes dudas y contradicciones las cuales es necesario enfrentar desde una perspectiva educacional enfocada en darle importancia a la eficiente comunicación para determinar la consecución de los logros corporativos. Un gran horizonte de información implica capacitación de manera que la persona pueda tener la capacidad de seleccionar adecuadamente los datos necesarios para que discrimine e identifique clara y adecuadamente su canal de comunicación.

Históricamente, la primera tarea de la comunicación en todos los entornos sociales ha sido la de conservar y proteger una cultura heredada, y transmitirla intacta a la siguiente generación, tal como lo hacen las universidades, quienes han seguido el proceso de transmitir la cultura con el único fin de capacitar de la mejor manera posible a nosotros los alumnos para el mundo del trabajo empresarial.

Por consiguiente, las dificultades más grandes a las que se enfrenta en la actualidad la comunicación gerencial frente a los muchos actos empresariales tanto al interior como fuera de las organizaciones empresariales, es tal vez, la incapacidad de preadaptar a todos los individuos que conforman el equipo de trabajo y que interactúa constantemente en el ámbito empresarial, frente a una

sociedad con un ritmo de cambio acelerado, en que aumenta tanto la diversidad de necesidades como las aspiraciones de los actores de este ejercicio.

Estos cambios, la adaptación a dichos cambios y la heterogeneidad, es quizá la causa más importante de la crisis que se aprecia en la comunicación eficaz a nivel gerencial, seguramente esta es la razón por la cual planteamos la invitación a buscar el momento en el que la comunicación sufre pequeñas o no crisis sustanciales, más que identificar el lugar o espacio, entender la importancia de la comunicación efectiva en las organización, en busca del continuo mejoramiento de todos los procesos. Referente a este tema nos detendremos a analizar un poco los planteamientos de Ribeiro.

Ribeiro, L (1994). quien ha definido la comunicación como una ciencia un arte que influye en otros y hasta en uno mismo, hecho que se produce no sólo a través de la palabra, sino también por el tono de voz y la expresión corporal, según lo indican investigaciones neurolingüísticas sobre la comunicación oral. Es un proceso que incluye emisor, receptor, canal, símbolo, mensaje, ruido y retroalimentación. Así, en todo proceso comunicativo va implícito un mensaje, manifestado a través de un lenguaje que, de acuerdo con su utilización, puede o no generar una acción en quienes escuchan. Más aún cuando se habla de un grupo de personas que interactúan diariamente en un espacio laboral común, en el que el contacto es permanente y donde lo dicho por cada quien influye en la dinámica del otro, aunque los participantes de ese proceso ni siquiera se percaten de ello.

Considerando los pertinentes aportes a la importancia de la comunicación efectiva al interior de las organizaciones, que se han producido y se siguen gestando en las ultimas décadas en el tema de las comunicaciones, que afectan no solo el entorno empresarial, sino a sus procesos y al rol de sus medios dentro de la industria en general; se puede asegurar que el sistema de aprendizaje de los procesos, pasados por un sistema de comunicación aparentemente simple como lo expone Ribeiro, se verá fuertemente afectado. Sobre todo por el surgimiento de nuevas formas de comunicación frente a los medios utilizados masivamente, lo

que ha hecho que la comunicación gerencial sea filtrada a través de estos medios y que posibilita además la tendencia a un amplio desarrollo de la auto comunicación y de la fiabilidad de la información y su autonomía.

La más usual y a la vez tradicional definición de comunicación, es la de un sistema concentrado en el tiempo, espacio y quehacer característico. Se trata de una concentración de personas en un espacio y tiempo con un propósito definido. Siendo en este proceso la organización a través de los gerentes, el medio fundamental para acceder a la información.

El proceso como tal, según lo expone Ribeiro, está bien, pero debemos saber que en todo proceso comunicativo cuya finalidad está en lograr transmitir algo (mensaje) más al nivel de un gerente, líder o director, debería estar enmarcado por lineamientos o principios que hagan mas sólida la comunicación efectiva y de de allí debería germinar su importancia.

Esta concentración de principios dentro de una espacio netamente laboral y corporativo, que implica una pérdida en la libertad de las personas, contrasta con el concepto Comunicación eficaz, que implica la adquisición de destrezas, conocimientos y valores teóricamente desconectados con un punto en el espacio y tiempos empresariales.

Esto origina una parte de la crítica a la comunicación que surge de la crítica general a la empresa derivando en nuevos conceptos comunicativos como el sometimiento a los avances tecnológicos, que se han convertido definitivamente en el modelo a seguir por los gerentes para lograr enfocar la comunicación con una visión mas amplia y concreta utilizando tecnología de punta para hacer más certeros los procesos comunicativos.



A este nivel es bueno mencionar lo que podría considerarse como principios esenciales en el proceso comunicativo eficaz dentro de las organizaciones; en primer lugar la Alta Gerencia debe inevitablemente contener inherentes a su oficio y persona **Habilidades Directivas** en este sentido para poder lograr una carga progresiva y enmarcada en la *Dirección Conceptual*, entendiéndose por esta la posibilidad de conceptualizar a toda la organización desarrollando la capacidad de análisis y síntesis que nos permitan visualizar el futuro; son directrices generales que nos ayuden a contemplar todos los factores que nos afectan y que nos pueden orientar para desarrollar la empresa que deseamos lograr, manteniendo claros objetivos grupales y de crecimiento personal para verse reflejados en lo económico y financiero de la organización.

En efecto se debe contemplar una *Dirección Técnica*, que nos hablara de las consideraciones fundamentales que afectan las operaciones diarias de la corporación abordando los campos básicos como ventas, finanzas, producción, sistemas; focalizados en las alternativas del buen uso de la comunicación eficaz para luchar contra estas fuerzas que nos afectaran.

Por consiguiente una *Dirección Humana* se entiende no como una ciencia sino como arte, toda vez que no se rige por elementos predecibles; pues bien, sabemos que el ser humano es un ser sorprendente por sus reacciones muchas veces no condicionadas a dar una idéntica respuesta a un mismo estímulo.

Ahora bien, la comunicación efectiva en las organización solo podría darse si contempláramos detalladamente estos principios o preceptos básicos y elementales en el contexto de la comunicación empresarial. Modificando los paradigmas tan fijos que en nuestro tiempo todavía predominan, tal como lo enunciara Ribeiro, L (1994).

En los tiempos actuales, que se caracterizan por el cambio, realidades que se innovan cada día, preservar una única manera de ser y de comunicarse pareciera no ser una buena elección, menos aún cuando la tecnología se apodera cada vez más de la cotidianidad de las empresas y demás instituciones productivas y operativas de cualquier sociedad.

En este contexto ¿qué se entiende propiamente por comunicación eficaz o por un sistema de comunicaciones eficaz? Breth (1974) expresa que la comunicación en las organizaciones se plantea como vía por la que los sentimientos de grupos específicos respecto a la gerencia se establecen, mantienen o mejoran. El autor plantea que “las relaciones y las comunicaciones humanas son indivisibles porque es imposible llevar a cabo unas sin las otras” (p.24). Entonces, cuando dos o más seres humanos se encuentran, tiene lugar automáticamente una relación personal y una reacción de comunicación, en la que cada quien establece de inmediato una opinión o sentimiento acerca del otro, proceso en el cual intervienen las impresiones sensoriales mutuas.

Si se traslada esta realidad comunicacional a las organizaciones, el sentimiento de cualquier persona respecto a una empresa y a sus actores se desarrolla instantáneamente. Si la opinión que se forma en consecuencia es negativa o desfavorable, se habrá establecido un grado de relación ineficaz del trabajador para con su entorno laboral; si, por el contrario, se da un sentimiento positivo y favorable, se habrá iniciado un proceso de relaciones humanas eficaces. Como dice Ribeiro (1992:43), “el lenguaje no se usa para describir realidad. El lenguaje crea realidad. Uno de los actos lingüísticos más poderosos para crear realidad es la afirmación”. Pero no solamente lo que se dice incide en este proceso, sino también el cómo se dice, es decir, el tono de voz y la expresión corporal utilizada para afirmar, recordando además que cuando existe comunicación con otra persona, “todo su cuerpo habla” (Ribeiro *Prisma. Vol. 2 (1) 2005* 3 1992:55). Son los gestos y movimientos, factores que van mucho más allá de las palabras emitidas para transmitir, comunicar un mensaje. Por otra parte, las comunicaciones son una cadena que empieza en la intención de decir, de expresar (emisor) y termina en la conducta (receptor), en cuya conexión existe una serie de eslabones, abstractos y concretos, que contemplan de manera implícita la fase de acción (dirección y control del comunicador) y la fase de reacción (efecto de la acción comunicativa sobre el receptor). (Ver fig. 1).

Debemos entender que las grandes organizaciones no son nuevas; existieron en la milenaria China, Egipto, pero los griegos fueron los primeros en estudiarlas, en analizar el comportamiento de sus líderes tiranos o participativos, en cómo lograron la motivación, cómo mantuvieron la unidad ante las dificultades y los retos y lo más importante, cómo salvaguardaron al individuo, la libertad y la ley.

En la actualidad el director o gerente, debe buscar fundamentalmente la armonía entre los intereses de cada individuo y los de la organización obteniendo finalmente los objetivos corporativos señalados. Hoy este intercambio equiparable de satisfacciones debe ser de alta prioridad en cualquier tipo de empresa, cuando los ejecutivos de alto nivel y alta gerencia emplean mas tiempo y energía en murmurar y criticar que en cooperar, tendremos por consiguiente la división y la destrucción; por el mimetismo natural del gerente, los subordinados recogerán el mensaje y se olvidarán de combatir a la competencia y de satisfacer al cliente y se dedicarán a destruirse entre ellos.

La tarea del gerente es utilizar la comunicación eficaz para un gran equipo integrado por jugadores comprometidos que se apoyen mutuamente. En síntesis el nuevo gerente debe esforzarse por romper estos molestos y dañinos esquemas comunicativos, y establecer la armonía en la organización.

Y añade el estudio expuesto por Rebeiro, L (1994).

Así, la intención de comunicar o informar algo se constituye en el primer eslabón de la cadena de comunicaciones organizacionales, seguido por el contenido o la traducción de la intención en palabras orales o escritas, o símbolos que posean un significado claro y comprensible. Ello, sin embargo, no asegura el nivel de comprensión por parte del receptor, pues el ser humano es un complicado mecanismo dirigido por un intelecto complejo. Los más diversos factores individuales repercuten en el logro efectivo del mensaje planteado por el emisor.

La necesidad de las comunicaciones en múltiples direcciones (en dos, hacia arriba, hacia abajo y lateralmente) es indiscutible en una organización para crear un efectivo sistema de comunicación entre todos sus departamentos y dentro de cada uno de ellos. Es de interés aclarar que en cada nivel organizacional y dependiendo de sus empleados y estilo de gerencia, se dará un sistema de comunicación diferente. Es decir, cada ambiente tendrá su manera de comunicarse, atendiendo a su propia dinámica y a la intencionalidad de sus integrantes, lo cual no implica que el departamento como estructura funcional operativa tenga que comunicarse de igual forma con el resto de la organización. Hablamos entonces de niveles de comunicación según sea el grupo de individuos que la realiza: un tipo de comunicación se da cuando el grupo es mayor, otra cuando es menor, de acuerdo con sus características, necesidades e intencionalidades.

El autor manifiesta la necesidad de comunicación que el hombre ha desarrollado, llevándolo al ámbito empresarial; podemos reconocer que difícilmente el proceso exacto de la comunicación eficaz en las organizaciones se puede realizar basado únicamente bajo la autoridad, al menos algo que requiera alta calidad. En consecuencia, nosotros los gerentes del futuro debemos entender que confiamos ciegamente en que todo lo vamos a lograr con base a la estructura de una organización formal (el debe ser), sin tomar en cuenta la interdependencia y la buena voluntad de la gente, seguramente fallaremos.

Es decir, que en gran medida es importante el manejo de las distracciones, aumentando la motivación para alcanzar los objetivos; dejando de lado la excusa de no lograr lo señalado por la falta de recursos, solo ahí tenemos que tener en cuenta que estos no se obtienen por las vías formales de una organización, sino que hay que recurrir a la persuasión, la ayuda mutua y la negociación para lograr lo deseado; se requiere la inteligencia social, colectiva, para tener éxito, esta es la habilidad de lograr la cooperación y la buen voluntad de la gente.

El conocimiento de la estructura esencial del proceso de las comunicaciones es un paso relevante en la mejora de las relaciones laborales de cualquier organización; al adquirirlos

se estará en condiciones de trabajar para el éxito sinérgico empresarial. Por ello, es importante reiterar que el comunicador (emisor) debe estar consciente de que existen varias etapas en las que se puede distorsionar el significado de un mensaje emitido con otra intención; razón por la que debe recordar que al conversar se debe establecer un contacto directo con otra persona, expresar ideas, sondear su pensamiento.

El autor manifiesta que el continuo mejoramiento de la comunicación es vital en las relaciones laborales, para que estas mismas sean parte fundamental de todos los procesos de las organizaciones.

Creemos importante hablar del tema de la delegación y saberlo hacer con pautas acertadas de comunicación gerencial, consideramos necesario por lo tanto, entender que para delegar es urgente educar y motivar. Con la capacitación adecuada podemos lograr confiar en nuestra gente y obtener la seguridad de que ellos pueden hacer las tareas como nosotros las deseamos, a través de la buena comunicación y motivación lograremos sembrar el deseo en nuestros subordinados de que quieran hacerlas bien.

Pues hemos considerado bueno saber que la educación nos lleva al: poder hacer y que la motivación indudablemente es un peldaño para llegar al querer hacer. Sin olvidar que en algunas ocasiones decidir no es la mejor alternativa, la rapidez no significa decisión acertada, cuando la indefinición y la ambigüedad proporcionan incertidumbres.

Robbins Stephen (1999), La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

La comunicación actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras. La organización tienen jerarquías de autoridad y guías formarles a las cuales deben atenderse los empleados. Por ejemplo, cuando se le pide a los subordinados que

comuniquen primero a su jefe inmediato cualquier irregularidad relacionada con el trabajo, con el propósito de seguir la descripción de su puesto o de cumplir con las políticas de la compañía, la comunicación funge como una función de control. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a unos miembros que producen más que los demás (y hacen que el resto del grupo se vea mal), informalmente se lo comunican y controlan su comportamiento.

La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el redimiendo, si es que esta por debajo del promedio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso hacia las metas y el reforzamiento de un comportamiento deseado estimula motivación y requiere de la comunicación.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La comunicación, por tanto, proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

La función final que la comunicación desarrolla se relaciona con su papel de facilitado de la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos que necesitan para tomar decisiones al transmitir la información para identificar y evaluar las opciones alternativas.

Ninguna de estas cuatro funciones debería considerarse más importante que las otras. Para que los grupos se desempeñen eficazmente, necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar las decisiones. Casi en todas las interacciones de comunicación dentro de un grupo u organización se desarrolla una o más de estas cuatro funciones.

Lo anterior esbozado como funciones de la comunicación, es una regla, fundamental y esencial en la formación de procesos comunicativos reales y contundentes de toda gerencia de calidad. Pero no basta con pensar bien, hay que saber comunicar la idea. *Napoleón decía: "los seres humanos se controlan a*

*través de su imaginación, es lo que los distingue de los animales. Un soldado no se enfrenta a la muerte para ganar unos cuantos centavos al día o para obtener una miserable orden al merito, nadie sino el hombre que toca los corazones puede avivar su entusiasmo.”*

Con esto, no basta con tener una claridad absoluta de pensamiento, se hace necesario e indispensable que el gerente sea un experto en comunicar todo en forma significativa, motivante y que lance a sus seguidores hacia los objetivos señalados, comprometiéndolos a dar su mejor esfuerzo y a desarrollar al máximo sus potencialidades. El gerente de nivel, primero debe determinar qué es lo que hace diferente una organización, y segundo debe comunicar en forma efectiva y elocuente esa diferencia a los miembros de la organización, haciéndolos sentirse orgullosos.

## CAPITULO III

### **III. Establecer las bases de una comunicación gerencial, que posibilite el éxito de los logros corporativos.**

Para establecer las bases de una comunicación gerencial que posibilite el éxito de los logros corporativos, es de vital importancia que todos los miembros de la organización estén conscientes de lo que los hace diferentes con relación a la competencia y a otras empresas, pues todos deseamos pertenecer a una organización única y singular; debemos estimular el orgullo de pertenencia corporativa a fin de encender el entusiasmo y cooperación de todos los miembros de la organización.

Para formarnos una idea sobre las bases y fundamentos de una eficiente comunicación a nivel gerencial y de todas las áreas que conforman el gran grupo empresarial, podemos basarnos en el modelo expuesto por Pizzolante, Italo (2001), quien en su obra reunió a varios ejecutivos y empresarios de diversas empresas y giros para ahondar sobre el tema de la comunicación en las organizaciones y su relación con los distintos públicos y en cuanto a su estructura de comunicación cuando dice:

Para que la comunicación tenga lugar, es necesario un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Este pasa a través de una fuente (el transmisor) y un receptor. El mensaje es codificado (convertido en una forma simbólica) y luego enviado mediante algún medio (canal) al receptor, quien traduce nuevamente (decodifica) el mensaje originado por la fuente. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.

La fuente inicia el mensaje al codificar un pensamiento. Se han descrito cuatro condiciones que afectan la codificación del mensaje: la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural.

Si los autores de texto no tienen las habilidades para escribir, sus mensajes no llegarán a los estudiantes en la forma deseada. El éxito total de cada persona se determina también



por las habilidades de hablar, leer, escuchar y razonar. Nuestras actitudes influyen en nuestro comportamiento. Tenemos ideas preconcebidas de temas diversos y esas actitudes afectan nuestras comunicaciones. Además, estamos restringidos en nuestra actividad de comunicación, lo que limita nuestro conocimiento sobre un tema en particular. No podemos comunicar lo que no sabemos y aunque nuestro conocimiento fuera demasiado amplio, es posible que nuestro receptor no entienda nuestro mensaje. Es claro que la cantidad de conocimientos que la fuente tenga acerca de un tema afectara el mensaje que desea transmitir. Y, por ultimo, así como las actitudes influyen en nuestro comportamiento, así también lo hace la posición que ocupamos en el sistema sociocultural en el cual existimos. Las creencias y los valores del emisor, como parte de su cultura, actúan como influencias en tanto que es fuente comunicadora.

De lo anterior podemos deducir un modelo representativo, en el cual podríamos ir más allá de una presunción, afirmando que tenemos la suficiente comprensión tanto de la comunicación como de sus formas de manifestación para ofrecer ideas útiles sobre algún tema. Creo que podemos determinar las cualidades como un conjunto de hechos, de aptitudes esenciales de la comunicación gerencial. Aunque pueden ser modificadas y aplicadas cuando cambien las condiciones y surjan nuevas dificultades. Estas cualidades fundamentales puedo enunciarlas en cuatro campos básicos e importantes que son: el carácter, la visión, el comportamiento y la confianza.

En cuanto al carácter, este debe contener un nivel avanzado de integridad y de contenido. Humor, humildad, equidad sin dejar de sonreír ni derribar a la gente. Conociéndose a sí mismo y siendo sinceros consigo mismos, en cuanto a sus debilidades y fuerzas y esfuerzos sinceros por mejorar. Inquisitivos y lo suficiente mente accesibles para que los demás se sientan seguros al ofrecer una opinión sincera y nuevas ideas. Carecer de prejuicios y ser capaces de respetar a los competidores y aprender de ellos tanto en las condiciones de la comunicación como en las condiciones generales de los negocios. Ser orientados a la acción, no

con deseo de mover por mover, sino por avanzar directamente hacia los claros objetivos corporativos con un implacable seguimiento hasta el final. .

Seguidamente, tenemos la visión, en el proceso de comunicación; el gerente debe ser capaz de desatar su imaginación hacia una visión convincente de un fin deseable que provoque llegar más allá de lo que hoy se conoce y que pueda traducir eso en claros objetivos.

Como tercero, los comportamientos, cuando se tienen presente unos objetivos claros, la cuestión que se plantea entonces es lo que se ha de hacer, es decir, como se comportara el grupo en persecución del objetivo final. Aunque lo gerentes deben adaptarse a las circunstancias concretas y siempre cambiantes, los de mayor éxito exhiben un conjunto común de comportamientos, entonces son: los que crean y configuran el cambio en lugar de aceptarlo pasivamente, aprovechando las oportunidades del presente sin poner en peligro la necesidad de invertir y construir; evaluando y desplegando a la gente basándose exclusivamente en la fuerza, el rendimiento y las posibilidades. Estando lo suficientemente orientados hacia el detalle para saber si los objetivos están siendo o no alcanzados o si el rumbo es o no correcto, pero no tan orientado al detalle que “los árboles les impidan ver el bosque”.

Por ultimo, la confianza, este atributo que es critico para el éxito: claramente distinta de la arrogancia, la confianza en si mismo, diferente del egoísmo, un saludable nivel de confianza permite a un gerente comprender la difíciles aventuras necesarias para alcanzar los objetivos. Esto permite también el progreso en el proceso no solo de la comunicación de las personas de la organización y el apoyo a ellas.

Este sencillo pero concreto planteamiento en cuanto a los valores que debe contener la comunicación eficaz para lograr los objetivos tanto personales como

corporativos, está seguido de un lineamiento concreto de la comunicación, es por eso que seguimos apoyando este texto en el autor citado, cuando argumenta como entiende él que debe ser la dirección comunicativa.

La comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida además en dirección ascendente o descendente.

Descendente: la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a nivel más bajo es una comunicación descendente.

Cuando pensamos en los gerentes que se comunican con sus subordinados, el patrón descendente es aquel en quien usualmente pensamos. Es utilizado por los líderes del grupo y gerentes para fijar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados acerca de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y ofrecer retroalimentación acerca del desempeño. Pero la comunicación descendente no tiene que ser oral o cara a cara. Cuando la gerencia envía cartas a los hogares de los empleados para avisarle acerca de las nuevas políticas de ausencia por enfermedad esta utilizando la comunicación descendente.

Ascendente: la comunicación ascendente fluye hacia un nivel superior en el grupo u organización. Se utiliza para proporcionar información a los de arriba, informarles acerca del progreso hacia las metas y darles a conocer problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los gerentes informados sobre cómo se sienten sus empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación ascendente para captar ideas sobre cómo pueden mejorarse las cosas.

Algunos ejemplos de organización ascendente son los informes de desempeño preparados por la gerencia de nivel bajo para revisión de la gerencia media y alta, los buzones de sugerencias, las encuestas de actitud de los empleados, los procedimientos para expresar quejas, las discusiones entre un superior y un subordinado, las sesiones informales de "queja", donde los empleados tienen la oportunidad de identificar y discutir sus problemas con el jefe o con representantes de la alta gerencia.

Lateral: cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo, entre los miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel o entre personal equivalente horizontalmente, las describimos como lateral.

¿Por qué existiría la necesidad de comunicaciones horizontales si las comunicaciones verticales de un grupo o una organización son eficaces?. La respuesta es que las primeras con frecuencia se

necesitan para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. En algunos casos, estas relaciones laterales son estimuladas formalmente. A menudo, se crean de manera informal para impedir la jerarquía vertical y acelerar la acción. Así que las comunicaciones laterales pueden, desde el punto de vista de la gerencia, ser buenas o malas. Ya que la estricta adherencia a la estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede impedir la transferencia eficiente y precisa de información, las comunicaciones laterales pueden ser benéficas. En tales casos, ocurren con el conocimiento y el apoyo de los superiores. Pero pueden crear conflictos disfuncionales cuando los canales formales verticales se rompen, cuando los miembros van por arriba o alrededor de sus superiores para conseguir que se hagan las cosas o cuando los jefes encuentran que se han hecho acciones o se han tomado decisiones sin conocimiento

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, concluyo que no importa el orden geométrico que se le de a la comunicación, cuando ésta es precisa y oportuna para la toma de decisiones y la consecución de las metas corporativas; lo que realmente importa es el trato a cada colaborador, no como una parte más del sistema, sino como elemento vital de la organización. Alquilar gente para desarrollar cualquier tarea es lo más sencillo, asegurarse que lo harán bien es el desafío, y para ello es necesario interesarlos en su trabajo no importando la tarea a realizar, la presencia de un buen gerente como lo describimos anteriormente, su lenguaje y modales son parte del éxito general. No hay que confundir las acciones de un gran gerente con, con la importancia de su presencia personal, hay quien da mas relevancia al empaque que al contenido. Por supuesto, la esencia es lo más importante, las relaciones humanas directas, cálidas o naturales, son componentes afectivos, pero su presentación habla de su calidad.

## **CONCLUSIONES**

Se debe implementar una continuidad y unidad esenciales en los procesos comunicativos de las organizaciones en todo el contexto que las envuelve. La preocupación fundamental debe estar centrada en el diagnóstico corporativo y las propuestas concretas a esta problemática, planeadas con criterios específicamente de la cultura organizacional.

La información y formación tanto personal, social, y profesional así como la práctica de grupo, hacen concluir que lo personal y social están íntimamente ligados en su práctica comunicativa diaria.

La expresión programática de la comunicación corporativa, se halla influida decisivamente por las ideas y los buenos conceptos que el gerente pueda inculcar, sin considerársele una verdugo. La aplicación programática de criterios comunicativos debe estar en función de programas y planes que concuerden con la ideología empresarial sin afectar la particular. Debemos ser realistas, en lo social, ya que nuestro pensamiento tiende a plantear soluciones prácticas con la preocupación del “aquí y ahora” para impulsar una dinámica corporativa tendiente al cambio estructural de los procesos ambiguos de comunicación manejados todavía en nuestro tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bower, J. (1995). Oficio y arte de la gerencia. Vol. I. Colombia: Norma.

Habermas, Jürgen (2001). Teoría de la acción Comunicativa, Taurus, España.

Habermas, Jürgen (1999). Teoría y Praxis, Editorial Atalaya, Madrid.

Habermas, Jürgen (1991). La distinción, "Economía de las prácticas", Taurus, España,  
Italo Pizzolante Negron, El poder de la comunicación estratégica, Edición AVE, CEDICE,  
Pizzolante C.E, Venezuela, 2001.

Méndez Torres, I. (s/f). El lenguaje oral y escrito en la comunicación. Obtenido el 12 de julio de 2005 de la World Wide Web: <http://html.rincondelvago.com/cualidades-delbuenorador.html>.

Ribeiro, L. (1994) [1992]. La comunicación eficaz. Barcelona, España: Urano.