**MIRIAM DE LA C. YERA MOLINA**
**CARMEN CORDERO ALONSO**
**MARIA AMELIA LINARES GONZALEZ**
**Universidad Central "Marta Abréu" de Las Villas**
**Santa Clara, Cuba**
**myera@uclv.edu.cu**

## *La comunicación interpersonal, valiosa habilidad gerencial para los directivos de alto desempeño*

El mundo empresarial ante los desafíos del siglo XXI demanda habilidades gerenciales básicas, entre las que la UNESCO ha definido:

| **Competencias centrales** | |
|---|---|
| Profesionalismo | o Muestra orgullo por su trabajo y logros.<br>o Demuestra competencia profesional y dominio de materias.<br>o Es consciente de compromisos tomados en reuniones, cumple los plazos y obtiene resultados.<br>o Está motivado por preocupaciones profesionales y no personales.<br>o Muestra persistencia frente a los problemas y desafíos.<br>o Mantiene la calma en situaciones de tensión. |
| Comunicación | o Habla y escribe en forma clara y efectiva.<br>o Escucha a los demás, interpreta sus mensajes y responde de forma apropiada.<br>o Hace preguntas clarificadoras y muestra interés por sostener una comunicación bidireccional.<br>o Adapta su lenguaje, tono, estilo y formato a la audiencia correspondiente.<br>o Demuestra apertura para compartir información y mantener informadas a las personas. |
| Trabajo en equipos | o Trabaja en forma colaborativa con colegas para lograr las metas organizacionales.<br>o Solicita insumos valorando genuinamente las ideas y conocimientos de los demás, está dispuesto a aprender de las otras personas.<br>o Antepone la agenda del equipo a la agenda personal.<br>o Apoya la decisión final del grupo y actúa en concordancia, aun cuando dichas decisiones puedan no reflejar enteramente su propia posición.<br>o Comparte el reconocimiento por los logros del equipo y acepta la responsabilidad conjunta por las deficiencias del equipo. |
| Capacidad de planificar y organizar | o Plantea metas consistentes con las estrategias acordadas.<br>o Identifica actividades y tareas prioritarias, ajusta las actividades en forma requerida.<br>o Asigna una cantidad apropiada de tiempo y recursos para completar el trabajo.<br>o Prevé los riesgos y deja espacio para contingencias al planificar.<br>o Monitorea y ajusta los planes y acciones en la forma que sea necesaria.<br>o Usa el tiempo en forma eficiente. |
| Responsabilidad o capacidad de dar cuentas | o Hace propia todas las responsabilidades y cumple los compromisos.<br>o Entrega los resultados de los cuales es responsable dentro del tiempo prescrito y conforme a los estándares de costo y calidad.<br>o Actúa conforme a las regulaciones y reglas de la organización.<br>o Apoya al personal subordinado, provee supervisión y se responsabiliza por las tareas delegadas.<br>o Asume responsabilidad personal por las deficiencias de sus subordinados y aquellas de la unidad de trabajo, cuando corresponde. |
| Orientación al cliente | o Considera como "clientes" a todas aquellas personas a quienes les da servicio y busca ver las cosas desde el punto de vista del cliente.<br>o Establece y mantiene asociaciones productivas con los clientes ganándose su confianza y respeto.<br>o Identifica las necesidades de los clientes y las satisface con soluciones apropiadas.<br>o Monitorea las acciones que se están desarrollando dentro y fuera del ambiente de los clientes para mantenerse informado y anticipar los problemas.<br>o Mantiene informados a los clientes del progreso o dificultades de los proyectos.<br>o Cumple los plazos de entrega de los productos o servicios para los clientes. |
| Creatividad | o Busca activamente mejorar los programas o servicios.<br>o Ofrece opciones nuevas y diferentes para resolver los problemas o satisfacer las necesidades de los clientes.<br>o Promueve la consideración de ideas nuevas y persuade a otras personas para que las consideren.<br>o Corre riesgos calculados sobre la base de ideas nuevas y tradicionales, piensa fuera del marco usual. |

| | |
|---|---|
| | o Se interesa por ideas nuevas y nuevas formas de hacer las cosas.<br>o No está amarrado al pensamiento convergente o enfoques tradicionales. |
| Interés tecnológico | o Se mantiene actualizado al nivel de la tecnología disponible.<br>o Entiende la aplicabilidad y limitaciones de la tecnología de trabajo en la oficina.<br>o Busca activamente aplicar tecnología a las tareas que son apropiadas para ello.<br>o Muestra disposición para aprender nuevas tecnologías. |
| Compromiso con el aprendizaje continuo | o Se mantiene actualizado con los nuevos desarrollos en su propia ocupación o profesión.<br>o Busca activamente desarrollarse a sí mismo en lo profesional y en lo personal.<br>o Contribuye al aprendizaje de los colegas y subordinados.<br>o Muestra disposición para aprender de otras personas.<br>o Busca retroalimentación para aprender y mejorar. |

| **Competencias de gestión o gerenciales** | |
|---|---|
| Visión | o Identifica temas estratégicos, oportunidades y riesgos.<br>o Comunica claramente las vinculaciones entre la estrategia de la organización y las metas de la unidad laboral.<br>o Genera y comunica una dirección organizacional amplia y comprometedora, inspirando a otras personas para seguir esa misma dirección.<br>o Trasmite entusiasmo acerca de posibilidades futuras. |
| Liderazgo | o Sirve como modelo que otras personas desean seguir.<br>o Da poder a otras personas para transformar las visiones en resultados.<br>o Establece y mantiene relaciones con un amplio espectro de personas para entender las necesidades y conseguir apoyo.<br>o Anticipa y resuelve conflictos procurando soluciones adecuadas para todos.<br>o Busca el cambio y el mejoramiento, no acepta el *status quo*.<br>o Muestra el valor suficiente como para ponerse en posiciones impulsoras. |
| Capacidad de dar poder o fortalecer | o Delega responsabilidad, clarifica expectativas y da autonomía al personal (staff) en áreas importantes de su trabajo.<br>o Anima a otros a establecer metas interesantes.<br>o Hace asumir a los demás la responsabilidad de los resultados que les corresponden en su área.<br>o Valora verdaderamente los aportes (input), el conocimiento y experiencia de todos los miembros del personal.<br>o Muestra aprecio y recompensa el logro y el esfuerzo.<br>o Involucra a otras personas al momento de tomar decisiones que las afectan. |
| Capacidad de gerenciar el desempeño | o Delega en forma adecuada la autoridad que corresponde en cuanto a la responsabilidad, rendición de cuentas y toma de decisiones.<br>o Se asegura de que los roles, responsabilidades y líneas jerárquicas son claras para cada uno de los miembros del personal.<br>o Juzga con exactitud la cantidad de tiempo y recursos que se necesitan para lograr una tarea.<br>o Monitorea el progreso conforme a los hitos y plazos.<br>o Analiza regularmente el desempeño, proporciona retroalimentación y apoyo al personal.<br>o Impulsa a correr riesgos y apoya la creatividad y la iniciativa.<br>o Apoya activamente el desarrollo y las aspiraciones de carrera del personal.<br>o Califica el desempeño en forma justa. |
| Capacidad de construir confianza | o Crea y mantiene un ambiente en el cual las demás personas pueden hablar y actuar sin temor a las consecuencias.<br>o Gestiona en una forma deliberada y predecible.<br>o Opera con transparencia, no mantiene una agenda oculta.<br>o Confía en los colegas, los miembros del personal y los clientes.<br>o Da el crédito debido a los demás.<br>o Lleva adelante las acciones acordadas.<br>o Trata en forma apropiada la información delicada y confidencial. |
| Capacidad de juicio y toma de decisiones | o Identifica los puntos principales en una situación compleja y llega al corazón de los problemas rápidamente.<br>o Reúne información relevante antes de tomar una decisión.<br>o Considera los impactos positivos y negativos de las decisiones antes de hacerlas.<br>o Toma decisiones considerando el impacto en los demás y en la organización.<br>o Propone un curso de acción o hace recomendaciones basado en toda la información subyacente en la decisión.<br>o Toma decisiones difíciles cuando es necesario. |

Como se puede apreciar la comunicación se erige como una competencia gerencial central, por lo importante que resulta para el logro de la misión estratégica de las empresas, con el propósito de crear productos o servicios con valor para el cliente. Según Barreiro Pousa (2000) la comunicación empresarial pretende:

1. Integrar a los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa. La comunicación debe propiciar la motivación del trabajador en los logros de la empresa y crear un sentimiento de pertenencia del individuo a la entidad.

2. Fomentar la participación del personal. Los trabajadores deberán estar informados de lo que se deberá hacer, las normas y regulaciones existentes, axial como las expectativas de lo que se espera de ellos. La claridad que tenga el trabajador de los objetivos asignados le ayudara a participar en el alcance de los objetivos de la empresa, involucrándose en ellos.

3. Crear una imagen exterior de la empresa, coherente con su identidad, que favorezca su posicionamiento adecuado en el mercado.

4. Lograr una adaptación permanente a los cambios del entorno mediante el conocimiento actualizado del sector de competencia de manera tal que le permita conocer lo mas exactamente posible las necesidades, deseos y comportamientos de sus clientes actuales y potenciales, los movimientos de sus competidores y del resto de los factores del entorno que facilita u obstaculizan la actividad empresarial, a fin de elaborar y desplegar una estrategia adecuada que le asegure el éxito.

5. Contribuir a elevar la calificación del personal, al materializarse el proceso de transferencia de las mejores experiencias.

6. Disminuir los índices de rotación del personal a partir de que la empresa sea un lugar que satisfaga las expectativas de los trabajadores, no solo en relación con el reconocimiento de su desempeño, sino en la posibilidad que le ofrece de realizar aportes y en ocasiones a la satisfacción de necesidades personales espirituales.

7. Establecer un clima socio psicológico en la empresa. El tipo de comunicación que se establece entre directivos y trabajadores, y entre los trabajadores debe caracterizarse por la claridad, honestidad, colaboración y personalización. Esto motiva al trabajador e incrementa su productividad, y ayuda a los de nuevo ingreso a integrarse lo mas rápido posible, si conflictos a la organización.

Desde nuestra perspectiva y coincidiendo con J. C. González Morales (2003) la COMUNICACION INTERPERSONAL es el nivel de comunicación humana que consiste en el intercambio de contenidos, percepciones, datos, definiciones, juicios, sentimientos, emociones, deseos, vivencias, valores, planes de acción y puntos de vista personales con la finalidad de resolver asuntos para satisfacer necesidades colectivas y/o personales que se manifiestan en diferentes esferas: familiar, laboral, etc.

Los contenidos que se abordan en este nivel de comunicación se construyen, esencialmente, según los criterios de cada persona acerca del/los asunto/s y la significación que posee/n en la satisfacción de necesidades, por lo que puede evidenciarse tanto de manera formal como informal.

Al asumir estos presupuestos, defendemos el criterio que tanto en la comunicación interna ya sea formal o informal y en la externa, los directivos deben poseer una exitosa comunicación interpersonal.

En estudios realizados al respecto en algunas entidades hemos constatado que los directivos:

1. Muestran interés por dominar contenidos esenciales acerca de la comunicación; pues consideran que es un proceso de gran notabilidad para lograr el éxito empresarial.

2. Presentan imprecisiones en el conocimiento de las leyes de la comunicación:
    - ➢ Lo valido en una comunicación no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor:
    - Emiten el mensaje sin considerar las posibilidades y necesidades del receptor, según el tema tratado.
    - ➢ Tan importante como lo que se dice es como se dice:
    - No logran una adecuada congruencia entre lo que dicen, la entonación y la gestualidad.
    - ➢ La percepción de un mensaje es siempre subjetiva:
    - No profundizan en las causas que condujeron al receptor a interpretar el mensaje de una forma diferente a su intención original.
    - ➢ La idea preconcebida sobre alguien, condiciona la comunicación (efecto Pigmaleón):
    - Al comunicarse consideran percepciones prejuiciadas acerca del/los receptor/es.

3. No poseen un desarrollo armónico de las habilidades necesarias para el éxito de la comunicación:
    - ➢ Al Hablar:
    - Emplean la agresividad verbal como estilo de comunicación (expresiones inadecuadas, gritos, palabras groseras, señalamientos inoportunos y no discutidos con anterioridad, etc.) Esta forma de

analizar los problemas en reuniones, conduce a una decodificación incorrecta del mensaje y ocasiona:

a) Incumplimiento de una tarea por la no comprensión de la utilidad o necesidad de realizarla.
b) No prestar la debida atención durante el resto de la reunión. (Aparecen comportamientos que demuestran que no se está escuchando)
c) Los subordinados pueden sentir el deseo/necesidad de solicitar la liberación del cargo, o el traslado para otro centro de trabajo.
d) Los participantes en la reunión deciden no emitir criterios, por lo que no se asume una dirección participativa adoptándose las decisiones del que dirige la reunión sin colegiarse la mejor opción.

- Realizan intervenciones redundantes o introducen demasiadas ideas en sus juicios, con frecuencia sin relación, lo que impide que el interlocutor pueda resumir la esencia de la conversación.
- Improvisan al efectuar análisis importantes.
- No establecen conversaciones informales con los subordinados o trabajadores de menor jerarquía.
- Desconocen el valor de la comunicación no verbal.
- Hablan sin apreciar la capacidad de comprensión su/s interlocutor/es.
- ➢ Al Escuchar:
- No muestran interés en lo que se les esta diciendo.
- En ocasiones no captan los sentimientos expresados.
- Interrumpen al que esta emitido un criterio para exponer el suyo, asumiendo posiciones defensivas.
- No dominan la técnica de la interrogación.
- No observan de frente al interlocutor.
- ➢ Al Leer:
- Realizan retrocesos y repeticiones.
- Omiten o cambian grafías.
- No entonan adecuadamente.
- ➢ Al Escribir:
- Los mensajes escritos, en ocasiones, por diversas causas resultan incomprensibles para el lector lo que conduce a la no realización o a la ejecución inadecuada de una tarea.

4. Desconocen las reglas para lograr una retroalimentación efectiva durante la comunicación.

**PROPUESTA DE ACCIONES:**

***Objetivo:*** Perfeccionar la comunicación interpersonal de los directivos.

I. Precisión de las dimensiones e indicadores para caracterizar la comunicación interpersonal de los directivos.
II. Caracterización de la comunicación interpersonal de los directivos.
III. Determinación de las vías para efectuar la capacitación de los directivos:
    - Estudios de Pregrado
    - Postgrado: Superación Profesional y Formación Académica.
    - Curso
    - Taller
    - Conferencia
    - Auto superación
IV. Elaboración de materiales de consulta.
V. Creación de la Consultoría para la gestión de la preparación y superación de directivos y reservas.
    - Precisar los fundamentos epistemológicos de la consultoría como método para mejorar la gestión de la Preparación y Superación de Cuadros y Reservas.
    - Determinar las necesidades y posibilidades de los Subdirectores de Investigación y Postgrado de las Sedes Universitarias Municipales para brindar el servicio de Consultoría para la gestión de la Preparación y Superación de Cuadros y Reservas.
    - Capacitar a los Subdirectores de Investigación y Postgrado de las Sedes Universitarias Municipales para brindar el servicio de Consultoría para la gestión de la Preparación y Superación de Cuadros y Reservas.
    - Crear la Consultaría para la gestión de la Preparación y Superación de Cuadros y Reservas en las Sedes Universitarias Municipales de la provincia.
    - Evaluar el impacto de la creación de la Consultoría para la gestión de la Preparación y Superación de Cuadros y Reservas en las Sedes Universitarias Municipales.

Estas acciones, asumidas desde el enfoque participativo, han favorecido un desarrollo adecuado de la comunicación interpersonal de los directivos de las entidades del territorio, todo lo cual se revierte paulatinamente, de manera armónica y satisfactoria, en el desempeño de sus funciones gerenciales.

**Bibliografía**


1. Barreiro Pousa Luis, La comunicación en la administración empresarial. Madrid. Impreso por Exclusivas Latinoamericanas S.A. Revista ESPACIO, Volumen 2, marzo 2000, pp 29-33.

2. Codina Jiménez Alexis, Comunicaciones Interpersonales efectivas en el trabajo directivo. Ciudad de La Habana. Impreso por Creaciones Graficas S. A. Revista ESPACIO, Volumen 6, septiembre-diciembre 2001, pp 46-48.

3. García Sanz Jesús y otros, Teoría de la comunicación, epistemología y análisis de la referencia. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente. 1999.

4. González Castro Vicente, Profesión Comunicador. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente. 1999.

5. López Viera, Luis, Comunicación Social. La Habana. Editorial Félix Varela. Selección de textos. 2003.

6. Schein Edgar H, La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. La Habana. Editorial Pueblo y Educación. 2002.

7. Vázquez Montalbán Manuel, Historia y Comunicación Social, La Habana. Editorial Pablo de la Torriente. 1999.