

Habilidades comunicativas del gerente en las organizaciones complejas

Moraima Romero Silva

URBE- Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín

moraima.romero@urbe.edu.ve

Resumen

El presente artículo se aborda bajo un enfoque epistemológico positivista, donde se realizar reflexiones sobre las habilidades comunicativas del gerente en las organizaciones complejas en el marco de las instituciones universitarias privadas en Maracaibo, contribuyendo al fortalecimiento de modelos gerenciales adecuados a las nuevas estructuras organizacionales, que integran las comunidades u organizaciones colaborativas, cuya particularidad se visualiza como política de ventaja competitiva e innovación empresarial. Se sustentó en autores como Arredondo (2004), Argyris (2004), Dilts y Epstein (2004), O'Connor y Symour (2000), entre otros. La metodología utilizada para el estudio fue descriptiva y documental bibliográfica, considerando la hermenéutica para el análisis de contenido. Se concluyó que en el contexto de las organizaciones complejas, los gerentes y el personal deben mantener siempre algún tipo de interacción. La presencia de dificultades en la comunicación atribuible a diversas causas, entre ellas las debilidades en el manejo de habilidades comunicativas, puede desencadenar pobreza en las relaciones interpersonales. Por lo tanto, comunicar con eficacia a través del desarrollo de estas, es necesario para mantener el contacto entre el talento humano que conforma las organizaciones.

Palabras clave: habilidades comunicativas, gerente, organizaciones complejas

Communicative Skills of The Manager in Complex Organizations

Abstract

This article has a positivist epistemological approach where reflections on the communicative skills of the manager in complex organizations are made in the context of private universities in Maracaibo, helping to strengthen management models appropriate for new organizational structures that integrate collaborative communities or organizations whose particularity is visualized as a policy of competitive advantage and entrepreneurial innovation. It was

based on authors such as Arredondo (2004), Argyris (2004), Dilts and Epstein (2004), O'Connor and Seymour (2000), among others. The methodology used for the study was descriptive with a review of literature, considering hermeneutics for content analysis. Conclusions were that in the context of complex organizations, managers and staff should always maintain some type of interaction. The presence of communication difficulties attributable to various causes, including weaknesses in handling communicative skills, can trigger poor interpersonal relationships. Therefore, to communicate effectively, it is necessary to maintain contact among the human talent that makes up the organizations.

Keywords: communication skills, manager, complex organizations.

Introducción

Las organizaciones son componentes colectivos que conforman las estructuras sociales, las cuales tienen como objetivos la innovación, creatividad y desarrollo productivo de la sociedades. En tal sentido, se puede expresar que las organizaciones son creaciones humanas, con un conjunto de reglas que obligan a ser creativos para generar resultados; son medios para que la sociedad pueda sobrevivir y enfrentar su ecosistema.

Para Goldhaber (2000), las organizaciones son sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. Además la naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectadas mutuamente. Asimismo, se puede afirmar que las organizaciones también tienen un medio ambiente interno, compuestos por subsistemas con múltiples propósitos concatenados unos con otros, por lo que una parte también afecta otras partes del sistema.

De tal manera que se perfila a la organización con un comportamiento complejo, pues en ésta se presentan diversos escenarios, con heterogéneas situaciones, con diferentes pensamientos, criterios y argumentos que hacen el convivir de la organización dinámico y complejo. Según Etkin (2005), refiere que la complejidad en la organización, se presenta porque es un espacio donde coexiste el desorden y orden, razón y sinrazón, armonías y disonancias.

Este interactuar del quehacer de la organización se conforma redes comunicacionales, donde los equipos trabajan en conjunto para alcanzar objetivos comunes y se mantienen en una constante relación interpersonales e intrapersonales, para desarrollar de manera efectiva y eficiente los objetivos y así poder llegar a metas en común y para ello se requiere de una comunicación asertiva para lograr una relación recíproca entre los involucrados.

En este sentido, la comunicación debidamente planificada se convierte en un instrumento de gestión, que permite orientar la toma de decisiones, por cuanto considera las acciones programadas a ejecutar en el futuro. De allí, que al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir, es primordial el consenso entre quienes participan

en la comunicación para definir las expectativas y aspiraciones de los grupos e individuos que intervienen en ese proceso.

Al respecto, Costa (2003) considera, que es la coherencia y el refuerzo de cada una de las acciones comunicativas que interviene dentro de la organización, además es la que permite la integración entre los actores involucrados en la misma. En este contexto, se puede afirmar que la comunicación es una estrategia dinámica transformadora de los procesos organizacionales, la cual facilita el funcionamiento de todos los recursos de la empresa permitiendo una gestión comprometida a los cambios exitosos para la necesaria convivencia humana.

Según, Fernández y Damnke (2000) refieren que la comunicación como parte esencial de la relación del ser humano, necesita interrelacionarse, esto implica entrar en vínculo con los demás. De allí que, ésta sea considerada como el núcleo del pensamiento, sentimiento y acción del individuo que responde a una condición natural de la persona.

Por su parte, Carrión (2003) afirma que dentro del proceso de comunicación es indispensable precisar la idea de lo que se desea exponer, para cuando se transmita el mensaje éste sea exactamente comprendido por el interlocutor, tal cual como se ha estructurado. Para ello, es preciso eliminar las posibles interferencias: emocionales incontroladas, desinterés, falta de contacto, incongruencias, entre otras.

Al respecto, autores como: Arredondo (2004), Argyris (2004), Dilts y Epstein (2004), O'Connor y Seymour (2000) consideran de gran importancia manejar habilidades comunicativas para una interrelación eficaz, puesto que estas permiten un adecuado flujo en la comunicación, por lo lleva al desarrollo constante de la colectividad organizacional y por ende a las exigencias del sector productivo y a las necesidades de la sociedad. Es así como Cárdenas (2013), refiere que la competencia comunicativa integra el uso del lenguaje en la acción comunicativa particular, concreto y social e históricamente situado.

De esto se desprende que para efectuar una comunicación eficaz se requiere dominar las habilidades comunicativas, para ellos es necesario el manejo de la información, su procesamiento adecuado y con pertinencia para los fines que se persiguen; constituye a su vez la interpretación acertada de la información, la realización de actos comunicativos, la comprensión y la producción de los significados.

Cabe mencionar que las habilidades comunicativas, para O'Connor y Seymour (2000), están representadas por las capacidades de desempeñar determinadas tareas comunicacionales de modo consistente para influir en las personas, pues la comunicación es integral, totalizadora, es un círculo en el que la persona influye en otras y estas en él, es decir, es una acción recíproca.

Existen ciertas habilidades comunicativas necesarias en cualquier contexto y específicamente el organizacional, donde el habla, la escucha, la escritura y la lectura son primordial, tal y como lo expone Jiménez (2011) y Valderrama (2006). Entonces, se puede inferir que las habilidades comunicativas, son las que le permiten al

ser humano tener un encuentro y transmitir ideas a otras personas. Al respecto, Niño (2008) entiende la competencia comunicativa como un saber comunicarse en un campo del conocimiento y un saber aplicarlo.

Ante lo planteado, se puede afirmar los conocimientos que alcanzan: habilidades, actitudes y valores, los cuales permiten que las personas comprendan y expresen los mensajes, elaboren ideas, interactúen con otras, reflexionen, soluciones problemas, en fin disponen las condiciones para realizar actos comunicativos eficientes, en un contexto determinado, en el que median sus necesidades y propósitos. Estas competencias están relacionadas de manera directa con los procesos de percepción, los modos de comunicación verbal, la comunicación no verbal y las mismas pueden ser afectadas por interferencias o barreras.

En tal sentido, el ser humano debe poseer capacidad para expresar y comprender mensajes porque es la base para una interacción social adecuada. Desde el punto de vista organizacional, el talento humano, es un equipo de personas, que vive inmerso en una cultura organizacional caracterizada por un uso constante y continuo de signos y símbolos los cuales deben ser interpretados. Para ello, existe un conjunto de habilidades comunicativas que pueden ser adquiridas y ser utilizarlas para mejorar la relación interpersonal en las organizaciones.

Atendiendo estas consideraciones, es imprescindible que los gerentes dominen habilidades comunicativas, puesto éstos, en su rol como comunicador, requieren desarrollar habilidades comunicativas no solamente para lograr transmitir información de manera que sea captada correctamente, sino también para mantener un clima de confianza y entendimiento entre sus empleados y en su entorno. Además a los gerentes, sean de una media o alta gerencia se les exige que manejen las competencias comunicacionales para asumir riesgo, afrontar los nuevos procesos de cambios, por lo que es primordial conocer las habilidades comunicativas, pues de esto dependerá el éxito y la fluidez en la interrelación personal del contexto organizacional.

Las instituciones universitarias como organizaciones complejas presentan diversos escenarios dinámicos, con una activa participación con todos los actores involucrados donde se observa el abordaje de asuntos críticos tanto para la institución como para las sociedades, asimismo, las universidades están en una constante construcción de espacios para la discusión y generación de conocimiento, la divulgación de avances en investigaciones científicas y desarrollos tecnológicos, por lo que requieren de gerentes de altos rendimientos que manejen las habilidades comunicativas.

Sobre la base de lo antes expuesto, y dada la trascendencia que se advierte en las acciones comunicativas que se presentan en el ámbito de las universidades, en esta investigación se analizan las habilidades comunicacionales de los gerentes de las organizaciones complejas en el marco de las universidades privadas de Maracaibo.

Fundamentos teóricos

El ámbito de las organizaciones complejas la dinámica se enfoca en la capacidad de ser creativo, de innovar, de exigir calidad de la productividad para poder ser competitivo en este mundo globalizado donde la eficiencia es marca una pauta importante, de tal manera que esto lleva reflexionar sobre las habilidades comunicativas del gerente de las universidades, de forma integral, holística donde se desenvuelve las mismas, es justamente allí, donde surge las actividades prácticas del conocimiento y con ella las habilidades de la visión estratégica necesaria para la complejidad de las acciones comunicativas con las relaciones interactivas y dinámicas, de todo el proceso que intervienen en la comunicación interpersonal.

En tal sentido, en esta época de la postmodernidad, se demanda del gerente en las organizaciones complejas las habilidades comunicativas verbales y no verbales fundamentales para la eficiencia organizacional en el marco de las universidades privadas de Maracaibo.

Las habilidades comunicativas esenciales para la gestión del gerente en las organizaciones complejas

El éxito de las relaciones interpersonales deviene de la capacidad de prestar suma atención a las necesidades de las personas con las que se trata y poner en práctica un cúmulo de habilidades para lograrlo, como el diálogo, la escucha activa, saber preguntar e inclusive el arte de hablar.

Según Valderrama (2006) las habilidades comunicativas se refieren a la competencia que tiene una persona para expresar sus ideas, sentimientos, necesidades, sueños y deseos por medio del lenguaje oral y escrito. Las personas desarrollan diferentes habilidades comunicativas como Hablar, escuchar, leer y escribir. En el caso del habla y la escucha son consideradas como habilidades fisiológicas de la condición humana. Para Verderber y Verderber (2009) las habilidades comunicativas son acciones o secuencias de acciones orientadas hacia metas que podemos dominar y repetir en situaciones adecuadas.

A juicio de Arredondo (2004), las habilidades comunicativas pueden ser definidas en torno a la influencia que se ejerce sobre el receptor y en consecuencia al cambio que se produce en su entorno. Según están representadas por las capacidades de desempeñar determinadas tareas comunicacionales de modo consistente para influir en las personas, pues la comunicación es un círculo donde el sujeto influye en otros individuos y los otros en él. Por lo tanto, el gerente en las universidades requiere dominarlas para afrontar los diversos cambios que se presentan en las organizaciones y en su entorno a quienes afrontan e influyen de múltiples formas en el personal, clientes, proveedores de la organización entre otros.

De este modo la investigadora subraya que gran parte de los estudios sobre comunicación se han centrado en el concepto de habilidades comunicativas, es decir, en

las habilidades necesarias para comunicar con eficacia, tomando en cuenta los argumentos expresados por los autores especialmente en la teoría de Ortiz (2005).

Según autores como: Verderber y Verderber (2009,) Jiménez (2011), Niño (2008), Valderrama (2006), refieren que las habilidades comunicativas están conformadas por dos vertientes del lenguaje, una se ubica dentro del lenguaje verbal: expresión oratoria, escucha activa, habilidades para responder, empatía y asertividad. En cuanto a la no verbal, conformada por la paralingüística, kinesia y la proxemia.

Habilidades del lenguaje verbal

El habla o lengua oral como también se le conoce, permite que la persona comprenda y exprese los mensajes, elabore ideas, interactúe con otras, reflexione, soluciones problemas, entre otros. La escucha por su parte como habilidad, le permite a la persona procesar la información transmitida por el hablante, seleccionando la información y organizándola de acuerdo a su estructura cognitiva

- Escucha activa

El escuchar se relaciona con la comprensión del mensaje y para ello la persona debe poner en marcha un proceso cognitivo de construcción de significado y de interpretación de un discurso pronunciado de forma oral; requiere de un papel activo-participativo y un respeto hacia el emisor, de sus ideas. Escuchar tiene que ver con elementos pragmáticos como el reconocimiento de la intención del hablante y el reconocimiento del contexto social, cultural, ideológico desde el cual se habla; además está asociado a complejos procesos cognitivos, ya que en el acto de leer, en el que se cuenta con el impreso como soporte de la significación, escuchar implica ir tejiendo el significado de manera progresiva.

Según Fonseca (2005), no solo se trata de escuchar de una manera pasiva sino de participar. En la escucha activa interviene la congruencia. La realimentación, la confirmación de que el mensaje que estas transmitiendo se recibe con claridad y exactitud. Para Dasí, Martínez y Martínez (2007), la percepción de la comunicación emocional de los otros requiere el desarrollo de las habilidades de escucha activa, también llamada escucha atenta, que implica oír al otro con total apertura de manera que la persona sienta que puede expresarse, sin miedo a ser juzgada, aun cuando el oyente este de acuerdo con lo que dice.

Bajo otro enfoque, Arredondo (2004), considera que la escucha activa, enfatiza la necesidad de desactivar los filtros de recepción, sintetizar las creencias del otro, usar frases dinamizadoras, proporcionar expresiones donde se indiquen conscientemente los sentimientos del otro y usar apropiadamente las pistas no verbales, enviadas al interlocutor. El gerente en las organizaciones complejas como son las universidades privadas requiere dominar la escucha activa, puesto que es el primer paso hacia el fomento de las buenas relaciones ya que permite una actitud abierta a la discusión y favorece la resolución efectiva de los problemas.

- **Expresión Oratoria**

Según Dilts y Epstein (2004), hablar con claridad, es una habilidad que proporciona fluidez, naturalidad y permite una mayor comprensión del otro, ahorrando tiempo, eficacia en el trabajo, solucionando conflictos, ganando autoestima con la más alta calidad en las relaciones con los demás y obteniendo los mejores resultados deseados.

Sin embargo, la destreza de hablar con claridad consiste en mover el ánimo mediante la palabra, emocionar y persuadir, por lo tanto, saber algo no es idéntico a saber decirlo. Esta es la importancia de la comunicación oral. Desde la perspectiva de Arredondo (2004), la forma cómo se habla, se establece como sinónimo de expresión oral de una persona, pues cuando esta se manifiesta, pone en evidencia su personalidad y será el patrón por el cual se le juzgue, se le acepte o rechace. Ante lo expuesto por los autores se puede inferir que el lenguaje verbal que conjuga los aspectos de la comunicación oral reconocida como oral o escrito se hacen necesarios desarrollar las siguientes habilidades: claridad, precisión, fluidez.

- **Empatía**

Según O'Connor y Symour (2000), la empatía es una cualidad compleja que se define por el proceso de conocer, experimentar, vivenciar acontecimientos desde la posición del otro. La empatía es una destreza básica de la comunicación interpersonal; ella permite un entendimiento sólido entre dos personas y en consecuencia, la empatía es fundamental para comprender en profundidad el mensaje del otro y así establecer un dialogo. Esta habilidad de inferir los pensamientos y sentimientos de otros, genera sentimientos de simpatía, comprensión y ternura. La empatía está dada por la posibilidad de lograr un verdadero acercamiento humano al otro.

Es sin duda una habilidad que debe ser empleada con acierto por el gerente en las organizaciones complejas es la empatía, esta facilita el desenvolvimiento y progreso de todo tipo de relación entre dos o más personas. Viene a ser algo así como su conciencia social, pues a través de ella se pueden apreciar los sentimientos y necesidades de los demás, dando pie a la calidez emocional, compromiso, afecto y sensibilidad.

- **Asertividad**

Algunos autores determinan la asertividad como aquella conducta que posibilita la disminución de la ansiedad. Robbins (2000) considera a la persona asertiva como aquella cuya personalidad es atrayente o activa, quien determina sus propios derechos y no presenta temores en su comportamiento. Establece además este autor, que las características básicas de los individuos asertivos son: libertad de expresión, comunicación directa, adecuada, abierta, su comportamiento es respetable y acepta sus limitaciones.

No obstante, Argyris (2004), opina que la asertividad es sólo una parte de las habilidades comunicativas, aquel sujeto que reúne las conductas de pensamientos

adecuados puede defender bien sus derechos y sus relaciones interpersonales sin negar los de los otros y sin agredir ni ser agredido.

A juicio de la investigadora, a través de la lectura de las necesidades de los demás, el gerente en las organizaciones complejas en el marco de las universidades privadas puede reajustar su forma de actuar y siempre que se proceda con sincero interés, esto repercutirá en beneficio de las relaciones interpersonales. Pero ello, se debe estar atento en todo momento, pues lo que funciona con una persona no funciona necesariamente con otra, o es más, lo que en un momento funciona con un individuo puede no servir en otra persona ni con la misma en otro escenario; por ello, la importancia de desarrollar habilidades comunicativas

- **Habilidad para responder**

Para Arredondo (2004), la habilidad para responder, es lo que se conoce como responsabilidad, y trata de la capacidad para decidir apropiadamente y con eficacia, dentro de los límites de las normas sociales y de las expectativas comúnmente aceptadas. Asimismo, Robbins (2000) precisa que la habilidad de responder, es la cualidad con la cual, el individuo proporciona sus ideas, pensamientos y conducta adecuadamente para la toma de decisiones de forma autónoma.

En este contexto la investigadora plantea que los planteamientos de los autores es positiva ya que la habilidad para responder se manifiesta de manera consistente en cada persona, por tanto, el gerente cuando logra tomar conciencia, sobre el deber y la capacidad de responder asertivamente ante los demás, por lo que haga y deje de hacer, está aplicando la habilidad de responder.

Habilidades del lenguaje no verbal

Para Rulicky y Cherny (2007), el lenguaje corporal puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en la mayoría de los encuentros sociales. Pero la soltura en el lenguaje no verbal no es algo con lo que el ser humano nace o de lo cual la persona debe prescindir para siempre. Existen tres razones que explican por qué permanece oculta la mayor parte del lenguaje no verbal.

La primera es que los mensajes actúan subconscientemente. La mayoría de los mensajes corporales se transmiten por debajo de nuestro nivel normal de conciencia. La segunda razón se debe a la gran cantidad de información no verbal producida en un pequeño diálogo. Se estima que en una conversación entre dos personas se puede transmitir decenas de unidades de información. Pero solo percibimos una pequeña parte de esa información. La tercera razón es que le damos muy poca importancia al lenguaje no verbal y eso tomando en cuenta que cuando dos individuos hablan los mensajes recibidos son más visuales que verbales.

Los sistemas principales de comunicación no verbal según Martínez (2007), son el paralingüístico (cualidades de la voz, modificadores de la voz, elementos cuasiléxicos, pausas y silencios significativos, que a partir de su significado o de alguno de sus componentes inferenciales comunican o matizan el sentido de los enuncia-

dos verbales), el quinesico (movimientos y posturas corporales que comunican o matizan el significado de los enunciados verbales), el proxémico (concepción, estructuración y uso del espacio), cronémico (concepción, estructuración y uso del tiempo).

- Paralingüística

Según Rulicky y Cherny (2007) además del tono de voz, este sistema comprende el volumen de la voz, ritmo, dicción, acento local, énfasis y pausas, suspiros, bostezos y la frecuencia en la emisión de las interjecciones. Para Dasí, Martínez y Martínez, V. (2007) el modo de hablar incluye el tono, enunciación, pronunciación, volumen y la corrección de las palabras utilizadas. También influyen la asertividad al hablar, el control de los gestos y el contacto ocular que se mantiene con el interlocutor. En efecto, una manera útil para evitar los malos entendidos es verificar el mensaje con su interlocutor, entonces se podrá corregir cualquier mal entendido.

Para llevar a cabo una gerencia exitosa el conocer las habilidades comunicativas es de gran ayuda, ya que a modificar actitudes y conductas en la forma de comunicarse trayendo como consecuencia el buen desempeño de las relaciones laborales.

- Kinesia

Para Niño (2008) la kinesia es el campo que estudia nuestro comportamiento corporal, los movimientos realizados a través del rostro, extremidades superiores e inferiores, confiriendo un significado determinado a nuestro mensaje y sirviendo como refuerzo a nuestra comunicación verbal. Esta es la clave: que no exista contradicción entre el mensaje verbalizado y el no verbalizado. Lo fundamental es que nuestros gestos refuercen y acentúen lo dicho sabiendo que son definitorios porque transmiten sensaciones que impactan en el otro de forma inconsciente y por lo tanto acentúan su fuerza comunicativa.

Según Fanjul (2008) es el estudio del movimiento del cuerpo humano. El movimiento corporal es una de las componentes expresivas más importantes de la comunicación; sin menospreciar la palabra pudiendo decir que mediante un gesto se puede transmitir a veces más que con un discurso. En determinadas ocasiones se puede engañar con la palabra, pero más difícil hacerlo con la cara.

Así pues tomando en cuenta la importancia de cada una de las teorías que definen Kinesia, la investigadora recalca que dado el innegable protagonismo que adquiere el lenguaje del cuerpo en el contexto comunicativo, resulta indispensable conocer los diferentes factores que en él intervienen desde el punto de vista del emisor, con el fin de evitar incongruencias entre sus palabras y los mensajes que transmite su lenguaje corporal y desde la perspectiva del receptor, con el fin de detectar las congruencias o incongruencias del mensaje, capaces de reforzar o desmentir el discurso que está recibiendo.

- Proxémica

La proxémica, aborda el uso y percepción del espacio social y personal. Se le denomina también ecología del pequeño grupo y se ocupa de la manera en que la gente usa y responde a las relaciones espaciales cuando se establecen grupos formales e

informales. En las situaciones de comunicación, liderazgo y trabajo manual hay disposiciones espaciales determinadas que implican mensajes no verbales muy claros.

Padilla (2007) expresa que cuando, nos encontramos más cerca de lo habitual con una persona que conocemos poco (en un ascensor, por ejemplo), la conversación se limita al saludo que exige la buena educación y enseguida desviamos la mirada y aparentamos concentrar nuestra atención en cualquier nimiedad.

La Proxémia es el estudio de cómo estructuramos nuestro micro espacio personal, la especie de burbuja que rodea nuestro cuerpo y que marca el límite al que otra persona puede llegar sin que nos sintamos molestos o agredidos obligándonos a retroceder para recuperar ese espacio. Esta aborda el espacio y la distancia que guardan las personas.

La comunicación en la complejidad de las organizaciones universitarias

Desde la perspectiva epistemológica de la complejidad, lo institucional puede ser pensado como un fértil campo de problemáticas con atravesamientos múltiples. Considerando este paradigma, se hace mención al campo organizacional-institucional educativo como un ámbito donde los sucesos humanos ocurren y donde la comunicación adquiere relevancia en las tramas de relaciones diversas.

La importancia de la comunicación en todos los órdenes de la actividad humana pero, especialmente, la cada vez más necesaria intervención de este proceso dinámico en las relaciones, ya no sólo interpersonales, sino primordialmente intra, extra Interinstitucionales, se ha ido acrecentando desde hace algunas décadas y, sin dudas, lo seguirá haciendo a un ritmo aún más creciente en los próximos años.

La comunicación es un género que por su forma y contenido intenta personificar, distinguir y hacer conocer a una institución. Es aquella que se desarrolla en el seno de una compañía, destinada a interconectar tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí. Constituye un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar. De la buena relación con sus grupos de interés depende el éxito de la gestión institucional. La comunicación de toda organización con el contexto social requiere un conjunto de condiciones concurrentes. Entre ellos:

- La comunicación de la institución con su entorno social es un diálogo entre dos partes. Este diálogo exige canales de comunicación y reglas de juego de las cuales deben ser partícipes ambas.
- La finalidad de este diálogo es la del entendimiento mutuo, a través del profundo conocimiento de los interlocutores, para reducir al máximo las interferencias en la comunicación.
- La sociedad tiene el derecho y también la obligación de conocer a las organizaciones y pronunciarse sobre ellas expresando sus opiniones.

En consecuencia, la comunicación se ha tomado a menudo como una moda. No obstante, en la actualidad se le está dando la importancia esta tiene en todos los sectores, a tal grado que se va convirtiendo en una cultura. Puesto que la comunicación institucional es la clave, la llave que abre las puertas de la empresa a una realidad compleja y cambiante. No se puede olvidar, que las organizaciones son organismos vivos e inteligentes, preceptores de señales, informaciones y mensajes.

Bajo esta perspectiva, el análisis profundo de las actividades de comunicación en las organizaciones permite comprender y facilitar los procesos de cambio y crecimiento de las instituciones. Todo trabajo comunicacional e institucional exige un enfoque multidisciplinario, pues esta se diversifica y se densifica constantemente, al igual que sus técnicas se especializan y proliferan. De tal manera que el tráfico comunicacional aumenta en volumen y tiende a la saturación y al desorden.

Metodología del estudio

Para analizar las habilidades comunicativas del gerente en las organizaciones compleja bajo del marco de las universidades privadas en Maracaibo, se consideró la metodología cualitativa en función de un estudio descriptivo y documental, tomando para ello la técnica de análisis de contenido, generando a través de la hermenéutica la interpretación necesaria que sirva de fundamento para entender las teorías y la posición de distintos autores acerca de las habilidades comunicativas. Enfatizando que es la clave para las organizaciones a la hora de generar ventajas competitivas, coadyuvando a la búsqueda de modelos gerenciales capaces de lograr nuevas estructuras organizacionales, como política de ventaja competitiva de innovación empresarial.

Reflexiones finales

El avance en la comunicación ha creado nuevas formas de comunicarse y el acceso a estas es más veraz y efectivo en cualquier organización sea pública o privada; no se puede obviar que la base de la comunicación humana desde el momento en que se nace son los gestos, miradas, posturas, sonidos, los movimientos del cuerpo y que se van incorporando. Asimismo, los procesos que hacen que se transmita la representación del universo a través del lenguaje.

Por lo tanto, se considera una aplicación práctica que permite mediante técnicas y herramientas precisas, reconocer y desarrollar habilidades para el crecimiento personal y la mejora de las relaciones interpersonales; pero sobre todo, admite conocer de manera objetiva la percepción de los demás y la del propio ser, si se trata del área laboral y social donde se vive por lapsos de tiempo determinado con un sinnúmero de personas de distintas razas condiciones y niveles sociales creencias religiosas.

Si bien se usa la palabra para comunicarse, el verdadero significado de ellas se transmite con el cuerpo y el tono de voz; de allí que la comunicación humana se efectúa más mediante gestos, posturas y facciones que de manera verbal, es decir, que los elementos no verbales complementan en gran medida a todo proceso de comunicación, puesto que en la mayoría de los casos, emplean los elementos no verbales como una sustitución o como un complemento de la oralidad que emplea la persona; manejar la comunicación no verbal desde un plano consciente, sin dejarlo a la intuición, es un aspecto clave en el trabajo de cualquier profesional.

Bajo esta perspectiva, cualquier comunicación supone la participación de dos partes, cada una puede tener necesidades, deseos y actitudes diferentes, pueden presentar obstáculos si entran en conflictos con los de la otra parte y dichas barreras pueden impedir que se transmita o reciba el mensaje correcto. Para tener éxito, cualquier comunicación ha de superar dichos obstáculos y el primer paso consiste en reconocer su existencia.

En el caso de la habilidad comunicativa de la escucha, se puede plantear que permite a las personas, una apropiación de su lengua porque posibilita el reconocimiento de diferentes códigos lingüísticos, la construcción colectiva de saberes y además permite el desarrollo de diversas. Es importante destacar que las habilidades de hablar y escuchar se inter-relacionan porque tanto el emisor como el receptor tienen las mismas responsabilidades y exigencias para que la comunicación sea efectiva. Al oyente le compete el rol de recibir, comprender y asimilar el mensaje a partir de las señales acústicas de la emisión, de la información recibida y las circunstancias que rodean el acto del habla.

En el contexto de las organizaciones complejas universitarias, los gerentes y el personal deben mantener siempre algún tipo de interacción. La presencia de dificultades en la comunicación atribuible a diversas causas, entre ellas las debilidades en el manejo de habilidades comunicativas, puede desencadenar pobreza en las relaciones interpersonales. Por lo tanto, comunicar con eficacia a través del desarrollo de estas, es necesario para mantener el contacto entre el talento humano que conforma las organizaciones.

Es necesario destacar que las personas en general y los gerentes en particular, necesitan desarrollar habilidades comunicativas, a saber: escuchar activamente, hablar con claridad, habilidad para responder, agudeza sensorial (visual, auditiva, tacto, gusto y olfato) flexibilidad, asertividad, empatía y sinergia. Asimismo, se incluyen en esta categoría el control de los patrones de comunicación para afrontar los cambios los cuales se presentan tanto en su vida personal, social o laboral que le permiten una interrelación eficaz.

Referencias bibliográficas

- Argyris, G. (2004). **Comunicación Eficaz**. Ediciones Deusto. España.
- Arredondo, L. (2004). *Sea un Comunicador Excelente*. McGraw Hill, Madrid. España.
- Cárdenas, J.A. (2013). Condiciones sociológicas del giro epistemológico de la categoría competencia y sus limitaciones teórico-prácticas en el contexto educativo colombiano. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogotá. Colombia.
- Carrión, S. (2003). *Curso de Master en PNL*. Editorial Obelisco. Barcelona. España.
- Costa, J. (2003). **Dirección de Comunicación Empresarial e institucional**. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.
- Dasí, F.; Martínez, R. y Martínez, V. (2007). *Habilidades de comunicación para directivos*. (3ra. Ed.) Madrid: ESIC. España.
- Dilts, C. y Epstein, M. (2004). **Aprendizaje Dinámico con PNL**. Editorial Urano. Barcelona, España.
- Etkin, J. (2005). **Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado**. Ediciones Garnica. Buenos Aires. Argentina.
- Fanjul, C. (2008). La importancia de la comunicación no verbal en la configuración de la imagen corporativa. En *ICONO 14*, N° 11, 2008.
- Fernández, A. y Damnke, T. (1998). **La Comunicación Humana**. Editorial McGraw-Hill. México.
- Feixas, C. y Villegas, L. (2001). **Constructivismo y Psicoterapia**. Editorial Desclee de Brouwer. México.
- Fonseca, M. (2005). *Comunicación oral: Fundamentos y práctica estratégica*. (2da Ed.) México: Prentice Hall.
- Fournier, C. (2004). **Comunicación verbal**. Editorial Thomson. México.
- Goldhaber, R. (2000). **La Comunicación Organizacional**. Editorial Diana, México.
- Jiménez, D. (2011). **Manual de Recursos Humanos**. Esic Editorial. España.
- Martín, C. (2005). *Estrategia y mente, el código del gran juego*. 1ª edición. Libros en red. Amer-town International S.A.
- Martínez, M. (2007). *Entrenamiento de la comunicación: bases para su evaluación*. Anuario de Psicología. N° 72. 43-61. Facultad de Psicología. Universidad de Barcelona. España.
- Niño, V. (2008). *Competencias en la comunicación. Hacia las prácticas del discurso*. ECOE Ediciones. Colombia.
- O'Connor, S. y Seymour, R. (2000). **Introducción a la PNL**. Editorial Urano. Barcelona, España.
- Padilla, X. (2007). *La comunicación no verbal*. Liceus Servicios de Gestión y Comunicación S.R.L. www.liceus.com
- Rulicky, S. y Cherny, M. (2007). **Comunicación no verbal**. Ediciones Granica. México.
- Robbins, A. (2000). **Poder Sin Límite**. Editorial Grijalbo. Caracas, Venezuela
- Valderrama, C. (2006). *Comunicación-Educación: Coordinadas, abordajes y travesías*. Editores Siglo del hombre. Fundación Universidad Central. Bogotá. Colombia.
- Verderber, R. y Verderber, K. (2009). **iComunícate! Cengage learning editores**. Décimo segunda edición. México.