

## “La Comunicación Interpersonal como Factor Clave de la Práctica Gerencial”

Mariela Otero<sup>1</sup>  
[marielaoteroc@gmail.com](mailto:marielaoteroc@gmail.com)

### Resumen

La relación de la comunicación interpersonal y la gerencia es estrecha, de hecho la vida de las empresas gira en torno al proceso comunicacional, convirtiéndose así en el núcleo de las transformaciones organizacionales, razón por la cual en este trabajo se analiza la importancia de la formación en comunicación interpersonal dentro de la práctica gerencial a través de la realización de una investigación de campo basada en una metodología cuantitativa. Así, mediante un cuestionario standard se determinaron los problemas existentes en los egresados de los cursos de postgrado en gerencia de empresas de las universidades de Maracaibo, en cuanto a los procesos de comunicación interpersonal en su desempeño profesional. Los resultados evidencian que los egresados de los mencionados programas de postgrado han experimentado dificultades comunicacionales en su práctica gerencial. Se concluye que en estos estudios no se están formando líderes comunicacionalmente hábiles.

**Palabras clave:** comunicación interpersonal, postgrados en gerencia de empresas, dificultades comunicacionales, práctica gerencial, líderes.

### 1. INTRODUCCIÓN

En la práctica gerencial la aplicación de habilidades comunicativas es de vital importancia, bajo esta premisa Rojas (1999) señala que en la Dirección o Gerencia se integran conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades, pero que ésta a su vez

---

<sup>1</sup> Licenciada en Comunicación Social. Magíster en Ciencias de la Comunicación. Doctora en Ciencias, mención Gerencia. Docente de pre y postgrado de la Universidad Rafael Bellosillo Chacín y del CIPPSV, sede Zulia. Miembro del Comité Académico de la Maestría Ciencias de la Comunicación de Urbe. Telf. (0414) 629-53-79.

involucra acciones creativas, estratégicas y de relaciones humanas, que incluyen aspectos comunicacionales, en efecto, las relaciones en un ambiente organizacional son de carácter interpersonal, ya que los individuos desarrollan constantemente actividades en equipo, para las cuales necesitan saber comunicar sus ideas y manejar los conflictos que puedan presentarse.

Diversos estudios indican que diariamente en el mundo se pierde gran cantidad de energía debido a errores de comunicación. Las explicaciones mal planteadas, mensajes transmitidos en forma incorrecta y conversaciones mal encauzadas originan a las empresas pérdidas económicas, trabajos rechazados, productos inutilizados, esfuerzos desperdiciados, conflictos profesionales y personales, y hasta procesos judiciales. La responsabilidad de las mermas antes citadas recae directamente sobre los directivos o gerentes de las empresas, quienes tienen dentro de sus deberes garantizar un entorno organizacional caracterizado por el flujo de comunicación asertiva.

Estas reflexiones conducen a destacar lo expuesto por Rojas (1999), quien plantea que las nuevas realidades de la sociedad de las comunicaciones crean la necesidad de una interpretación postmodernista de las organizaciones a través de un replanteamiento de la cultura gerencial; ello induce a reflexionar sobre la crisis que pudiera estar experimentando la alta gerencia de las organizaciones, desde el punto de vista de su comprensión de las nuevas realidades, lo cual pudiera tratarse del requerimiento de un nuevo instrumento conceptual para una también nueva actuación: la comunicación dentro de un nuevo enfoque gerencial.

Lo anteriormente expuesto, se refiere a la valoración que se le debe dar actualmente a la comunicación interpersonal como un aspecto fundamental de la gerencia y que debe ser interpretado positivamente en el fortalecimiento de la actuación gerencial. En ese sentido, una parte fundamental de la actividad gerencial depende de la efectividad de complejos esquemas comunicacionales, de allí que la

interacción personal puede darse en forma incorrecta por causa de deficiencias en la comunicación.

Partiendo de este razonamiento, se puede inferir la inminente necesidad de formar a los profesionales de la gerencia con una concepción de la comunicación como un proceso intangible que propicie la fusión de las tareas de dirigir y comunicar en una sola acción gerencial, actividad que debería formar parte de las funciones que deben cumplir los cursos de postgrados en Gerencia de Empresas.

Resulta conveniente destacar que a pesar de que el directivo, llámese ejecutivo, gerente o líder, es generalmente capacitado en los centros universitarios y, específicamente en los programas antes mencionados, el componente de formación en comunicación interpersonal es insuficiente, por lo que no le ha permitido a sus participantes desarrollar las habilidades comunicacionales necesarias en la práctica gerencial (Otero, 2004).

De esta situación surgió el interés que motivó la realización del presente trabajo, cuya finalidad fue analizar la importancia de la formación en comunicación interpersonal al determinar si los egresados de los programas de postgrado en gerencia de empresas de las universidades de Maracaibo han experimentado dificultades en cuanto a los procesos de comunicación interpersonal en su práctica profesional.

En ese sentido, la presente investigación de campo se realizó con el objetivo de identificar las dificultades experimentadas por una muestra de los egresados de los programas de postgrado en gerencia de empresas en cuanto a los procesos comunicacionales en su práctica gerencial, a objeto de generar conocimiento que permitiera la mejora de la formación profesional en la citada área. La misma se encuentra enmarcada en la línea de investigación *Comunicación para la transformación organizacional y humana* que contempla el programa de la Maestría Ciencias de la Comunicación ofrecido por la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín en la ciudad de Maracaibo.

La información obtenida sirve como base para que estudiantes de Comunicación Social, así como participantes de las Maestrías Ciencias de la Comunicación, desplieguen propuestas que permitan el desarrollo de habilidades de comunicación interpersonal en los individuos responsables de liderar las organizaciones actuales.

Para el logro del objetivo establecido, en primer lugar se realizó una revisión documental que posibilitó la reflexión teórica y luego se aplicó un cuestionario autoadministrado a una muestra representativa (72) de los egresados de los diferentes postgrados en gerencia de empresas que se imparten en Maracaibo (38 de LUZ, 29 de URBE y 5 de URU). El instrumento consistió en una serie de preguntas cerradas previamente preparadas, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado.

De los resultados arrojados por el estudio se podrán beneficiar, de manera directa, tesistas que se encuentran ejecutando sus trabajos de grado con base en la variable competencia de comunicación interpersonal y las universidades objetos de estudio a cuyos representantes se les recomienda incluir en los programas de gerencia de empresas asignaturas que contemplen la enseñanza del desarrollo de la comunicación efectiva a través del uso adecuado de las señales verbales, vocales y visuales, y la preparación del estudiante como líder-facilitador en el manejo de conflictos.

## **2. REFLEXIÓN TEÓRICA**

### **El Aprendizaje Organizacional como Factor de Cambio**

El aprendizaje se remite a las personas y al mundo que éstas constituyen. Por tanto, el aprendizaje organizacional se configurará de acuerdo al grado en que la organización propicie y cultive los

aprendizajes de sus miembros; desde esta perspectiva las culturas organizacionales se construyen a partir de estilos de aprendizaje. La recurrencia interactiva en un contexto rico en estímulos y herramientas, la autorreferencia de un proceso de aprender a aprender, conforman el ciclo de los aprendizajes organizacionales.

Cabe considerar a los directivos y trabajadores del mundo como un fondo común de conocimientos y experiencias sobre cada faceta de dirección y actividades funcionales y operativas de una organización, incluso de prácticas en la toma de buenas decisiones. El aprendizaje es un elemento fundamental en el mundo empresarial, tal como señala Rojas (1999) las organizaciones son comunidades de aprendizaje, en ellas diariamente su personal, incluyendo la gerencia, está inmerso en un proceso de recibir y generar información y conocimiento.

Según Drucker (2000), la gerencia de las organizaciones se vio obligada a cambiar debido a que los procesos no funcionan de forma eficiente cuando las distintas funciones están separadas unas de otras, lo que ha hecho evidente la necesidad de mejorar las destrezas de comunicación del personal y fortalecer las del gerente como comunicador. En este sentido, el citado autor asegura que si se tuviera que escoger una sola destreza que fuera indispensable para todos en un ambiente que gira en torno a los procesos, sería la comunicación.

De acuerdo a lo antes explicado, resulta importante destacar lo expuesto por Verderber (2005), para quien el mejoramiento de las habilidades comunicacionales es posible y necesario, ya que según el autor la comunicación es un elemento crucial de la manera en la que los individuos se relacionan los unos con los otros, inclusive en el ámbito organizacional.

Por su parte, Castells (2000) asevera que los modelos organizacionales de las grandes empresas han sufrido importantes transformaciones con el propósito de amoldarse a los cambios que caracterizan la época actual, otorgándole a las relaciones

interpersonales un papel importante en el desempeño de los equipos de trabajos. El surgimiento de esta nueva tendencia organizacional está motivado por la necesidad que tienen las organizaciones de optimizar su funcionamiento interno para ofrecer un mejor servicio y así poder ser más competitivo dentro del mercado al cual pertenezca.

En este sentido, Wettel (2001) afirma que uno de los retos del gerente actual es valorar la comunicación como el factor clave de supervivencia y éxito dentro de las organizaciones; asegura que las empresas utilizan la comunicación dentro de todas sus dimensiones: interpersonales, grupales, corporativas y sociales y que por tanto, aunque éstas posean filosofías, estrategias y metas bien definidas, si sus procesos comunicacionales no son efectivos, la mayoría de sus miembros permanecerán trabajando de forma aislada.

### **La Condición Existencial de Comunicar**

De acuerdo a lo expuesto por Barrera (1999, p.73), "comunicar es el ejercicio de dar a conocer algo, de poner en común; guiados por el sentido etimológico, es la acción en común; constituye todo acto humano con contenido signficante suficiente para ser percibido, decodificado e interpretado". El mencionado autor explica que la comunicación tiene lugar en toda acción humana, pero que requiere de un acto humano recíproco para ser entendida como tal y la define como "la condición existencial por la cual la persona se realiza como tal, como ser relacional, situacional, en devenir histórico".

En la actualidad, la comunicación entre dos personas es el resultado de múltiples métodos de expresión desarrollados durante siglos. Los gestos, el desarrollo del lenguaje y la necesidad de realizar acciones conjuntas tienen un papel importante en este proceso. Al establecerse una comunicación, se pretende establecer algo en común, es decir tratar de compartir con alguien cierta información, ideas o alguna actitud.

En lo que respecta a la comunicación de grupo, en vista de la diversidad de axiomas, es conveniente tratar de establecer algunos parámetros que conduzcan al término "grupo" como común denominador; en este sentido, existen distintas definiciones las cuales exigen como mínimo que la colectividad tenga metas en común o al menos que los miembros perciban que forman parte de ese grupo; lo cierto es que todas las definiciones incluyen conceptos de interdependencia e interrelación.

Según Ribeiro (1996, p.97), "el estado mental es decisivo en el proceso de comunicación, tanto para quien *compra* como para quien *vende*". Influir en las demás personas depende fundamentalmente de saber trabajar con los estados mentales, el propio y el de la otra u otras personas. Todas estas reflexiones conducen a comprender la comunicación como un proceso mediante el cual un emisor se pone en contacto con un receptor por medio de un mensaje.

Rojas (1999, p.57), destaca que "las organizaciones utilizan gerencialmente a la comunicación en sus dimensiones interpersonales, grupales, corporativas y sociales", quedando así en evidencia que la comunicación es la esencia del proceso gerencial en las organizaciones postmodernas. Agrega el autor que "así como la empresa es el producto de su gerencia; la organización empresarial y su gerencia pueden ser concebidas como producto de la acción transformadora de la comunicación".

Afianzando la anterior premisa, De Loach (1998, p.43) afirma que "competir, mejorar, planear y aprender son actividades que afectan a todos los que participan en la vida de una empresa, una fábrica o un comercio. Su función y éxito requieren de información adquirida y comprendida colectivamente". El citado autor hace énfasis en la importancia de un esfuerzo colectivo para desenmascarar la información subyacente; agrega que "después de pensar y reflexionar, hay que abrir canales de comunicación y así compartir y legitimizar la experiencia personal al interior del sistema". De Loach sostiene que la

comunicación interpersonal libre dentro de la empresa y entre los empleados favorece la transformación y el desarrollo de las organizaciones actuales.

De lo anteriormente expuesto, se desprende el hecho de que uno de los desafíos del gerente actual y futuro sea la internalización de un proceso comunicacional efectivo en el quehacer que caracteriza el mundo empresarial, presentando como uno de los caminos más válidos la reformulación de los programas universitarios relacionados con la formación de los directivos de alto nivel.

La propuesta antes planteada toma fuerza cuando se realiza un recorrido por las tareas cotidianas de un gerente dentro de una organización, en cuya ejecución, probablemente, invierta la mayoría de su tiempo: trabajar en planes o proyectos, tratar asuntos con el jefe o con los subalternos, conversar con los empleados, dar instrucciones o refuerzo al personal, dirigir o tomar parte en reuniones, hacer presentaciones y redactar notas, cartas o correos electrónicos.

Todas las actividades mencionadas implican comunicar, de tal manera que, independientemente de su título oficial: gerente, jefe de equipo, supervisor, director, propietario de la empresa, la comunicación interpersonal es una parte crucial en el quehacer del líder de una organización. Arredondo (2002), afirma que el ochenta y cinco por ciento del éxito de un gerente depende de sus habilidades para relacionarse, es decir, de lo bien que conoce a la gente e interactúa con ella.

Bajo este enfoque, la eficacia del directivo no está determinada por sus conocimientos para desarrollar tareas, sino que reside en sus habilidades de relación (se trata de lo bien que se lleva con las personas, de su capacidad para establecer una relación, inspirar confianza, fomentar la colaboración, pactar, persuadir, mediar en conflictos y comunicar clara y constructivamente), en otros



términos, para ser eficaz, el líder actual necesita contar con habilidades especiales para la comunicación interpersonal.

En este orden de ideas, Arredondo (2002) asegura que las habilidades interpersonales se hacen cada vez más necesarias, debido a los cuatro factores de creciente importancia en la mayoría de las organizaciones de hoy: tecnología, intensidad de tiempo, diversidad y responsabilidad.

Por su parte, Habermas (2000), a través de su teoría de acción comunicativa, realza la importancia de la comunicación interpersonal dentro de la práctica gerencial sosteniendo que la comunicación directa es la mejor herramienta que tienen los gerentes o líderes para hacer valer sus enunciados. Para el autor, los gerentes deben explicar sus verdades claramente logrando la existencia de una simetría entre ellos y los participantes de la comunicación quienes en ese preciso momento asumen el rol de oyentes.

Reforzando la teoría expuesta anteriormente, resulta importante afirmar que la comunicación interpersonal es inherente al proceso gerencial, por tanto, Rojas (1999) asegura que la vida de las organizaciones gira en torno al proceso comunicacional, convirtiendo así a las habilidades de comunicación interpersonal en el epicentro de los cambios que se dan en las empresas postmodernas caracterizadas por nuevos patrones de comunicación, en los cuales la información fluye a través de un sistema horizontal en vez de seguir el sistema vertical característico de las organizaciones modernas.

### **3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Tal como señala González (2008), cuando una realidad tan cotidiana e imprescindible como la de la ciencia de la comunicación deja su ámbito práctico y comienza a ser objeto de múltiples y exhaustivas investigaciones teóricas, se sumerge en un profundo océano de circunstancias y factores, entre los cuales destaca el estudio de la comunicación interpersonal practicada por los gerentes.

En ese sentido y con el propósito de ilustrar la información obtenida, seguidamente se presentan gráficos con los resultados que arrojó la aplicación de un cuestionario a los egresados de los estudios de postgrado en gerencia de empresas que imparten las universidades ubicadas en Maracaibo, estado Zulia.

En la Universidad del Zulia, el 39% de sus egresados considera que la principal dificultad comunicacional que ha atravesado como gerente son las relaciones conflictivas establecidas con el personal que posee un bajo nivel de preparación; generalmente el recurso humano que un gerente tiene a su cargo es heterogéneo, es decir, integrado por profesionales, técnicos y obreros, por lo que se hace necesario el uso de habilidades de comunicación interpersonal para minimizar esta diferencia.

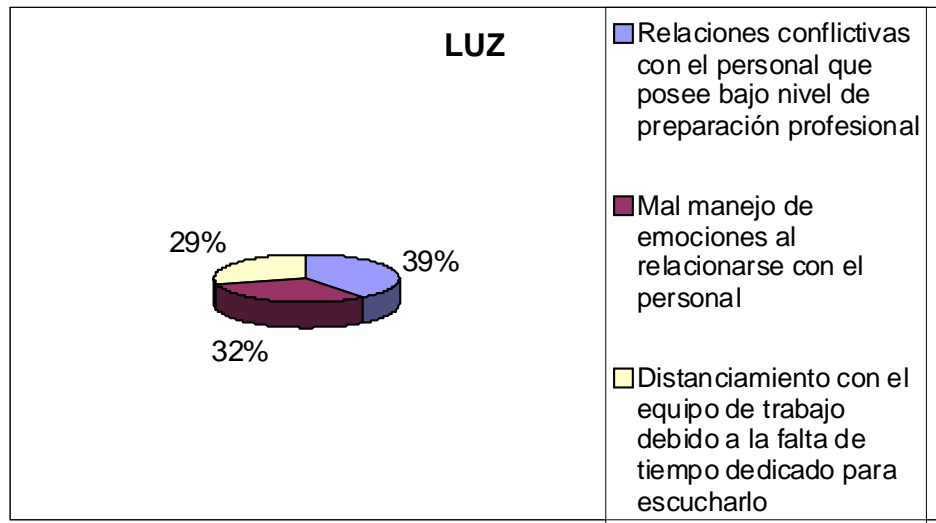
El mal manejo de emociones en su relación con el personal es otro de los problemas experimentados por el 32% de los gerentes encuestados; el 29% de ellos opinó que dedicarle poco tiempo a la comunicación cara a cara con sus empleados ha originado un distanciamiento entre ellos y su equipo de trabajo, lo que podría alejarlo también del cumplimiento de las metas trazadas.

Estos tres aspectos demuestran que a pesar de los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas cursadas, no recibieron una formación adecuada para tener relaciones interpersonales efectivas que les permitan un adecuado desempeño gerencial y de trabajo.

Cabe destacar que la comunicación interpersonal es una herramienta tan importante como grupal, la comunicación de mercadeo y la comunicación corporativa pues una organización sea cual sea su actividad productiva esta conformada por personas, si estas no han aprendido a comunicarse entre ellas se erigen barreras que impiden el logro común de la visión, de los objetivos y del desempeño. Obsérvese el Gráfico N° 1.

### **Gráfico N° 1**

### Dificultades comunicacionales enfrentadas por los egresados de LUZ en cuanto a los procesos de comunicación interpersonal en su desempeño gerencial



Fuente: Otero (2008)

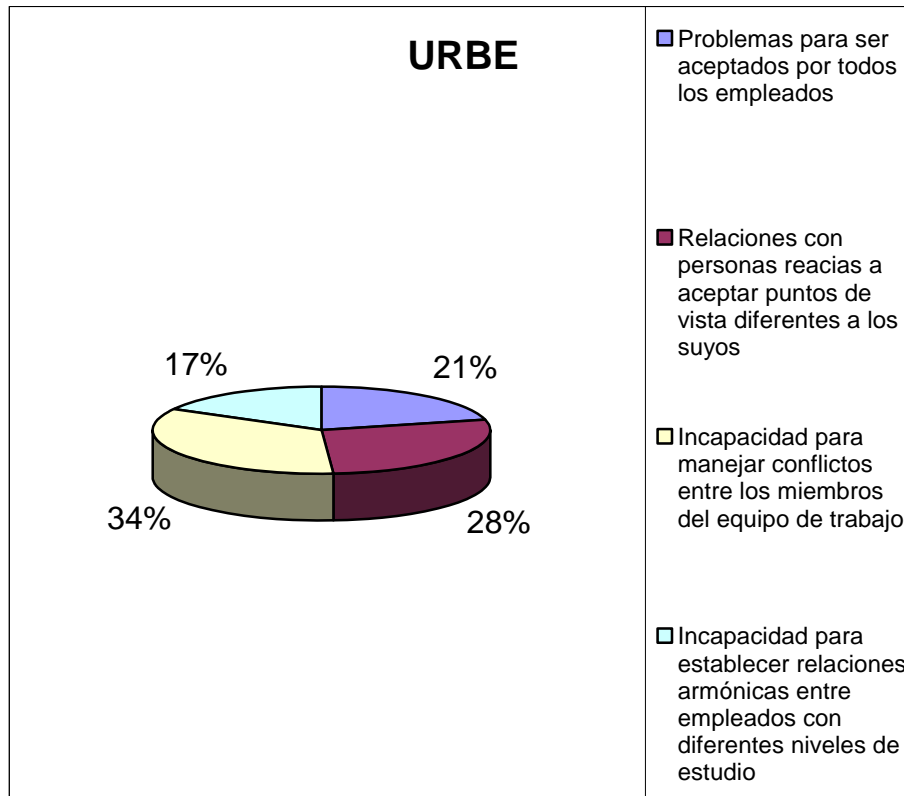
Las dificultades comunicacionales enfrentadas en su desempeño gerencial también fueron consultadas a los egresados de la maestría en gerencia empresarial que ofrece la universidad Rafael Beloso Chacín.

En este caso los resultados fueron: en opinión de un 34% en ocasiones se ha sentido incapaz para manejar conflictos entre los miembros de su equipo de trabajo; el 28% considera que le ha sido difícil establecer relaciones positivas con las personas que muestran una actitud reacia a aceptar los puntos de vista que sean diferentes a los suyos; un 21% indicó que ha tenido problemas para ser aceptado por sus empleados, lo cual podría solucionarse con un uso adecuado de las señales verbales, vocales y visuales que emite; finalmente un 25% manifestó que en ocasiones se ha sentido incapaz para establecer relaciones armónicas entre empleados con diferentes niveles de estudio.

Estos resultados redundan en la falta de aprendizaje en el pregrado de contenidos sobre la comunicación interpersonal y su

importancia en las relaciones de trabajo. El gráfico N° 2 presenta estos resultados.

**Gráfico N° 2**  
**Dificultades comunicacionales enfrentadas por los egresados de URBE en cuanto a los procesos de comunicación interpersonal en su desempeño gerencial**

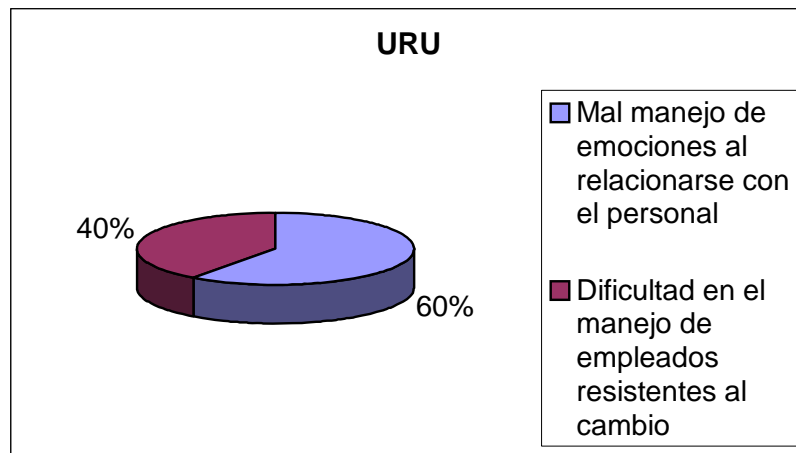


Fuente: Otero (2008)

De igual manera, en el caso de los egresados de la especialización que ofrece la Universidad Rafael Urdaneta que fueron consultados sobre las dificultades comunicacionales a la hora de gerenciar; el 60% manifestó que ha tenido dificultad para manejar sus emociones al relacionarse con su personal, lo que podría ser severamente perjudicial para la imagen que sus subalternos tienen de ellos y para su desempeño dentro de un conflicto laboral. Por otra parte, el 40% restante opinó que ha tenido problemas al manejar personal resistente al cambio. El gráfico N° 3 es revelador de esta situación. En este caso, igualmente se confirman los hallazgos de los consultados en las otras dos universidades.

### Gráfico N° 3

#### Dificultades comunicacionales enfrentadas por los egresados de URU como líderes de equipos de trabajo



Fuente: Otero (2008)

Los resultados presentados anteriormente evidencian las debilidades de los planes de estudio de los cursos de postgrado en gerencia de empresas ofrecidos por las universidades LUZ, URBE y URU y ponen de relieve la ausencia de un área académica para la gerencia, donde se le de mayor valoración teórica-práctica a la comunicación interpersonal. Esta afirmación se sustenta en lo señalado por Otero (2004) en relación a los estudios de postgrado, los cuales según el citado autor, deben contribuir o intervenir en la solución de las exigencias del entorno y de los problemas apremiantes de la humanidad.

#### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En función del objetivo planteado dirigido a determinar los problemas existentes en los egresados de los cursos de postgrado en gerencia de empresas de las universidades de Maracaibo, en cuanto a los procesos de comunicación interpersonal en su desempeño profesional, se concluye que en estos estudios no se están formando líderes comunicacionalmente hábiles, ya que el desempeño de estos profesionales se ha visto afectado por la presencia de dificultades

comunicacionales, lo cual indica que no hacen uso adecuado de las habilidades y destrezas de la comunicación interpersonal en el ejercicio de su práctica gerencial como líderes organizacionales, desaprovechando esta herramienta como factor clave para un efectivo desempeño gerencial que abone al logro de sus objetivos.

Partiendo de la anterior premisa, se recomienda a las universidades objetos de estudio considerar los datos arrojados por esta investigación para actualizar el perfil de los egresados de los programas de postgrado en gerencia de empresas e incluir en sus pensum de estudios asignaturas o contenidos tendientes a la adquisición de la competencia comunicacional interpersonal.

## 5. Referencias Bibliográficas

Arredondo, L. 2002. **Sea un comunicador excelente**. Madrid, España. McGraw-Hill / Interamericana.

Barrera, M. 1999. **Holística, comunicación y cosmovisión**. Caracas, Venezuela. Fundación SYPAL.

Castells, M. 2000. **La era de la información: economía, sociedad y cultura**. La Sociedad Red. Vol. 1. Madrid. España. Alianza Editorial.

De Loach, S. 1998. **Transformación organizacional: el rol del gerente en la época posmoderna**. México. Management today en español.

Drucker, P. 2000. **Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI**. Bogotá. Colombia. Grupo Editorial Norma.

González, C. 2008. **Principios básicos de comunicación**. México. Editorial Trillas.

Habermas, J. 2000. **Conciencia moral y acción comunicativa**. Traducción de Ramón García Cotarelo. Ediciones península. Barcelona, España.

Otero, M. 2004. **“Formación en comunicación interpersonal en los postgrados en gerencia empresarial”**. Revista Telos. Vol 6. No. 3. URBE. Maracaibo, Venezuela. Pp. 420-442.

Ribeiro, L. 1996. **La comunicación eficaz**. Barcelona, España. Ediciones Urano.

Rojas, L. 1999. **“La crisis de la gerencia”**. Revista Telos Vol. 1. No. 2. URBE. Maracaibo, Venezuela. Pp. 378-393.

Verderber, R. 2005. **¡Comunícate!** International Thomson Editores. Universidad de Cincinnati. USA.

Wettel, L. 2001. **“El rol del gerente comunicador como elemento incidente en el proceso del cambio organizacional”**. Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG). Volumen 1. URBE. Maracaibo, Venezuela. Pp. 1-11.