

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración y Recursos Humanos

Tesis

**Communication and management: Guidelines
for development in organizations**

Emily Nain Borja Mucha
Janet Yulisa Huacho Illanes

Para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración y Recursos Humanos

Huancayo, 2022

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Revista de Filosofía

Vol. 39, N°101, 2022-2, (May-Ago) pp. 358 - 378

Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela

ISSN: 0798-1171 / e-ISSN: 2477-9598

Comunicación y gestión: pautas para el desarrollo en las organizaciones*Communication and Management: Guidelines for Development in Organizations***Emily Nain Borja Mucha**ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2058-4918>

Universidad Continental - Huancayo - Perú

73092841@continental.edu.pe

Janet Yulisa Huacho IllanesORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5940-426X>

Universidad Continental - Huancayo - Perú

72304397@continental.edu.pe

José Manuel Armada PachecoORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3827-6144>

Universidad Continental - Huancayo - Perú

jarmada@continental.edu.pe

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6780432>**Resumen**

La siguiente investigación analiza la importancia de planificar y ejecutar debidamente prácticas comunicativas en las organizaciones, con el propósito de potenciar y mejorar la calidad de la comunicación en la gestión integral de una organización. Se establece la alineación en estas habilidades como haber irreductible para el correcto desempeño asertivo en la realización de funciones. En tal sentido, para que exista un eficiente desarrollo organizacional proyectado a largo plazo, se requiere la inclusión de habilidades comunicativas, las relaciones interpersonales y las herramientas tecnológicas; como elementos predilectos que favorecen la comunicación organizacional. Se trata de una investigación bibliográfica desde el enfoque racionalista- deductivo.

Palabras clave: gestión integral prácticas comunicativas; relaciones interpersonales.

Recibido 18-02-2022 – Aceptado 17-05-2022

Abstract

The following research analyzes the importance of properly planning and executing communication practices in organizations, in order to enhance and improve the quality of communication in the comprehensive management of an organization. Alignment in these

Esta obra está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0
Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

skills is established as an irreducible asset for the correct assertive performance in carrying out functions. In this sense, for there to be an efficient organizational development projected in the long term, the inclusion of communication skills, interpersonal relationships and technological tools is required; as favorite elements that favor organizational communication. It is a bibliographical research from the rationalist-deductive approach.

Keywords: comprehensive management communicative practices; relationships.

Introducción

Las habilidades son una forma de relacionarse con las cosas o personas, es una capacidad que le permite al ser humano resolver situaciones que se plantean a diario y en todos los contextos. Desde tiempos muy remotos el hombre ha buscado la forma de comunicarse, y esto ha venido evolucionando a medida que se logran las relaciones entre los sujetos. En la actualidad, la forma de hacer llegar información es variada y eminentemente usada hasta para resolver problemas como la distancia entre las personas, por ejemplo, lo que le ha permitido ser más participativo con un mundo virtual. Por otro lado, la gestión y transformación de la información, y muy en particular el uso de ordenadores y programas que incluyen en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) tal como se cita en (Daccach, J.C. (p.1) “en un sentido social el uso de la tecnología, genera cambios en las relaciones sociales”¹, lo que merece atención especial por parte de aquellos que utilizan frecuentemente este sistema para comunicarse.

Una gestión integral en la organización en el desarrollo de las habilidades comunicativas es la génesis de un componente particular que pertenece al mundo de las expresiones orales y escritas en las organizaciones, y por tanto son la razón de ser de la afluencia social del mismo. Para el establecimiento de mejores relaciones en las empresas es preciso que las características individuales del personal se encuentren ligadas a un análisis de las actividades que se quieran realizar, porque se demuestran las competencias y/o habilidades en su desempeño.

La calidad de la comunicación depende de las habilidades de la persona para relacionarse o para dar y transmitir información lo que influye de forma directa en la situación que se quiera resolver. En función de eso, estas habilidades se remiten al conocimiento que se tenga para realizar actuaciones pertinentes cuando se pone en acción una determinada actividad o proceso, dependen de la competencia del individuo, el cual se encuentra asociado con las potencialidades.

Las multifunciones que realiza el ser humano están asociadas al tipo de habilidades que posea para lograr algo. Desde un enfoque sistemático, esos conjuntos de habilidades se tornan más efectivas al complementarlas con la intencionalidad y actitud que motiven situaciones de interacción que exige el entorno de la gerencia y que se establece como un principio en la misma.

¹ Cf. Daccach, J.C. (p.1)

Los factores relevantes en cuanto a innovación y tecnología, han generado una razón de ser de las grandes organizaciones, y en menor escala, en el mundo de las organizaciones, no tienen la movilidad de una organización a gran escala. En las empresas, se argumentan muchas hipótesis acerca de la comunicación, que es la mayor habilidad que tiene el ser humano para hacer una relación efectiva con los demás. La existencia de un sistema establecido en una empresa, que no actúa en función de mejores relaciones y la comunicación e información, se puede hacer un llamado a la reflexión en aras de mejorar dicho sistema, además de llevar a cabo un esquema que manifieste la potestad de trabajar las habilidades a favor de la comprensión y desempeño de cargos y funciones.

Esas habilidades de las que se hablan, y que vienen a ser comunicativas, es la manifestación de varias competencias puestas en juego en el ejercicio del trabajo diario. El éxito profesional depende de las habilidades, y es por ello que el gerente, como garante de eso, ha de argumentar las acciones que buscan la razón de la interacción personal, que debe por su parte, tener tres funciones básicas para ello: sustentar, convencer y evaluar. En ese sentido, es indispensable que, existan habilidades comunicativas que mejoren la calidad del trabajo y la eficiencia, eficacia y las relaciones interpersonales que son parte de esa expresión profesional que todo individuo debe proporcionar, se trata de profesionalidad en cualquier circunstancia y de comportamiento humano como tal.

El tema de las habilidades comunicativas ha tenido una evolución extensa en todo su contexto. Desde la forma de comunicarse hasta el propósito con el cual se realiza. En relación a ese proceso innovador al que se hace referencia, en esta investigación, se plantea describir la gestión integral para la calidad en el desarrollo de las habilidades comunicativas, para romper los viejos esquemas o paradigmas y establecer un paradigma de habilidades y competencias que pueda mejorar la manera de comunicarse y de dar y recibir información.

Ese proceso dinámico mediante el cual un emisor y un receptor intercambian y comparten informaciones, ideas, opiniones, sentimientos o reacciones, está cambiando cada día más esa estructura que por años se establecía como la más apropiada, ya que en la actualidad, los canales para hacer esa emisión de información, ha traspasado barreras de tiempo y espacio, ahora la escritura ha pasado de ser manual a ser digital, ya la producción de ideas que apasionaban por ejemplo a un escritor, se encuentran todas plasmadas en una red que contiene la recopilación de información más grande del planeta. Se habla del señor “google”, el cual ha venido influyendo en las personas en esta era del conocimiento, pero con sus ventajas y desventajas.

No se trata de hacer una comparación entre lo que es bueno o malo del proceso actual de la comunicación, sino de cómo se establecen las pautas para mejorar las habilidades comunicativas que se han venido deteriorando a causa mayormente de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, que, en todo caso, dichas habilidades deben estar presentes en el desarrollo laboral de cualquier empresa. Se genera una polémica al establecer los diferentes enfoques que pueden tener los gerentes, esto hablando en función de su perfil para desempeñar el cargo y las funciones que le corresponden.

Los objetivos que se pretenden cumplir, para mejorar las habilidades comunicativas son concernientes al tema de la misma, y sobre todo de las actitudes y conductas que se generen a partir del conocimiento generado de las bases teóricas, que son los supuestos que dan forma al proceso de investigación en todos los ámbitos. En base a ello, se incorpora una revisión que permita alcanzar los propósitos de mejora para la calidad de las habilidades comunicativas. No esta demás decir, que el tema se puede especificar a través de contenidos para un desarrollo integral y construcción de un ambiente más idóneo en donde el personal esté dispuesto a ser más tolerantes, participativos y críticos. Pero, que sean críticos no significa que deban destruir lo que se ha logrado, o que los comentarios y opiniones sean desfavorables en cuanto a la interacción e información, o su forma de realizarse. Esto significa más bien, criticar para arreglar, para construir, para proporcionar ideas que se genere una conciencia colectiva de las implicaciones que existe en una mala información o en el entorno comunicacional.

La desarrolló en la presente investigación, un entorno reflexivo y se hizo una ruta epistémica para presentar cada plano que dio paso a la forma de investigación. En general, cuando se trabaja en base a la calidad de cualquier servicio, se está obteniendo un producto que lleva una garantía de lo que se realiza. Además de esto, la gestión integral para la calidad es de gran aporte e interés, porque define las características propias que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Esta realidad demanda la atención prioritaria del gerente, para ofrecer ese sentido de comprensión como una respuesta lógica a la construcción de un sistema que haga hincapié en las habilidades comunicativas más que en cualquier otra, para comenzar a verlas como un reto para encontrar respuestas innovadoras.

En ese sentido se hace necesario potenciar las ventajas inherentes a las actividades de aprendizaje entre el personal de la empresa, para diseñar y elaborar formas de abordar estas realidades, generalmente de predominio oral mediante estrategias comunicacionales y de relaciones interpersonales de calidad. El lenguaje se relaciona en sus dos formas, oral y escrito con el desarrollo del pensamiento y por ende de las habilidades del ser humano, lo que le da sentido a ese mecanismo poderoso para desarrollar la comprensión, la expresión, la creatividad y la lógica. Se exige también, un trato democrático que vaya en diferentes direcciones, ya que el ejercicio de la democracia promueve relaciones horizontales, la expresión de las opiniones, su intervención en la toma de decisiones en determinados aspectos de la vida escolar, basadas en considerar al individuo como sujetos de derechos y de responsabilidades que desarrollan sus talentos y habilidades en un ambiente de tolerancia y respeto por las ideas de los otros. Además, la propuesta propicia la inclusión, en la gestión, de esa parte del personal que se encuentra excluido de las relaciones, la comunicación, la información y toma de decisiones.

En las organizaciones se requiere de nuevos logros que sean claros, precisos y que sean evaluados por los mismos colaboradores que se encuentran en la organización, por eso se ve a la intervención como una forma de prevenir o corregir situaciones de conflictos generados por la desinformación de actividades o por la llegada a destiempo de la misma.

Esta nueva forma de aprendizaje si se quiere, se hace en las situaciones reales del contexto empresarial. Establecer las interacciones ideales para lograr los propósitos requiere equipos formalmente constituidos y con el perfil adecuado, que hayan definido con claridad sus objetivos y los resultados a alcanzar, que dispongan de tiempo especialmente dedicado a realizar las acciones que se propongan, que se mantengan informados sobre los diferentes avances de la misma en el ámbito interno y que dispongan de la actitud necesaria para involucrarse en las actividades que se proponen.

Visión Socio - histórica

Considerando que, las habilidades comunicativas han generado buenas relaciones sociales, familiares, personales y laborales, éstas se han tornado importantes en todos esos ámbitos por el hecho de estimular acciones que se conciben como la conjunción para el desarrollo de interrelacionarse unos con otros. Cabe agregar, que la comunicación ha existido desde la época de las cavernas, desde donde la recopilación histórica de signos y dibujos en cuevas por los hombres neandertales han dado la impresión de que ese era su tipo o forma de comunicarse. En el recorrer histórico, estas formas han ido variando dependiendo de las necesidades o requerimientos del ser humano. Pero, las habilidades para hacerlo son más complejas que el simple hecho de concebirlo como tal.

Esto es, que ese devenir que se conoce en la historia de la comunicación, se ha visto más desde lo escrito que desde el proceso oral, es decir, que si se observan las simbologías que dejaron nuestros antepasados se puede hacer una exégesis de aquello que dejaron a la vista de la época moderna y postmoderna. En ese sentido, el diálogo se hecho más cómodo en su forma de hacer comunicación, por lo que dejó a la escritura en un proceso mucho más complejo que lo ha delimitado a una gramática o lingüística que están restringidas por formalidades, que de no tomarse en consideración pueden ser mal interpretadas, a diferencia de la comunicación oral, en donde las fallas no son tan evidentes y se pueden arreglar de manera más fácil. Tal como lo expresa Navarro & Ortiz, la competencia comunicativa requiere una comunicación eficaz, la autoexpresión y la relación con los demás. Es el acto de comprender, interpretar, analizar y producir diferentes tipos de textos según las necesidades de acción y comunicación.²

La habilidad de comunicarse no se encuentra solo en la forma de escribir, sino en la de interpretar cada signo de la forma correcta, de tal manera que exige de la persona, un conocimiento de la simbología escrita que rige la sociedad, en este caso donde se habla el mismo idioma. Por otro lado, cabe considerar que la comunicación no solo se encuentra relacionada a las diferentes formas de hacerlo, sino la más adecuada de poder concebirla tal como se realiza entre pares, o humanos.

² NAVARRO TORRES Lia del Rosario, ORTIZ OCAÑA Alexander Luis. (2010). ¿Cómo estimular el desarrollo de competencias comunicativas? Barranquilla - Colombia - Sur América: Universitaria de la Costa EDUCOSTA. P. 22. Recuperado el 23 de mayo de 2022, de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1956/Como%20estimular%20Competencias%20Comunicativas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Esto se viene dando desde hace millones de años atrás, desde que el ser humano comenzó su proceso evolutivo, como el hecho de saber que en uno de esos procesos la mandíbula se redujo para darle cabida a desarrollo o aumento de tamaño del cerebro y con esto a una forma más coherente y lógica de pensar, lo que ha puesto en marcha el desarrollo de la humanidad en un proceso social, ha sido también un indicativo de situaciones tanto positivas (diálogos por la paz, tratados por el ahorro energético, por el desarrollo sustentable) y por la como negativas (guerras, enfrentamientos, eufemismos).

En torno al proceso de evolución, el hombre ha estado envuelto en situaciones que se conectan con su forma de ser y de comunicarse, sin embargo, en todas ellas, las habilidades comunicativas es el mecanismo que contribuye al progreso de cualquier nación. La civilización siempre se encuentra en transición, por lo que se puede decir, que es la eficacia, creatividad y eficiencia con la cual se hace comunicación, la que demarca y compensa con logros, el interés que se pone en las habilidades para alcanzarlo. El recorrido histórico en el proceso de las competencias que tiene el ser humano para comunicarse asertivamente, lo colocan en un estatus que representa su virtud en cuanto a los resultados que se han querido.

Contexto de la realidad comunicativa y de gestión

El nuevo escenario de la gerencia, ha permitido que las organizaciones centren sus modelos en las habilidades que desarrollan las personas para comunicarse en la realización de sus acciones laborales, lo que ha influido positivamente en la eficacia de los procesos que se dan dentro de las mismas. En ese sentido, la gestión integral, puede verse como una herramienta básica para orientar la comunicación hacia la calidad en la cual se enmarca el ámbito gerencial. Así, a través de ésta se pueden establecer enfoques que generalmente puedan dar soluciones, haciendo un aporte en la trayectoria que corresponde a la organización como tal.

Hablando de empresas u organizaciones, la gestión integral contribuye a mejorar la atención en la condición en la cual se trabaja y en la calidad del desarrollo de su práctica o desempeño, la cual se corresponde a los diferentes métodos utilizados en el acto de mantener información precisa y eficaz en tanto en el sistema gerencial como en los diferentes departamentos de una organización. La comunicación dentro de la empresa, depende del comportamiento humano para amoldarse en el sentido correcto, en función del manejo de conflictos y el compromiso con su integridad y la de sus compañeros de labor. Cabe destacar, que la persona que posee esa habilidad de comunicarse efectivamente, va a mejorar sistemáticamente en función de una mejora para el proceso de organización gerencial dentro de su escuela.

En relación a lo anterior, es necesario decir que, esto permite a la gerencia de las empresas darle sentido a los factores que la componen e influye positivamente en su administración. Con respecto esto, Chiavenato señala que “una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y actuar conjuntamente para obtener el objetivo común deseado”³; el autor afirma en este precepto, que la habilidad comunicativa

³ CHIAVENATO, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*, México: Mc Graw Hill.

del individuo, fortalece las relaciones interpersonales entre el personal y colaboradores de una empresa. La comunicación, se presenta entonces como la herramienta indicada en la comunicación y gestión en la organización, que se orienta de forma precisa hacia los resultados y no hacia el procedimiento, con esto pretende alcanzar la eficacia necesaria para fomentar la mejora continua.

La correcta comunicación y gestión en la organización en las organizaciones, supone el desarrollo de procesos en el marco de una certificación que lo califique como excelente en todas sus funciones, donde el comportamiento ético de los trabajadores esté más allá de los procedimientos de un simple cumplimiento de normas dentro de su área de trabajo, sino más bien que se adopte como un proceso de responsabilidad y cultura del individuo. En todo caso, abordar las habilidades comunicativas supone un aspecto importante el cual representa el eslabón fundamental entre las personas y sus compañeros de trabajo. Si no se eleva la calidad de las habilidades comunicacionales entre los individuos, ésta se convierte en un foco de constante perturbación, obstruyendo la necesaria fluidez para el trabajo colectivo y dispersando las acciones del personal.

En el mundo actual, se evidencia que en las organizaciones la discrepancia entre lo que se quiere o se puede alcanzar es cada vez más estructural, y en este orden lo primero que sale a flote es la comunicación como el proceso que se constituye como un recurso productivo dentro de la misma, ya que mejora la productividad y las relaciones interpersonales, entre otros, con el propósito de obtener liderazgo frente a otras organizaciones. En el entorno empresarial, se demanda un modelo de excelencia que ejemplifique la calidad necesaria para actuar bajo la premisa de una gestión integral, que le permita el desenvolvimiento y los avances en materia de organización y gerencia.

El desarrollo de habilidades comunicativas es el principal elemento que influye en las funciones gerenciales de las empresas, y por ello es el máspreciado en la estructura organizativa. Así, se cumplen los objetivos estratégicos y se puede hacer una adaptación en función de aportar el valor que se necesita y facilitar la información para la sistematización de los procesos gerenciales. La habilidad de poder no solamente hablar, sino de escuchar están íntimamente relacionadas, y ambas están orientadas en el proceso gerencial hacia la emisión de respuestas lógicas y coherentes con las que todo individuo va a enfrentar nuevos retos en sus funciones. En este sentido, Ramos, Paredes, Teran & Lema, menciona que si los flujos de comunicación interna están bien establecidos, es decir, cuando la comunicación es efectiva dentro de una empresa, puede verse como un facilitador o herramienta para difundir el conocimiento y la información que queremos que transmita.⁴

Las habilidades comunicativas que se manejen en la empresa es parte del mundo de sus acciones cotidianas en el trabajo y, por tanto, a través de él se logra crear una estructura comunicacional que vaya acorde al estilo que se desarrolla en la misma con el propósito de

⁴ RAMOS REYES, PAREDES SANDOVAL, TERAN ANDRADE & LEMA LLIGUICOTA. (2017). *Comunicación Organizacional*. Guayaquil-Ecuador: Ediciones Grupo Compás 2017. P. 12. Recuperado el 24 de mayo de 2022, de <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>

alcanzar una actitud positiva y poder entenderse mutuamente. Tanto el lenguaje, como lo que se pretende expresar en todo momento, están relacionados al entorno, la acción y el momento de hacerlo, por lo que se le confiere la expresión de efectiva. Sin embargo, la lucha entre lo que se quiera decir y lo que el otro pueda interpretar también se encuentra presente, ya que el ser humano se constituye por ser cambiante en algunos ámbitos de su vida, ya sea laboral o personal.

La tarea de dirigir una empresa frente a los cambios y transformaciones actuales, ha sido en oportunidades mal percibida por los actores de la gerencia, lo que conlleva a resultados de actividades sin productos. En tal sentido, abordar el proceso gerencial, en pro de las habilidades comunicativas o desde otro punto de vista que no sea el meramente estático, se torna obligatorio para contribuir a la sostenibilidad de la organización. Las organizaciones a nivel mundial, se rigen por varios factores y principios de la administración, los cuales son el elemento esencial para su funcionamiento. El liderazgo, forma parte de esos factores, un líder ha de tener como enfoque, una comunicación que influya efectivamente como una gestión integral de la calidad que se fundamente en los buenos principios, es desde allí que se inician las relaciones laborales que complementan las funciones afines en el desarrollo de la gerencia.

Desde una perspectiva global, se puede decir que, en todo el proceso comunicacional, la motivación juega un papel importante, ya que se relaciona con el estímulo y las apetencias por las acciones en la praxis de la gerencia. Cuando se hace referencia al poder de comunicar, se está hablando del recurso humano que interviene en el desarrollo de actividades diversificadas orientadas a un fin que es el de hacer producción y productividad.

Desde una visión de habilidades comunicativas efectivas entre el gerente y los colaboradores, se puede visualizar una gerencia que sea integral desde todas las perspectivas actuales, cuando el modelo esté orientado hacia la participación activa del personal en las actuaciones de la dialéctica discursiva, la cual se hace necesaria para llevar un mensaje de manera eficaz hacia los receptores. Cabe destacar que, la comunicación trasciende de lo lineal y de momentos, a una dinámica que toma en cuenta al sujeto como parte fundamental de la empresa, pasando de una perspectiva administrativa del personal al desarrollo de potencialidades en la persona, sin olvidar la productividad que de éste se deriva.

La gestión integral, contribuye en este sentido, como una forma de buscar la solución a través de normas y pautas, que no limiten las diferentes formas de comunicarse, sino más bien que las haga más flexibles, pero con un corte ético y eficaz en todo momento. Como una disciplina inmersa y estructurante de la administración y gerencia se encuentra la comunicación organizacional, en donde el directivo tiene un papel protagonista como emisor de la información necesaria para las buenas actuaciones de su personal administrativo, en donde se genera una actividad de intercambio de ideas y saberes por parte de los mismos.

En Latinoamérica, el desarrollo de las empresas ha tenido un auge brillante impulsado por las innovaciones y los cambios en el comportamiento de las mismas. Ya que,

anteriormente la visión de éstas se enfocaba solo en la direccionalidad, sin tomar en cuenta sus trabajadores como creador de ideas con el fin de participar en el accionar cotidiano de la gerencia de la misma. En ese sentido, solo era indispensable la visión del gerente como encargado de llevar a cabo sus actividades en una sola dirección sin tomar nada más en consideración, sin embargo, la evolución hacia otra forma de visualizar el trabajo en cooperación con los demás todos los trabajadores, que es más equitativo, trajo consigo un pensamiento enfocado en la motivación y bienestar de estos, en donde se trabajan las habilidades para comunicarse como una muestra efectiva para lograr el éxito. Por su parte, los enfoques gerenciales, que se ha implementado en varios países, han dejado una experiencia muy buena y excelentes resultados, puesto que se conduce hacia la motivación al logro y la calidad de los servicios administrativos.

Los planes se han puesto en marcha a partir de sistemas de ensayo y error, como propuesta de solución a situaciones específicas. Esto conlleva a realizar diferentes actividades que mejoran la calidad de lo que se tiene y demuestre ser mejor que el anterior. En este orden de ideas, Martínez⁵ argumenta que la calidad representa una forma de hacer las cosas en la que, fundamentalmente, predomina la preocupación por satisfacer al usuario, y por mejorar día a día, procesos y resultados. Se busca en este sentido, la buena disposición del personal por manejar la fluidez interactiva de los mensajes que se transmitan, para que esta dinámica pueda expresarse en función de esa calidad que se requiere en sus puestos de trabajo y la empresa como tal.

La relación entre el gerente y los colaboradores en suposición de pertinencia para empresa a la cual pertenecen va a incidir en el estándar de excelencia que se proyecte en dicha empresa y sus trabajadores, para hacer un ambiente que garantice la satisfacción del personal, así como la efectividad en las acciones laborales. En este sentido, se considera que el propósito fundamental de las habilidades comunicativas está en orientar y unificar a las personas para agrupar sus potencialidades y considerarlas así recurso vital de la organización. A partir de esta información, es importante destacar que en organizaciones existe un contacto sistemático entre las personas que laboran en ella, con el fin de sostener esa interacción justa y necesaria entre ellos.

Los procedimientos que intervienen en las relaciones interpersonales, están dirigidos hacia la intervención oportuna del proceso en función de lograr la vinculación entre los trabajadores en la labor de administración. La gerencia empresarial por su parte, se destaca por ser la encargada de dirigir el proceso a partir de los elementos de dirección, control, evaluación, planificación y ejecución entre otros, con el propósito de que guiar dicho proceso hacia una organización bien definida y estructurada. La gestión integral de la calidad organizacional, se puede ver en este sentido, como una estrategia que servirá como eje de referencia básica para el desarrollo de una mejor alternativa de solución a las discrepancias y diferencia de ideas y opiniones.

⁵ Cf. MARTÍNEZ, Diego (2014). La calidad en los servicios y gestión de las universidades. *Revista Vasca de Administración*. Revista Vasca de Administración. Número 99-100. España. (Pp. 1937-1947).

Así, el objeto de una gestión integral encaminada hacia la calidad es según “la obtención de beneficios en base a la misma y no ha de beneficiarse en una estrategia de cantidades”⁶ Es decir, la gestión integral de la calidad, está enmarcada dentro en el desarrollo de la calidad y no de la cantidad, lo que supone en una perspectiva lógica que se mejora el sistema con el beneficio de evitar o reducir problemas. En la gerencia de una empresa u organización se mira hacia el futuro con un eje central que es la calidad del servicio, de los productos, de lo que se realiza y la excelencia en los procesos administrativos de la misma, es por ello que se valen de diferentes herramientas que mejoren a futuro lo que se pueda, valiéndose de las experiencias presentes para lograr el éxito de sus metas.

En efecto, la gestión integral de la calidad en beneficio de una mejor estrategia comunicacional está compuesto de lógica y valores organizacionales, que le permiten el abordaje desde diferentes enfoques para la estructuración idónea del mismo. En Perú, la gestión para una calidad empresarial innovadora se encuentra inmersa en la evolución de sus servicios y en función de las transformaciones organizativas a partir de los cambios que se viven en la actualidad. Sin embargo, las gestiones no se han visto como integrales hacia la problemática comunicacional del personal que labora en las empresas. La comprensión y el compromiso que anteriormente tenía el personal, ya no se ven hoy en día como el sentido de pertenencia que dirige ese gran servicio y labor que prestan las empresas para satisfacer las demandas sociales.

Se han logrado implementado sistemáticamente herramientas que permiten mejorar las funciones en la calidad empresarial, pero no se toma en cuenta a veces la parte administrativa que también es importante en la dirección de las empresas como tal. Todo en papel se lee bonito, pero a la hora de ejecutar las instrucciones que se proponen, casi nadie está a la par, ni en el sentido en el cual se pretende orientar cualquier proceso. Cabe destacar, que desde la gerencia es que comienza toda la dirección de una empresa, y desde sus inicios se pueden lograr bases sólidamente constituidas para que se alcancen los objetivos propuestos. Entre esas bases, las habilidades comunicativas y la gestión integral de la calidad es el mecanismo fundamental para construir un escenario dispuesto a influenciar de forma positiva en la motivación del personal, con el fin de propiciar un bien común y colectivo.

La visión de las empresas en torno a las habilidades de intercambio de ideas y opiniones se sigue observando en algunas partes de forma tradicional, no se emplean por ejemplo las nuevas tecnologías para intercambiar, dar o recibir información necesaria que a su vez contribuye a la dirección de la empresa, sino que a veces hasta se utiliza la mensajería de celulares para hacer un llamado de atención. La bidireccionalidad de la información, habla de una condición necesaria para verificar la comprensión de los mensajes. El error es la unidireccionalidad, que no permite verificar si se ha producido la comunicación realmente y de forma eficaz.

Más allá de esta visión, esa transmisión de datos o ideas es vista como una herramienta que le permite al individuo expresar sus ideas y emociones. Debido a esta forma

⁶ *Ibid.*, p. 36.

de pensar, es que se ha venido dando un cambio en ese enfoque que, a pesar de no estar errado, tampoco funcionó en su totalidad, puesto que la manera más idónea de compartir una información es la que se da de forma asertiva y eminentemente táctica-operacional. Muchas veces se observan las habilidades que tienen las personas para comunicarse como una cuestión irrelevante, dándole paso a la distancia entre el personal que labora en una empresa, que, en lugar de hacer una comunicación personal y formal, la hacen a través de la tecnología.

Se considera a la tecnología de la información y comunicación como un elemento importante para el cambio y la innovación que se quiere en las organizaciones. Sin embargo, se ha hecho cada vez más separada la relación interpersonal de los trabajadores y el personal de la gerencia. Esto sucede porque a pesar de estar muchas veces en el mismo lugar, se utiliza una sola dirección para transmitir la información y la comunicación personal se resquebraja, ya que se torna más fácil enviar un mensaje de texto desde un teléfono móvil o un e-mail vía correo electrónico, que intercambiar opiniones personalmente. Y con esto, no se quiere decir, que la tecnología no esté dispuesta para darle sentido a la comunicación o a la información, pero no en todos los casos es tan necesaria para este fin, por lo que se considera que se abre un espacio o tiempo en el que se puede o no hacer uso de ella.

La habilidad comunicativa es un elemento influyente del comportamiento humano, se requiere que su naturaleza se pueda adaptar a situaciones que le permitan tener una buena relación en cualquier entorno. En algunas organizaciones, las informaciones y las habilidades comunicativas en el entorno gerencial no fluyen de una forma que facilite la comprensión en el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en la misma, puesto que en muchas ocasiones no llegan a tiempo esas informaciones de forma pertinente ni en el tiempo necesario, esto trae como consecuencia que se retrasen los planes y proyectos en las organizaciones.

La bidireccionalidad no es un factor que se tome en consideración para organizar el desempeño de las funciones administrativas. Es cierto que la gestión integral de la calidad, puede contribuir en el marco político de una comunicación eficaz de forma fundamental, en este plano se puede basar en un modelo de gestión integral que permita organizar las normas, reglas o políticas que se establezcan como pautas de compromiso. El asertividad es un factor elemental para que el personal exprese sus pensamientos, ideas, sentimientos y necesidades sin ser amonestados y teniendo en cuenta la igualdad y el respeto. Es necesario destacar, que la escucha es muy importante en el proceso de comunicarse con los demás.

A veces puede suceder que exista una vía comunicativa satisfactoria, la cual es entendida como una buena transmisión de información entre el personal que conforma la gerencia, así se logra fomentar el impulso para la eficacia y superar los obstáculos más comunes para poder comunicarse. Estos obstáculos son mayormente entendidos como barreras, y en este sentido se habla netamente de las físicas, psicológicas, sociológicas, culturales, administrativas y lingüísticas, que pueden afectar a los diferentes elementos de la comunicación en diferentes formas.

La participación es otro componente importante que interviene en el sistema, por lo que generalmente no está presente en la actuación de los colaboradores de una organización o empresa. Cuando todos quieren estar al mando, la comunicación se restringe a un solo factor “superioridad”, por lo que el diálogo en este caso sería la mejor opción para no continuar errando.

Fundamentos de la Gestión Integral

Para una organización, la gestión integral es muy importante, ya que permite garantizar un efecto ascendente en el éxito que desea como base de su misión. En ese sentido, la fundamentación de esa gestión posee una relevancia en cuanto a la calidad con la que se desea trabajar. Dichos fundamentos

Según Navarro la gestión integral el cual refiere que: es una forma de dirigir un negocio basado en procesos y objetivos unificados. Los diferentes sectores sirven a una administración común, en aras de las mismas estrategias. Esta condición integral significa también que la gestión incluye las cuatro etapas del ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).⁷

Ya sea cualquier tipo de organización. En ese sentido, la organización, la cual es una organización, también se encuentra conformada en una sola estructura, pero que se divide de acuerdo a las necesidades jerárquicas de los procesos que se realizan en ella. Para ello, lo concerniente a visión y misión se realizan tomando en consideración las exigencias del contexto empresarial como tal, y lo que se pretende ser y hacer a futuro. Esta es, la filosofía que los acompaña en todo momento, tratando de ser cada día mejores y que la calidad de los servicios que se ofrece cumpla con los requisitos exigidos por la demanda social. Los elementos, que conforman la Gestión Integral, pueden generar grandes cambios si se operan de la forma adecuada y centralizada, tal como lo expresan los autores para la Centralidad de los procesos:

el fundamento del SGI es el modelo de procesos de la organización, independiente de la denominación específica que se le dé (cadena de valor, mapa de procesos, esquema de procesos, modelo de operación por procesos). Es decir, no hay otro modelo de SGI distinto al modelo de procesos, pues suponer que aquel existe es contradecir el carácter integral de la gestión.⁸

A veces los procesos son descentralizados, pero es cuando el sistema o forma de manejarlo, lo requiere. Sin embargo, centralizar la gestión integral puede contribuir en la mejora de los resultados, por cuanto se materializan y pueden unificar criterios de forma más puntual. En ese sentido, es importante que los actores de ese proceso tengan una excelente comunicación y trato cordial, que conlleve a relaciones que demuestren eficacia. Porque de ello se derivan los resultados que se desean para el bien de la empresa y sus

⁷ NAVARRO, T. G. (2013). *Gestión integral* (primera ed.). UJI: Rectorat i Serveis Centrals. P. 10. Recuperado el 24 de mayo de 2022, de

<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/54803/s48.pdf?sequence=1>

⁸ *ibidem*

trabajadores, ese modelo centralizado de la gestión, puede incidir en la gestión integral de forma tácita, todo lo cual requiere una manera de realizar las labores de la organización. Otro fundamento es la Suficiencia del modelo de procesos:

dado que el modelo de procesos es una representación de la organización, esa representación debería ser suficiente para cubrir todas las necesidades y los requisitos de gestión de la organización. Estas necesidades incluyen las de todas las partes interesadas, y los requisitos incluyen a los de todos los modelos de gestión aplicables.⁹

Este fundamento es importante también, por el hecho de que se considera que una organización, ha de ser suficiente y cubrir las necesidades de la misma, así como los requisitos para una gestión integral de calidad. Es decir, que cualquier necesidad se ha de tener dispuesta en la planificación de la gestión empresarial, de manera que no haya una situación que los agarres desprovistos de lo que se requiera. Así mismo, el Desdoblamiento de la gestión, el cual:

a partir del modelo de procesos de la organización, en cada proceso es posible desdoblar la gestión hasta el nivel de desagregación que se considere necesario para hacerlo práctico en la entidad. En una organización pequeña, la sola representación del modelo de procesos y la descripción de los mismos podría resultar suficiente para su aplicación, mientras que, en una organización más grande, el desdoblamiento podría requerir varios niveles de desagregación (por ejemplo, macroprocesos, procesos, subprocesos, actividades, tareas, operaciones). En todo caso, siempre se debería elegir uno solo de estos niveles como unidad básica de análisis para el desarrollo de la gestión integral.

Al ser una empresa la que posee una cantidad de empleados (gerentes, administrativo, colaboradores), se torna complejo desagregar todo el proceso para que cada departamento tenga su labor. De esta forma, la organización tendrá un mejor método a la hora de que su personal haga las tareas, pero tomando en cuenta que cada asunto debe estar ligado a su departamento, el gerente en todo caso sabrá qué hacer al igual que los demás para hacer sus actividades. La Dinámica del modelo de procesos por su parte, según los citados autores:

como toda representación de la realidad, un modelo de procesos debe ir cambiando a medida que cambia la realidad de la organización que él pretende describir. Por lo tanto, debería esperarse que el modelo de procesos del sistema de gestión integral sea objeto de revisión periódica y sistemática para ajustarlo a los elementos determinantes del contexto en el que se mueve la organización, tanto en el ámbito interno como externo.¹⁰

Calidad

El concepto de calidad ha ido evolucionando a lo largo de los años, ampliando objetivos y variando la orientación, tal como se verá más adelante en su proceso evolutivo.

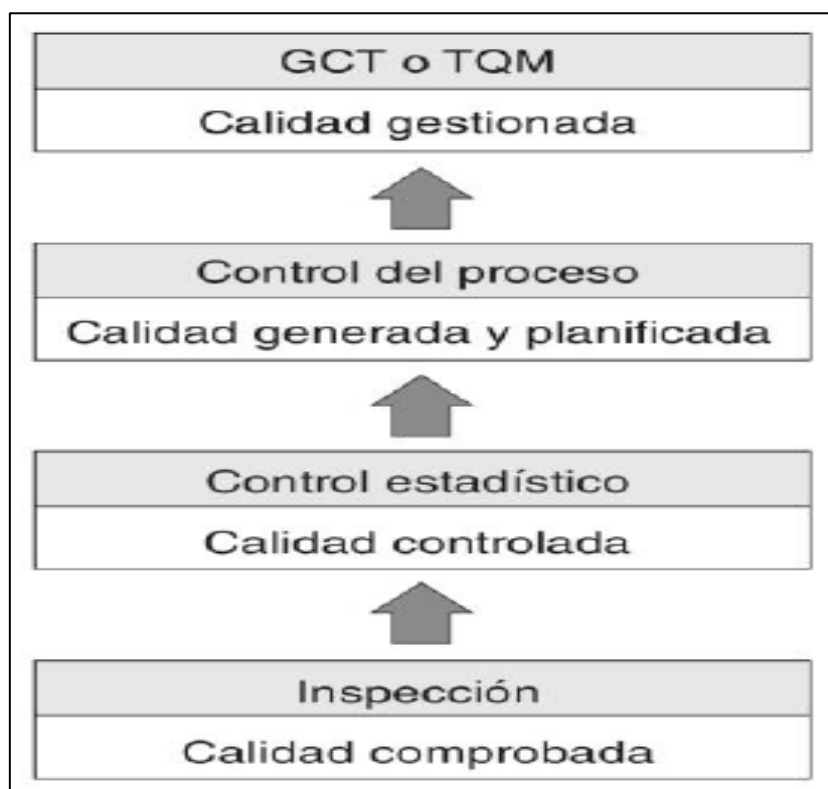
⁹ *Ibidem*

¹⁰ *Ibid.*, p. 68.

Se puede decir según Balderrabano, Hernández & Vazquez: “se refiere a una eficiente producción y al grado de características inherentes que cumple con los estándares. Esta a su vez ha adquirido un papel y una creciente importancia al evolucionar desde un simple control o inspección, a convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de una institución”.¹¹ Se busca en la actualidad asegurar la calidad en el proceso de producción para evitar que éste dé lugar a malos servicios.

Consecuentemente se pueden establecer cuatro etapas de la evolución del concepto de calidad, cuya orientación principal se resumen en la figura N° 1.

Figura N° 1. Orientación de la calidad



FUENTE: Tomado de Cuatrecasas, L (2010)

La calidad en este sentido, se ha convertido en uno de los factores estratégicos para la gestión de una empresa, donde el servicio que se proporciona es la mayor intención del Estado por la garantía del desarrollo integral del individuo. Hablar de calidad es comprometerse con el sentido de pertenencia que ello implica y llevar a cabo un proceso de relevancia y técnicas que le permitan alcanzar un alto nivel en sus servicios. Mira, J y otros, refieren que la calidad está de moda. Es un término que hoy día se encuentra en multitud de

¹¹ BALDERRABANO, J; BRIONES, X y VÁZQUEZ L (2018). *Calidad e innovación en los procesos productivos*. Xalapa, Veracruz, México: RED Iberoamericana de academias de investigación A.C. Pág. 8. Recuperado el 24 de mayo de 2022, de <http://redibai-myd.org/portal/wp-content/uploads/2019/03/Calidad-e-Innovacio%CC%81n-06-7.pdf>

contextos y con el que se busca despertar en quien lo escucha una sensación positiva, transmitiendo la idea de que algo es mejor, es decir, la idea de excelencia.¹²

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. El concepto actual de calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

Evolución histórica

Según el Blog Euroinnova (2022) “en el actual mercado competitivo la calidad representa un elemento clave para el éxito de las organizaciones” (s/p). Se puede decir entonces, que la calidad se ha convertido en una necesidad estratégica y en un arma para sobrevivir en mercados altamente competitivos. La empresa que desea ser líder debe saber qué espera y tiene que lograr un buen producto, debe cuidar su desempeño y, para lograrlo, es común que hoy día las organizaciones vinculen su estrategia técnica a su sistema de calidad.

Ahora bien, es evidente que, aunque todos recurren al mismo término de calidad, no todos entienden lo mismo. Para el experto, productor o proveedor de un servicio, calidad significa fundamentalmente qué y cómo es ese producto (es decir, la efectividad). Para la empresa lo importante es la eficiencia que se alcanza, para asegurar el alcance de un determinado nivel de calidad y la excelencia es el resultado que se espera de todo esto. Hoy por hoy, la Gestión de organización es entendida como un sistema mediante el cual la empresa administra los socios internos y externos para la obtención de los objetivos a largo plazo.

La calidad total puede entenderse como una estrategia de gestión de toda la organización, a través de la cual se satisfacen las necesidades y expectativas de los trabajadores, por medio de la utilización eficiente de todos los recursos de que dispone: personas, conocimiento, materiales, tecnologías, sistemas de gestión, entre otros. Para lo cual se requiere un excelente manejo de los RRHH, en función de mejorar la calidad.

Habilidades Comunicativas

El enseñar habilidades comunicativas potenciadoras (ser una persona que escucha de manera activa y empática, reconocer y responder a señales verbales y no verbales, usar en las conversaciones el “yo” en vez de “tú” y ser sensible a los sentimientos), es importante conocer la personalidad de los demás para ponerse en su lugar y comprender situaciones. Estos deben sentir que se les está dando recursos que les permitirá elegir una conducta ante una determinada situación, y no órdenes que le impongan ciertas limitaciones. La

¹² MIRA, J; LORENZO, S; RODRÍGUEZ, J y BUIL, J (1999). *Concepto y modelos de calidad. Hacia una definición de calidad asistencial*. ISSN 0214 – 7823. (s/p).

caracterización de las habilidades comunicativas como un proceso complejo y recursivo que requiere de la reflexión constante sobre el proceso seguido y sobre el producto que se va obteniendo.

Las habilidades lingüísticas se clasifican, ver Brínguez¹³, por el código que se emplea y por el papel que tengan en el proceso de comunicación. De manera que las habilidades se dividen en:

Receptivas (de comprensión)

- Escuchar (código oral)
- Leer (código escrito)

Productivas (de expresión)

- Hablar (código oral)
- Escribir (código escrito)

Escuchar: Habilidad para decodificar la producción textual verbal, para identificar la variedad de la lengua a la cual corresponde el discurso escuchado, para detectar y desentrañar las estrategias discursivas ligadas a otros propósitos elocutivos del enunciado.

Leer: Habilidad para aplicar con propiedad las reglas fonéticas, fonológicas, expresivas y locutivas de la variedad (dialectal, sociolectal y estilística) de la lengua a que corresponde el texto; para comprender los niveles denotativo, inferencial y valorativo del texto, para determinar la configuración estructural del texto, ya sea en términos de una jerarquización de ideas o en términos de párrafos temáticos, para parafrasear el texto.

Hablar: Habilidad para adecuar el registro verbal a las circunstancias de la comunicación (las variantes pragmáticas de la comunicación exigen la selección y elaboración de discursos adecuados (efectivos) y pertinentes (eficientes), para respetar los turnos conversacionales, para aplicar las máximas conversacionales de cantidad, de relación y movilidad en la producción discursiva.

Escribir: Habilidad para elaborar discursos coherentes y cohesivos, para exponer con propiedad y claridad las ideas, para desarrollar las ideas sobre la base de diversas asociaciones temáticas acorde con las reglas semánticas y sintácticas del idioma, entre otras” (s/p).

Se necesita de un conocimiento acerca de cada una de las habilidades comunicativas expuestas para llegar a concebirlas como los elementos esenciales en la gerencia. Se considera razonable la necesidad del desarrollo de las habilidades comunicativas y el empleo de un apropiado estilo de comunicación. La competencia comunicativa es una síntesis singular de habilidades y estilos que se emplean acertadamente por el sujeto en consonancia con las características y exigencias de los participantes y contextos donde tiene lugar la

¹³ Cf. BRÍNGUEZ, S (2010). *Modelo pedagógico para el diagnóstico de las habilidades comunicativas básicas*. CD-ROOM Memorias del evento nacional de Comunicación.

comunicación. Entender la competencia comunicativa como un estado de preparación general del sujeto implica asumirla como un proceso susceptible de ser moldeado, formado y desarrollado a partir de una intervención pedagógica expresada en diferentes niveles; asimismo, se hace alusión a la preparación general tanto teórica como afectiva y práctica; es decir, incluye la preparación psicológica, lingüística y la sociocultural.

Hablar eficazmente: “esta puede ser una actividad que desarrollamos en nuestro quehacer cotidiano, pero comunicarnos con fluidez, expresar nuestras ideas con claridad y precisión es otra muy distinta las cuales puede dificultar la actividad y debe ser corregida”.¹⁴

Sin embargo, el individuo es quien decide su comportamiento ante cualquier situación de comunicación, teniendo una actitud correcta para alcanzar su objetivo y lograr un acto comunicativo eficaz. En ese sentido, el mismo autor hace referencia a tres tipos de habilidades comunicativas, las no verbales, verbales no lingüísticas (paralenguaje) y verbales lingüísticas. Sobre las habilidades lingüísticas verbales, expresa que, estas pueden ser de dos tipos, formales y pragmáticas. Todas ellas nos remiten a la capacidad real de utilizar el lenguaje en el contexto, al discurso, por lo que deben incluir tanto el conocimiento del código como las capacidades prácticas. Pueden definirse de la siguiente forma, primero las habilidades lingüísticas que según el autor

Se refieren al conocimiento del código lingüístico por parte del comunicante, son necesarias para actuar de modo correcto con arreglo al sistema de la lengua, para transformar una estructura cognitiva en otra lingüística. Pueden ser fonográficas, morfosintácticas, léxico-semánticas y discursivo-textuales. La interacción conjunta de todas ellas, permiten la construcción del mensaje, del texto.¹⁵

El comunicante ha de saber la forma de interactuar con el otro, para que pueda desarrollarse un acto eficaz. Todo esto determinará la habilidad comunicativa que tiene la persona, en el cual se aprecian sus diferentes tipos de hacerlo, pero que en todas ellas existe la competencia para lograrlo de manera positiva. Por otro lado, el autor anteriormente nombrado expresa que las habilidades lingüísticas pragmáticas

Son todas aquellas que posibilitan la comunicación, el discurso, la ejercitación adecuada de las habilidades lingüísticas o de otro tipo. Ponen en contacto los sistemas vitales del sujeto entre sí y con respecto al contexto externo. En este sentido, el acto comunicativo es un indicio o señal de los procesos internos y las competencias.¹⁶

Esta es la referencia de la competencia o habilidad que ha de poner en práctica el gerente en ese medio donde se desenvuelve, poner en práctica el estudio para evidenciar las

¹⁴ MONTAIGNE, M. E. (2017). El poder del lenguaje. Pág. 54. Recuperado el 24 de mayo de 2022, de <https://www.utm.mx/~veroo304/ST/EL%20PODER%20DEL%20LENGUAJE.pdf>

¹⁵ *Ibidem*

¹⁶ Cf. *Ibidem*

destrezas que se adquieren y desarrollan en el ejercicio de las funciones de cargos, por lo que esto se deriva en una buena forma de hacer gestión.

Múltiples miradas para comprender la competencia comunicativa

Para entrar en el ámbito teórico de la competencia comunicativa es necesario transitar un camino que conduzca a la comprensión de varios campos de estudio, que van desde la psicología, disciplina que adquiere un rol sumamente importante desde el punto de vista del comportamiento como parte de la expresión humana; la lingüística, en cuanto a la formación de las habilidades del lenguaje, hasta la pragmática como una disciplina multifactorial indispensable para el estudio del tema.¹⁷

El término competencia comunicativa también se analiza como un conjunto de habilidades y conocimientos que poseen los hablantes de una determinada lengua o comunidad lingüística, que les capacitan para comunicarse en ella, de forma eficaz, competente o apropiada, abarca cuatro áreas de competencia: lingüística, sociolingüística, discursiva y estrategia. Donde cada elemento tiene su propia estructura y función, en este sentido el conocimiento de estos elementos constituye el conocimiento que posee el hablante individual de un idioma dado.¹⁸

Posteriormente, Bermúdez & González plantea que “la competencia evoluciona a partir de la crítica que Noam Chomsky hace a Skinner, sobre su percepción del aprendizaje del lenguaje, donde plantea un proceso basado solo en la relación estímulo-respuesta, sin tomar en consideración la vital importancia del proceso creativo”¹⁹

Entre los autores que han ofrecido una visión holística del concepto se encuentra Romeú, quien define la competencia comunicativa como una configuración psicológica que integra las capacidades de desenvolverse en diversos contextos socioculturales, con diferentes fines y propósitos de manera eficaz. La autora incluye en su concepción de la competencia comunicativa los procesos cognitivos, el dominio de las estructuras discursivas y la actuación sociocultural del individuo.²⁰

El componente cognitivo y sociocultural de la competencia al que hace mención Romeú involucra tanto los saberes culturales adquiridos, como la cultura de los individuos con los que interactúan sus conocimientos, valores, necesidades, emociones y motivaciones en un constante proceso de retroalimentación. Desde esta perspectiva, la competencia comunicativa está sujeta al contexto, a las relaciones con los otros, al rol y a la posición social, lo que determina que su análisis debe hacerse con una visión interrelacionada de todos sus

¹⁷ Cf. CABEZAS Santana, E. (2015). La competencia comunicativa en la construcción del texto escrito (cte). apuntes y concepciones para la enseñanza de la lengua inglesa en Cuba. *Revista Científica Atenas*, 13. Recuperado el 24 de mayo de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/4780/478047205010.pdf>

¹⁸ *Ibid.*, p. 142.

¹⁹ BERMÚDEZ, L y GONZÁLEZ, L (2011). *La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones*. Revista Quorum Académico. Universidad del Zulia. Volumen 8, Nro 5. Pág. 4.

²⁰ Cf. ROMÉU, Angelina (2005). El enfoque cognitivo, comunicativo y de orientación sociocultural. Dimensiones e indicadores de la competencia cognitiva, comunicativa, sociocultural. La Habana, Colección Pedagogía 2005. Pág. 5.

componentes. Como variable de estudio y partiendo del hecho de que la competencia comunicativa ha sido abordada por diferentes ciencias, su análisis adquiere dos dimensiones básicas: la dimensión lingüística y la dimensión estratégica.

Como puede verse, varios autores coinciden en que la competencia comunicativa es el resultado de la suma de varias competencias y subcompetencias, denominadas dimensiones. Así lo refleja uno de los conceptos de más reciente data expuesto por Rincón (2018), destaca que el concepto de competencia comunicativa trasciende el concepto de competencia lingüística, valorando su papel a la hora de la comunicación efectiva, así como del conocimiento verbal y no verbal, que son tan esenciales como las reglas de interacción e interpretación. Como se puede apreciar, su objetivo no contempla otros factores necesarios para comprender su importancia como competencia inherente a la formación profesional y necesaria para sus funciones.

Lo anterior puede interpretarse como un factor elemental en la interacción con los demás, puesto que saber comunicarse no es tan simple como parece, y menos en el ámbito de la gerencia, donde el liderazgo y la jerarquía muchas veces son criterios que imposibilitan la mejoría de las fuentes de información y la ventaja que esto tiene en el desarrollo de las acciones que se realizan dentro de la organización, para proyectarla como la mejor en competitividad y eficacia.

Elementos que definen la competencia comunicativa en las organizaciones

La búsqueda de nuevos conocimientos sobre las potencialidades humanas, como vía para un mayor y mejor rendimiento en el trabajo, se ha hecho parte del objeto de estudio de ciencias como la psicología, la sociología y, por supuesto, la comunicación. Todas estas disciplinas han hecho aportes que permiten contextualizar la competencia comunicativa en el ámbito de la organización. En el campo de la psicología se encuentran todos aquellos relacionados con el estudio de las características individuales tales como las actitudes, las habilidades y la creatividad en el desempeño; en la sociología el desarrollo teórico y empírico sobre las relaciones interpersonales en el marco del trabajo y la comunicación como instrumento de relación e intercambio.

En este sentido, Garrido, Goldhaber & Putnam, muestran que esta visión de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos principales, cada uno de los cuales se definirá e ilustrará brevemente a continuación y con mayor detalle en los capítulos siguientes: mensajes, redes e interdependencias y relaciones entre sistemas.²¹

Lo expuesto por el autor anteriormente citado reúne componentes clave para desarrollar adecuadas competencias comunicativas en el ámbito organizacional: las ideas

²¹ Cf. GARRIDO, GOLDHABER, PUTNAM. (2020). *Fundamentos de Comunicación Organizacional de la Organización a la estrategia en el Siglo XXI*. Colombia, Chile, México & Spain: Organizational Communication Global Network. Pág. 27. Recuperado el 24 de mayo de 2022, de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1956/Como%20estimular%20Competencias%20Comunicativas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

que se desean compartir, las intenciones y el contexto. El primero atañe al conjunto de conocimientos, tanto empíricos como teóricos (el saber); el segundo se relaciona con las habilidades (saber hacer) y el último, las actitudes (querer hacer) está relacionado con la experiencia o la forma como las personas resuelven los problemas en su entorno. Esta configuración proporciona los componentes para formular un esbozo de la competencia comunicativa en el contexto organizacional de las empresas.

En el contexto empresarial, las habilidades comunicativas y sus elementos son esenciales para el desenvolvimiento del personal en relación a las informaciones que se pretenden facilitar, el control de la persona en las diferentes situaciones que se presenten es relevante porque se inclina hacia el saber o el conocimiento sobre su posición y lo que está llamado a realizar en cada aspecto.

Conclusiones

La gestión integral para la calidad de las habilidades que posee el ser humano para mantenerse y mantener una buena comunicación, se observa como una estrategia que posibilita la proyección de una imagen coherente de la persona en relación a su entorno laboral, y es allí donde relaciona sus necesidades e intereses con el personal que realiza actividades en la misma, con el entorno en el que actúa y con las necesidades de traducción permite convertir a términos comunicativos la programación estratégica de la empresa, aquí se define cuál debe ser el posicionamiento y la imagen de la misma y se establecen los mecanismos necesarios para conseguir los resultados esperados.

Gnoseológicamente hablando, se hace imprescindible utilizar el término gestión integral, calidad y una de las más importantes en la gerencia, que es la habilidad comunicativa, en donde se maneja un ajuste viable para el modelo y reestructuración que son los que dan beneficios satisfactorios.

Lo que no se han dado cuenta estos organismos es que se hace cada vez más evidente que estas reformas no toman en consideración la parte administrativa de forma humanística, sino que ven al personal como el recurso humano capacitado y necesario para dirigir las organizaciones. Sin embargo, hay cosas que se han escrito en leyes y reglamentos sobre el perfil del personal directivo que es el mayor responsable de mantener la organización gerencial y escolar, pero realmente no se cumple en muchas oportunidades con los estatutos o normativas jurídicas, ya que se observa con preocupación a gerentes que no cumplen con el perfil basado en las competencias gerenciales que le permitan dar cumplimiento de calidad a sus funciones.

Se pudo conocer a través de la observación, que los problemas de comunicación existían en toda la estructura organizativa, por cuanto no había una formalidad ni principios para hacerlo, es decir, que se hacían de forma vertical pero ascendente (de arriba hacia abajo), y que esto no era más que un problema de falta de habilidad para hacer de la comunicación el elemento que promoviera la gestión integral y la eficacia del personal.

En relación a la descripción de los elementos que influyen en las habilidades normales de comunicación, cabe destacar, que la comunicación del gerente es una de las competencias

que juega un papel relevante como aspecto asociado con el rendimiento del personal. La comunicación del gerente es de vital importancia dentro de la empresa por cuanto permite expresar las ideas con claridad, utilizando diferentes medios, atendiendo los diferentes planteamientos, estableciendo alternativas que influyan en los miembros de la organización, para llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos. Se utilizan todos los medios formales para actuar con eficiencia y eficacia, subsanando la transferencia de información y manteniendo las buenas relaciones tanto laborales como personales.

Es así, como las habilidades comunicativas juegan un papel importante en las relaciones interpersonales y en la comunicación, como principio o axioma de la gerencia empresarial, y por tanto del gerente. Para habilitar los componentes de una buena gestión, se ha de existir una articulación entre lo que se quiere y lo que realmente se necesita en la empresa, con el objetivo de garantizar que se sienta motivado e informado. Para subsanar esas falencias de viejos esquemas, se pueden diseñar medios y utilizar recursos que garanticen las prácticas orientadas por el personal directivo que generen en los demás miembros del personal procesos de “querer” y no de “tener”, es decir que se expresen de la forma más idónea, pero queriendo hacerlo, no por tener que hacerlo y que no lo sienta como una obligación.

Cabe agregar, por otro lado, según Henao, la comunicación organizacional, contribuye a la gestión de la empresa, como premisa para alcanzar las metas trazadas con todos los públicos. Independientemente del tamaño de la organización, la comunicación impulsa el crecimiento empresarial y requiere de un proceso de planificación que especifique las acciones a realizar por cada área o departamento que conforma la empresa.²²

La integración de herramientas tecnológicas es por una parte una adecuación eficiente en la transmisión de información, sin embargo, en esta era del conocimiento, de la información y comunicación se ha logrado pasar de una forma de comunicarse a otra, donde el usuario está más sumergido en un mundo de informaciones donde las personas se relacionan socialmente en forma de comunidades digitales en las que el espacio físico es irrelevante. Lo que significa un claro alejamiento de las personas en los contextos reales de persona a persona.

²² HENAO, A. E. (2016). *La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital*. GEON, 17. Pág. 13. Recuperado el 24 de mayo de 2022, de <file:///C:/Users/HP/Downloads/182-Texto%20del%20art%C3%ADculo-793-5-10-20200430.pdf>



UNIVERSIDAD
DEL ZULIA

REVISTA DE FILOSOFÍA

Nº 101 – 2022 – 2 - MAYO - AGOSTO

Esta revista fue editada en formato digital y publicada en junio de 2022, por el Fondo Editorial Serbiluz, Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela

www.luz.edu.ve www.serbi.luz.edu.ve
www.produccioncientificaluz.org