



## Competencia comunicacional en la gestión gerencial comunitaria

### Communication Skill in the Managerial Community Management

*Mariela Otero\* y Migdalia Caridad\*\**

#### Resumen

El documento que a continuación se presenta busca socializar los resultados de la investigación realizada para determinar las competencias comunicacionales que demanda la gestión gerencial comunitaria en el sector industrial del estado Zulia y el modo de comunicación interpersonal requerido en dicha actividad. Para ello se revisaron los postulados de Rojas (1999), Habermas (2000), Arredondo (2002) y Verderber (2006). El estudio fue descriptivo, con un diseño de campo, no experimental-transeccional. La población estuvo constituida por 40 gerentes de gestión comunitaria de las empresas dedicadas al tendido de líneas sublacustres en el Zulia, a quienes se les aplicó un instrumento con escala Likert de 18 ítems, cuya confiabilidad fue de 0,89. Se concluyó que los gerentes desarrollan competencias que implican el manejo efectivo de la comunicación verbal y no verbal, caracterizada por un estilo asertivo, una retroalimentación positiva, una escucha activa y un efectivo manejo de situaciones conflictivas.

**Palabras clave:** Competencia comunicacional, gestión gerencial comunitaria, sector industrial, líneas sublacustres.

Recibido: Noviembre 2008 • Aceptado: Enero 2009

\* Licenciada en Comunicación Social Mención Periodismo Audiovisual. Magíster en Ciencias de la Comunicación. Doctora en Ciencias Mención Gerencia. Locutora Comercial. Docente de Pre y Postgrado de la Universidad Rafael Beloso Chacín y del CIPPSV, Sede Zulia. E-mail: marielaotero@gmail.com. Telf.: (0414) 629-53-79.

\*\* Licenciada en Comunicación Social Mención Periodismo Audiovisual. Magíster en Gerencia de Mercadeo. Doctora en Ciencias Gerenciales. Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones URBE. PPI. Investigadora del CICAG. Locutora Comercial. Docente de Postgrado de la Universidad Rafael Beloso Chacín. E-mail: migdaliacdec@cantv.net. Telf.: (0414) 636-73-85.

## **Abstract**

The document that is presented below seeks to socialize the results of research conducted to determine the communication skills that demand community management in the industrial sector in Zulia State and the mode of interpersonal communication required in this activity. This reviewed the principles of Rojas (1999), Habermas (2000), Arredondo (2002) and Verderber (2006). The study was descriptive, with a design field, non-experimental transectional. The population consisted of 40 managers of community-managed firms tended to sublacustrine lines in Zulia, who were applied a Likert scale instrument with 18 items, whose reliability was 0.89. It was concluded that managers develop skills that involve the effective management of the verbal and nonverbal communication, with an assertive style, positive feedback, active listening and effective handling of conflict situations.

**Key words:** Communication skill, Community Management, Industrial Sector, Sublacustrine lines.

## **Introducción**

Las competencias comunicacionales de los gerentes del siglo XXI, es decir, las habilidades o destrezas que éstos posean en cuanto al establecimiento de relaciones efectivas, armónicas y productivas constituyen un aspecto fundamental para el desarrollo de las organizaciones. En este sentido, la gestión gerencial comunitaria no escapa a dicha realidad, ya que implica ofrecer un servicio de manejo de proyectos comunitarios que involucren la participación activa de los integrantes del entorno, así como de la alta y mediana gerencia de las empresas, por tanto la comunicación en todos sus aspectos podría considerarse materia prima esencial en el presente y futuro de la actividad gerencial.

No obstante, en los últimos años se han detectado debilidades en cuanto a las competencias comunicacionales de los gerentes que manejan proyectos dirigidos al desarrollo y la consolidación de las comunidades situadas en el campo de acción de la organización. Dentro de este planteamiento se enmarca el presente estudio, en cuyo contenido se encuentra latente el hecho de que en la era de la información y los avances tecnológicos, en materia de comunicación, se le ha venido dando poca cabida a los procesos de comunicación interpersonal en la puesta en práctica del proceso gerencial comunitario.

Dicha premisa se encuentra apoyada por Manucci (2004), quien propone que el reto de las empresas actuales es establecer un modelo comunicacional para manejar con fluidez los imprevistos del entorno. En tal sentido, el responsable de desarrollar la gestión gerencial comunitaria requiere una comprensión detallada de la política social y de las necesidades de los grupos sociales vulnerables, además le resulta necesario contar con un sistema de información preciso, enmarcado en una estrategia comunicativa que se dirija a la comunidad aledaña, ya que la capacidad de

transmitir mensajes y sentimientos es básica para asumir la responsabilidad de dirigir el rumbo de una corporación bajo un enfoque de sensibilidad social.

Lo anteriormente expuesto, se refiere a la valoración que se le debe dar actualmente a la comunicación interpersonal como un aspecto fundamental de la gestión gerencial comunitaria, interpretando su influencia positiva en el fortalecimiento de la actuación gerencial, ya que, según lo expuesto por Rojas y Arapé (1999, p 30), “gran parte del proceso gerencial se basa en complejos y diversos procesos comunicacionales”; de allí, que la interacción personal puede darse en forma incorrecta por causa de deficiencias en la comunicación.

Con base en los argumentos anteriormente expuestos, en la presente investigación se determinaron las competencias comunicacionales que demanda la gestión gerencial comunitaria en el sector industrial del estado Zulia y el modo de comunicación interpersonal requerido en dicha actividad, específicamente en la acción directiva de las empresas dedicadas al mantenimiento y tendido de líneas sublacustres.

## **Fundamentos Teóricos**

### **Competencia Comunicacional**

De acuerdo a lo sostenido por Rojas (1999), la comunicación interpersonal es el intercambio progresivo de informaciones, sentimientos o saberes destinados tanto al conocimiento y a las transformaciones, como al crecimiento común de todas las partes involucradas, por lo que ésta se considera como una fuerza intangible de la inteligencia empresarial. Por su parte, Drucker (1999) señala que durante estos últimos años, la comunicación interpersonal ha constituido el blanco de la atención administrativa; en los negocios, en la administración pública, en las fuerzas armadas, en los hospitales, en las más importantes instituciones de la sociedad moderna, ha existido una gran preocupación por los procesos comunicacionales.

Rojas y Arapé (1999, p. 57) destacan: “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 posmodernas. Agregan los autores “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”, dejando claro el papel trascendental que cumple el proceso de relación interpersonal.

Con base en lo anteriormente dicho, se puede afirmar que un aspecto relevante para progresar en el campo profesional es la habilidad para relacionarse; pero es más aún imprescindible para la subsistencia de las organizaciones, ya que juega un importante papel la buena comunicación entre los trabajadores de las empresas y las asertivas relaciones entre éstos y los integrantes del entorno.

En este sentido, cabe afirmar que resultaría imposible dirigir sin la intervención de la comunicación, de tal forma, los resultados de comunicar y dirigir son interdependientes, lo cual hace inminente la necesidad de conferirle a la comunicación interpersonal un papel importante en las relaciones de los líderes corporativos con las personas del entorno a la hora de desarrollar proyectos de gestión comunitaria.

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 tareas 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 y trabajar en proyectos que impliquen el contacto directo con los miembros de las comunidades aledañas a la organización.

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 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 para la comunicación interpersonal.

En relación a lo anteriormente planteado, Tusón y Calsamiglia (1999) recalcan la importancia del uso de la lengua en contexto, es decir, la necesidad de que el interlocutor adecue su lenguaje al sitio donde tenga lugar el proceso de interacción. Para las autoras el discurso oral es una práctica de carácter social o, mejor aún, es el instrumento creador de la sociedad, razón por la cual el individuo que comunica debe prestarle especial atención no sólo a lo que dice (léxico) sino a la manera en cómo lo dice, comprendiendo mejor los vocablos que utiliza, las intenciones que éstos conllevan y sus posibles interpretaciones.

En concordancia con lo planteado en el presente estudio, la anterior propuesta pone en evidencia la significación que tienen las competencias en comunicación durante proyectos cuyo ejecútase implique la relación miembros de la organización – miembros del entorno. En este sentido, el líder o gerente debe adecuar su vocabulario y hasta su manera de expresarse al contexto propio de su público, en especial, debe ponerle sumo cuidado a la existencia o no de conocimientos compartidos entre él y la comunidad, esto se refiere a los saberes o experiencias comunes entre ambos interlocutores.

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.

### **Comunicación verbal**

La comunicación verbal incluye el uso de las señales verbales (elementos referentes al vocabulario) y otros factores relacionados con la voz, los cuales han sido definidos por Arredondo (2002) como señales vocales. Investigaciones sobre comunicación interpersonal han demostrado que las señales vocales pesan más de un tercio en el significado del mensaje cuando se habla frente a frente, incluso más si la conversación es telefónica. Algunas personas tienen la creencia que la voz tiene características particulares que son inmodificables, pero lo cierto es que ésta es como un instrumento musical que se puede aprender a tocar de varias formas.

De acuerdo a lo expuesto por Arredondo (2002), las características vocales comprenden:

- Flujo de palabras: se refiere a la velocidad que se le imprime al habla. Si se habla cuando se tiene mucha prisa, la velocidad de las palabras puede ser aceptable si el interlocutor habla de la misma forma y ambos entienden por qué lo hacen, de lo contrario, una ráfaga de palabras rápidas envía un mensaje de “no tengo tiempo para ustedes”. Por otro lado, hablar muy despacio y pronunciando cuidadosamente cada palabra se percibe como ser paternal o condescendiente.
- Tono: denota el grado en que un sonido es alto o bajo. Un sonido muy alto es fino y, en extremo, suena agudo e irritante. Un sonido bajo es más lleno y resonante y, en extremo, suena grave o como un gruñido. La gente tiende a asociar las cualidades vocales con las cualidades personales, generalmente, una voz firme y resonante crea la percepción de una personalidad madura.
- Volumen: se debe ajustar para adaptarlo a situaciones particulares, por ejemplo: al hablar con una persona en un lugar en que hay otra gente, es adecuado bajar el volumen de la voz; si se habla a un grupo de personas (sin megafonía), hay que elevar el volumen de la voz para que todos puedan oír. En circunstancias normales hablar en voz muy alta es innecesario y se puede percibir como rudeza, gritar se considera agresivo, por otro lado, alguien que hable bajo puede ser percibido como tímido e inseguro.

En relación a las señales verbales, el citado autor las define como las palabras y frases que se utilizan durante una comunicación interpersonal. En la mayoría de los casos, en una conversación frente a frente, las palabras correctamente pronun-

ciadas causan menos impacto que el sonido y la forma de mirar al decirlas; sin embargo, una correcta selección de palabras aumenta el impacto positivo de las señales verbales, esto incluye no utilizar palabras hirientes, que suelen poner en marcha reacciones negativas.

Con frecuencia, las palabras denominadas hirientes van asociadas a comunicadores agresivos o insensibles o a gente poco profesional. Muchos directivos utilizan palabras sin pensar en el efecto que éstas provocan, causando que la gente se coloque a la defensiva, socavando la colaboración necesaria para lograr que el trabajo se haga eficiente y eficazmente.

### **Comunicación no verbal**

La comunicación no verbal incluye todo mensaje enviado sin intervención de la palabra oral o escrita, lo que lleva de inmediato a reflexionar sobre el uso del lenguaje corporal o lo que Arredondo (2002) ha denominado las señales visuales, las cuales *están constituidas por* todo aquello que el perceptor ve, es por ello que cuando se interactúa frente a frente con otras personas se les presenta una imagen a partir de un levantamiento de cejas, una sonrisa, entre tantos otros gestos que las personas expresan usualmente.

De acuerdo al mencionado autor, algunas señales son tan sutiles que mucha gente no toma conciencia de ellas, otras, en cambio, son obvias y producen un impacto significativo sobre la percepción de los mensajes. Con ciertas señales visuales, los significados asociados difieren de una cultura a otra. Las descripciones siguientes, señaladas por Arredondo (2002), resaltan las señales visuales más comunes en la cultura occidental:

- Expresión facial: para construir puentes de comunicación constructiva, un gerente o directivo debe parecer abordable; una sonrisa con un sentido natural del humor, cuenta entre los factores más elevados para producir agrado. Se recomienda sonreír, hacerlo ampliamente cuando se reciben buenas noticias y cálidamente cuando se reconozca que alguien ha hecho un buen trabajo.

En este sentido, el buen comunicador debe centrarse y establecer contacto visual cuando interactúa con alguien. Centrar la vista significa hacer de la presencia del interlocutor el foco de atención, generalmente mirando a los ojos pero ocasionalmente echando una mirada a otra parte para no intimidar. El contacto visual implica que los ojos reflejen el sentido del mensaje cuando se habla, o cuando se escucha a la otra persona.

- Movimientos de cabeza: se debe tener especial cuidado para no originar percepciones erróneas a través de las inclinaciones de cabeza, éstas deben corresponder a lo que se escucha y no a lo que se piensa, de lo contrario, el interlocutor mal interpretará el mensaje, creándose una falsa idea del contenido del mismo.
- Gestos: los movimientos adecuados expresan visualmente lo que se dice verbalmente, por lo que sirven para reforzar el mensaje: una forma

animada que ponga de relieve ciertos gestos puede ayudar a mantener el interés y la atención del oyente. Los gestos también pueden interferir en lo que se dice, si se gesticula demasiado o exageradamente, los movimientos de las manos y brazos sobrepasan las palabras.

- Sentarse y levantarse: de pie o sentado conviene dar la impresión de estar alerta, manteniendo una postura recta que proyecte mayor energía. Al mismo tiempo, conviene mostrar confianza y bienestar, no rigidez, porque una postura rígida proyecta tensión o formalismo.

También destaca Arredondo (2002) que al sentarse ante otras personas, no se debe inclinar la espalda hacia atrás o columpiarse en la silla, ya que se dará la impresión de desinterés en la conversación y, en el caso de querer mostrar mucho interés en lo que la otra persona dice, se debe inclinar el cuerpo ligeramente hacia delante.

## **Empatía**

La empatía es la habilidad de identificarse de forma intelectual o indirectamente con la experiencia de los sentimientos, pensamientos o actitudes del otro (Verderber, 2005). Cuando se empatiza se busca entender y/o experimentar lo que el otro entiende y/o experimenta. Para que este proceso se lleve a cabo exitosamente el gerente debe dejar a un lado sus sentimientos, reflexiones y actitudes para probar los sentimientos, reflexiones y actitudes de los miembros de la comunidad con la que interactúa.

De acuerdo al autor, los tres acercamientos que la gente utiliza cuando está empatizando son: la sensibilidad simpatizante, ésta ocurre cuando se experimenta una reacción emocional paralela como consecuencia de observar la exhibición sentimental del interlocutor; la toma de perspectivas: tiene lugar cuando alguien logra imaginarse ocupando el lugar del otro y la sensibilidad compasiva: es un sentimiento de interés, compasión o tristeza por otro debido a su situación, que afecta el estado emocional de quien lo experimenta.

Dentro del ámbito gerencial, las personas deben aprender a incrementar este sentimiento, en especial cuando trabajan con comunidades carentes de recursos y necesitadas de atención. El primer paso para hacerlo es tomarse el tiempo y realizar el esfuerzo de preocuparse por los demás, es decir, prestar una seria atención a lo que los otros dicen y a lo que podrían estar sintiendo mientras hablan. Seguidamente, Verderber (2005) señala que el segundo paso para incrementar la empatía es observar el comportamiento de los otros cuidadosamente para poder leer sus mensajes no verbales.

## **Modo de comunicación interpersonal**

Por ser la comunicación una competencia intratécnica, la cual depende estrictamente de la manera en que cada individuo asuma su responsabilidad de interactuar efectivamente con los demás, se ha establecido que este complejo proceso

puede ser abordado de diferentes formas dependientes primordialmente de cuatro factores: el estilo, la retroalimentación positiva, la escucha activa y el manejo de conflictos.

### **Estilos**

Cada individuo está en la libertad de asumir un estilo de comunicación diferente, sin embargo, los gerentes deben ser cuidadosos en su forma de establecer relaciones interpersonales con las comunidades y adoptar el rol adecuado para lograr el éxito del proceso comunicacional, en especial en lo que a gestión gerencial comunitaria se refiere.

De acuerdo a Arredondo (2002) existen tres estilos de comunicación importantes:

- Estilo pasivo: en esta categoría el gerente comunicador se muestra evasivo, fingido, conformista, indiferente, negligente y apático. Se caracteriza por la evasión de retos y por la falta de metas y expectativas claras, sintiéndose culpable si promueve asuntos que necesitan ser resueltos. Además, el gerente no establece contacto visual con su interlocutor.
- Estilo agresivo: el gerente actúa de manera brusca y grosera; es imperativo, irrespetuoso, grosero, dominante, resentido y manipulador. Además, necesita estar en el tope y disminuir al otro, le falta seguridad en sí mismo y desconfía de otros, hace a la otra persona sentirse resentida y sin méritos, sin confianza en sí misma. Finalmente, su mirada es agresiva, voz dura, seño fruncido, puños cerrados, posición desafiante y boca apretada.
- Estilo asertivo: al relacionarse con otras personas el gerente encuentra la manera precisa, cortés y respetuosa de manifestar sus ideas sin menospreciar las posiciones de sus interlocutores y manteniendo una posición honesta ante todo. Así mismo, el gerente asertivo habla en primera persona, es directo, claro, respetuoso, positivo, comprensivo y responsable, reconoce al otro como una persona con valor, con derechos.

### **Retroalimentación positiva**

Otra de las habilidades que debe poseer todo aquel que quiera establecer relaciones interpersonales efectivas, es la capacidad de ofrecer retroalimentación. En relación a este tema, Verderber (2005) afirma que la retroalimentación es la respuesta que indica a la persona que envía el mensaje si éste se escuchó, se vio y se entendió, y cómo. Tomando en cuenta que el principio más profundo de la naturaleza humana es la necesidad de aprecio, un gerente debe procurar enviar respuestas positivas que motiven a sus receptores a seguir trabajando en función de los objetivos planteados.

Cuando una persona cumple con satisfacción los objetivos trazados es necesario ofrecerle una retroalimentación de forma pronta, concreta y sincera para motivar y consolidar sus esfuerzos por ser eficiente. También se debe tomar en cuenta que pensar que el problema y la persona son lo mismo invita a más problemas; más allá de las acusaciones y amenazas se debe influir en los miembros de la comunidad para que éstos quieran corregir lo que hacen mal.

### **Escucha activa**

Según Verderber (2005, p. 130) atender “es el proceso perceptivo de seleccionar y centrar nuestra atención en estímulos específicos de los innumerables estímulos que llegan a los sentidos”. En este sentido, el citado autor considera algunas técnicas para enfocar la atención:

- Prepararse de forma física y mental para escuchar: a menudo no escuchar de manera atenta es consecuencia de una inadecuada postura física y relación espacial que impida el contacto visual. Asimismo, se deben bloquear los diversos pensamientos que en repetidas ocasiones pasan por la mente.
- Hacer que el cambio de orador a oyente sea completo: si en lugar de escuchar, la persona ocupa el tiempo ensayando lo que va a decir en cuanto tenga oportunidad, su eficacia como escucha se irá en picada.
- Escuchar con atención antes de reaccionar: se debe cultivar el hábito de permitir siempre que una persona termine su reflexión antes de dejar de escuchar o de intentar responder.

El aprendizaje de las técnicas antes mencionadas conducirá a un entendimiento acertado del mensaje recibido, es decir, a descifrarlo de manera precisa y, por ende, ayudará al gerente a establecer una relación efectiva con las personas que forman parte de la comunidad vinculada con la organización.

### **Manejo de conflictos**

El conflicto es una situación de la vida, las diferencias naturales en las personas creadas por la diversidad de actitudes, expectativas, interpretación de las circunstancias, percepciones de los demás, perfiles y preferencias de comunicación, experiencias, edad, sexo, educación, cultura y bagaje étnico, entre otros factores, pueden producir opiniones distintas, que a su vez generan conflictos. No obstante, que el conflicto sea un factor de la vida, no quiere decir que se pueda convertir en la norma dentro de un entorno relacional, un grupo de trabajo que siempre esté en conflicto está abocado al fracaso.

Arredondo (2002) clasifica el conflicto en constructivo y destructivo. El conflicto es constructivo cuando hace que la gente se exprese, aclara algunos problemas, termina en una tormenta de ideas creativa y su solución resulta una mejora. Por el contrario, el conflicto es destructivo y contraproducente cuando se convierte en personal, la gente pelea entre sí, añade estrés y negatividad al entorno y

cuando los problemas no son resueltos, sino que se suprimen, reciclan y generan hostilidad.

Cuando se produce un conflicto entre miembros de la comunidad el gerente puede desempeñar diversos roles:

**Participativo:** se involucra en el conflicto. Este rol no es recomendable ya que el gerente termina atrapado en el problema con pocas posibilidades de resolverlo.

**Árbitro:** escucha el punto de vista de cada parte y sopesa los pros y los contras respectivos para tomar la decisión final sobre la terminación de la disputa. Este rol le traerá al gerente que lo asuma más inconvenientes que ventajas ya que los involucrados pueden creer que el arbitraje es una imposición externa y no aceptarán su solución, porque lo verán como alguien que incita a unos contra otros e incluso lo podrán acusar de favoritismo. Además, si la decisión crea una situación de ganador / vencedor, el perdedor quedará resentido y al final habrá un conflicto que resolver entre el gerente y esa parte descontenta.

**Facilitador:** media en las discusiones y guía a los involucrados para solucionar el conflicto por sí mismos. El gerente que asume este rol asiste al proceso de negociación impulsándolo a una solución que satisfaga a todo el mundo, evita sacar conclusiones precipitadas y asumir el problema como suyo, su único objetivo es ayudar.

Las funciones del facilitador son: establecer las reglas de la discusión; separar y definir la cuestión que es motivo del conflicto, planteando preguntas abiertas para obtener el punto de vista de cada persona; definir la posición de cada uno en el asunto discutido e identificar los intereses que tienen en común, como objetivos compartidos y tareas interdependientes y, por último, impedir que las partes se fortifiquen en sus respectivas posiciones.

## **Gestión Gerencial Comunitaria**

La gestión gerencial comunitaria implica ofrecer un servicio de manejo de proyectos comunitarios que involucren la participación activa de los integrantes del entorno, así como de la alta y mediana gerencia de las empresas; el objetivo de este tipo de gestión es la consecución de una situación ganar-ganar, en la cual cientos de personas (depende del tamaño de la empresa y de la comunidad) vean mejorar su calidad de vida, a la par de que las organizaciones cumplan su cometido de responsabilidad social.

En relación a esto, Tobón (2006, p. 65) sostiene que “los seres humanos son transformados por el entorno, pero, a la vez, ellos tienen la potencialidad de transformar dicho entorno, a partir de sus facultades activas y creadoras, ideales, sueños, deseos, inconformidades y problemas”. De hecho, la actividad creadora de la gestión gerencial comunitaria le permite al hombre poner el sello de su singularidad tanto al servicio de su bienestar como al servicio de la singularidad y bienestar de los demás seres humanos.

## **Metodología**

Para la realización del presente estudio se utilizó una metodología cuantitativa, a través de la cual se desarrolló una investigación descriptiva, con un diseño de campo, no experimental-transeccional.

La población estuvo constituida por 40 gerentes de gestión comunitaria de las empresas del sector industrial del estado Zulia, dedicadas al tendido de líneas sublacustres, actividad básica y estratégica de la cual depende la inyección de gas y de crudo en el mencionado reservorio de agua dulce. Además, dichas organizaciones empresariales están ubicadas en zonas donde ejercen la gestión gerencial comunitaria y pertenecen a la Asociación de Comerciantes e Industriales del Municipio Lagunillas (ACIL), de acuerdo a los registros ofrecidos por dicha entidad en febrero 2008.

A fin de recolectar la información, se aplicó un instrumento con escala Likert de 18 ítems, representando a 7 indicadores, el cual fue sometido a la validez de contenido a través del juicio de diez expertos, a la validez de consistencia interna mediante el cálculo de la *t de student*, y se midió su confiabilidad aplicando el coeficiente *alfa cronbach*, la cual fue muy alta (0,89).

## **Resultados**

Los resultados arrojados por el proceso de aplicación del instrumento, conformado por 18 ítems, a la población objeto de estudio fueron tabulados con el propósito de ser analizados en función de los indicadores estudiados. Por tal motivo y a fin de llevar a cabo lo anteriormente planteado, se construyeron tablas de distribución de frecuencias absolutas y frecuencias relativas, una tabla resumen por cada indicador, en las cuales se pueden apreciar las tendencias de las respuestas emitidas por los sujetos consultados.

En la Tabla 1 se puede apreciar que un 70,0% y un 27,5% de los encuestados expresa estar totalmente de acuerdo y medianamente de acuerdo respectivamente, al considerar que, dentro de la *comunicación verbal*, la selección del lenguaje basada en el receptor facilita la interacción de un gerente con los miembros del entorno y que es de suma importancia durante este diálogo admitir las sugerencias realizadas por los integrantes de la comunidad. Asimismo, un 2,5% asume una posición neutral frente a dicho planteamiento, mientras que ningún encuestado manifestó estar medianamente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

En la Tabla 2 se observa que un 67,5% de los gerentes consultados manifiesta estar totalmente de acuerdo, así como un 27,5% medianamente de acuerdo con la importancia que posee dentro de la *comunicación no verbal* - implícita en la gestión gerencial comunitaria - el uso equilibrado del lenguaje oral y gestual, acotando que se apoyan en sus gestos para lograr una comunicación efectiva y que establecen contacto visual durante la interacción. Por otra parte, un 2,5% señala que ni comparte ni rechaza esta posición, mientras que un 2,5% manifiesta estar medianamente en desacuerdo y ningún individuo expresó estar medianamente en desacuerdo.

**Tabla 1**  
**Opinión de los encuestados en cuanto a si la selección del lenguaje basada en el receptor facilita la interacción de un gerente con los miembros del entorno**

Alternativas	F	%	Fa	%a
Totalmente de acuerdo	28	70,0	28	70,0
Medianamente de acuerdo	11	27,5	39	97,5
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	1	2,5	40	100,0
Medianamente en desacuerdo	0	0,0	40	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	40	100,0

Fuente: Otero y Caridad (2008).

**Tabla 2**  
**Opinión de los encuestados en cuanto a la importancia del uso equilibrado del lenguaje corporal y gestual**

Alternativas	F	%	Fa	%a
Totalmente de acuerdo	27	67,5	27	67,5
Medianamente de acuerdo	11	27,5	38	95,0
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	1	2,5	39	97,5
Medianamente en desacuerdo	1	2,5	40	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	40	100,0

Fuente: Otero y Caridad (2008).

En la Tabla 3 se distingue que un 75% de la población estudiada indica estar totalmente de acuerdo y un 17,5% medianamente de acuerdo en relación a la importancia de la *empatía* dentro del proceso de gestión gerencial comunitaria, destacando que resulta imperante identificarse con las necesidades de las comunidades cuando éstas realizan sus planteamientos, promoviendo de esta manera un ambiente afectivo de interacción interpersonal. Al mismo tiempo, sólo un 7,5% asume un punto de vista imparcial, mientras que ningún encuestado manifestó su divergencia.

Se aprecia en la Tabla 4 que un 72,5% de los sujetos encuestados expresa encontrarse totalmente de acuerdo y un 27,5% medianamente de acuerdo al considerar que dentro de su *estilo* gerencial el líder debe generar pensamientos positivos en sus receptores y que, además, debe manifestar sus ideas respetando los derechos propios y de los demás. Así mismo, ninguno de los individuos consultados asume un punto de vista imparcial o manifiesta estar en desacuerdo.

**Tabla 3**  
**Opinión de los encuestados en cuanto a la relevancia que presenta el identificarse con las necesidades de las comunidades**

Alternativas	F	%	Fa	%a
Totalmente de acuerdo	30	75,0	30	75,0
Medianamente de acuerdo	7	17,5	37	92,5
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	3	7,5	40	100,0
Medianamente en desacuerdo	0	0,0	40	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	40	100,0

Fuente: Otero y Caridad (2008).

**Tabla 4**  
**Opinión de los encuestados en cuanto a si el gerente debe generar pensamientos positivos en sus receptores**

Alternativas	F	%	Fa	%a
Totalmente de acuerdo	29	72,5	29	72,5
Medianamente de acuerdo	11	27,5	40	100,0
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	0	0,0	40	100,0
Medianamente en desacuerdo	0	0,0	40	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	40	100,0

Fuente: Otero y Caridad (2008).

De la Tabla 5 se infiere que un 72,5% de la población objeto de estudio opina estar totalmente de acuerdo y un 25,0% medianamente de acuerdo con la *re-troalimentación positiva* como parte de la gestión gerencial comunitaria, manifestando que un gerente debe enviar respuestas positivas que motiven a sus receptores a trabajar en función de los objetivos trazados, así como, igualmente, debe ofrecer un refuerzo positivo al miembro de la comunidad que cumpla con las metas establecidas por la empresa. Por otra parte, un 2,5% asume un punto de vista imparcial ante estos planteamientos, mientras que ningún encuestado manifiesta estar medianamente o totalmente en desacuerdo con la anterior premisa.

En la Tabla 6 se observa que un 62,5% de la población señala estar totalmente de acuerdo, al igual que un 37,5% estar medianamente de acuerdo al considerar que es esencial la *escucha activa*, ya que se ésta se debe colocar en práctica antes de emitir una respuesta y permitir que una persona termine la reflexión antes de intentar responder. Asimismo, ningún encuestado asumió una posición neutral frente a las citadas premisas.

**Tabla 5**  
**Opinión de los encuestados en cuanto al uso**  
**de la retroalimentación positiva**

Alternativas	F	%	Fa	%a
Totalmente de acuerdo	29	72,5	29	72,5
Medianamente de acuerdo	10	25,0	39	97,5
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	1	2,5	40	100,0
Medianamente en desacuerdo	0	0,0	40	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	40	100,0

Fuente: Otero y Caridad (2008).

**Tabla 6**  
**Opinión de los encuestados en cuanto a la aplicación de la técnica**  
**de escucha activa**

Alternativas	F	%	Fa	%a
Totalmente de acuerdo	25	62,5	25	62,5
Medianamente de acuerdo	15	37,5	40	100,0
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	0	0,0	40	100,0
Medianamente en desacuerdo	0	0,0	40	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	40	100,0

Fuente: Otero y Caridad (2008).

A partir de los datos presentados en la Tabla 7 se deduce que el 70 % de la población objeto de estudio dice estar totalmente de acuerdo, y un 20% medianamente de acuerdo, con el planteamiento que refleja la importancia del respeto a la diversidad de actitudes de las personas durante el proceso de *manejo de conflictos*, considerando que su forma de comunicar los mensajes influye directamente en la solución de problemas suscitados durante su gestión gerencial comunitaria. Por otra parte, un 10% de los encuestados mantiene una posición neutral ante dichos planteamientos. Ninguno de los individuos abordados manifiesta estar en desacuerdo.

En resumen, los resultados obtenidos a partir de la tabulación de resultados señalan que los gerentes que ejercen gestión comunitaria en las empresas del sector industrial del estado Zulia, dedicadas a la reparación de líneas sublacustres en el lago de Maracaibo, están conscientes de la importancia dentro de sus labores de la competencia comunicacional interpersonal, mostrando un marcado interés por hacer uso adecuado de la comunicación verbal y no verbal, así como de la empatía. De igual forma, los mencionados líderes asumen un modo de comunicación interpersonal caracterizado por un estilo asertivo, una retroalimentación positiva, una escucha activa y un efectivo manejo de situaciones conflictivas.

**Tabla 7**  
**Opinión de los encuestados en cuanto a su posición durante el manejo de una situación conflictiva**

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Fa</b>	<b>%a</b>
Totalmente de acuerdo	28	70,0	28	70,0
Medianamente de acuerdo	8	20,0	36	90,0
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	4	10,0	40	100,0
Medianamente en desacuerdo	0	0,0	40	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	40	100,0

Fuente: Otero y Caridad (2008).

En ese sentido, estos resultados permitieron generar lineamientos estratégicos para la gestión gerencial comunitaria sustentada en la competencia comunicacional:

1. La efectividad de la gestión gerencial comunitaria sólo puede alcanzarse a través del matiz transformador de las competencias comunicacionales. De hecho, para optimizar dicha efectividad las organizaciones deben ampliar su visión más allá de la comprobación de la eficacia mediante una técnica cuantitativa.

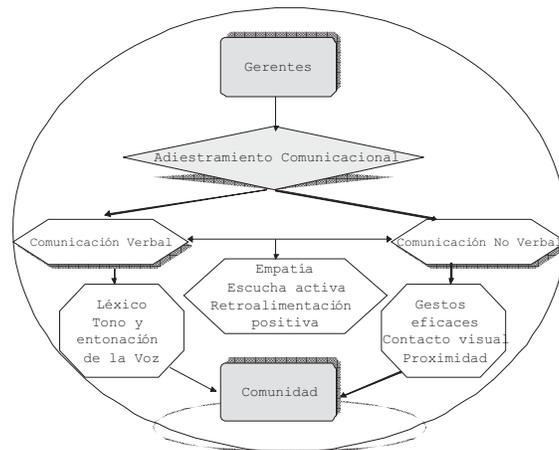
2. La gestión gerencial comunitaria pudiera ser desarrollada como una actividad de liderazgo en la que se apliquen habilidades comunicacionales que les permitan a la gerencia mejorar efectivamente su desempeño y ser creadoras de valor agregado en relación al bienestar y consolidación de las comunidades.

3. Las empresas deben asumir e implementar un modelo de comunicación interpersonal (Gráfico 1) que permita a los gerentes desarrollar sus competencias comunicacionales y, así, entablar relaciones interpersonales productivas con los miembros de las comunidades con las cuales se relaciona a través del ejecución de proyectos comunitarios.

El modelo anteriormente presentado contiene los aspectos fundamentales del proceso comunicacional interpersonal, sugiriendo para los gerentes un adiestramiento de dos vías: una dirigida al fortalecimiento de la comunicación verbal que incluya la formación del manejo de elementos como el léxico, el tono y entonación de la voz, y otra, de igual importancia, encaminada al robustecimiento de la comunicación no verbal en la cual se desarrollen factores como el uso eficaz del lenguaje gestual y el contacto visual.

Ambos caminos deben redundar en el establecimiento de la empatía, la escucha activa y la retroalimentación positiva por parte de los gerentes de proyectos comunitarios, manteniendo éstos sus mensajes ajustados en todo momento a las características de la comunidad con las que pretendan establecer relación.

**Gráfico 1**  
**Modelo de comunicación interpersonal para la gestión gerencial comunitaria**



Fuente: Otero y Caridad (2008).

## Conclusiones

Una vez analizados y discutidos los resultados estadísticos producto de la aplicación del instrumento de recolección de datos a la población objeto de estudio, se concluye:

- A los gerentes de proyectos que involucran a los miembros de la comunidad en las empresas dedicadas al tendido y reparación de líneas sublacustres, les resulta necesario el desarrollo de competencias que implican el manejo efectivo de la comunicación verbal y no verbal, razón por la cual colocan en prácticas dichas habilidades, entendiéndose por ellas el uso pertinente de las señales verbales, vocales y visuales. Así mismo, dichos líderes asumen una posición de empatía con respecto a los miembros de la comunidad, fortaleciendo ésto el vínculo organización – entorno.
- Los gerentes hacen uso de un modo de comunicación caracterizado por un estilo asertivo, una retroalimentación positiva, una escucha activa y un efectivo manejo de situaciones conflictivas.
- La habilidad de entablar relaciones armónicas y efectivas con los miembros de la comunidad resulta para el gerente un aspecto primordial en su desempeño profesional, en especial cuando dentro de sus funciones está contemplado el diseño y puesta en práctica de proyectos dirigidos a las poblaciones aledañas a la organización, las cuales, generalmente, están ávidas de recursos y soluciones.

### *Competencia comunicacional en la gestión gerencial comunitaria*

En función de las premisas anteriormente expuestas, es importante señalar que la competencia comunicacional se presenta en el mundo empresarial actual como herramienta fundamental en el ejercicio gerencial, sobre todo cuando las actividades del gerente implican la interacción continua con comunidades conformadas por individuos de diversas características y necesidades. En ese sentido, hoy día ser competente en el ámbito de la comunicación interpersonal es requisito básico para el cabal funcionamiento de la estructura organizacional.

### **Referencias Bibliográficas**

- Arredondo, L. (2002). *Sea un comunicador excelente*. McGraw-Hill / Interamericana. Madrid, España.
- Asociación de Comerciantes e Industriales del Municipio Lagunillas (ACIL). Lista de agremiados. Febrero 2008.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Habermas, J. (2000). *Conciencia moral y acción comunicativa*. Ediciones Península. Barcelona, España.
- Manucci, M. (2004). **Gestionar la incertidumbre. Complejidad, estrategia y horizonte predictivo**. Ediciones Comunicación Estratégica. México, DF.
- Rojas, L. (1999). **La crisis de la gerencia**. Revista Telos 1 (2) 377-378.
- Rojas, L. y Arapé, E. (1999). Formación en comunicación y dirección en algunas maestrías en gerencia de empresas. **Revista Venezolana de Gerencia** 3 (5) 30-58.
- Tobón, S. (2006). **Formación basada en competencias**. Ecoe Ediciones Ltda. Bogotá, Colombia.
- Tusón, H. y Calsamiglia, A. (1999). **Las Cosas del Decir**. Manual de Análisis del Discurso. Editorial Ariel. Barcelona, España.
- Verderber, R. (2006). **¡Comunícate!** International Thomson Editores. Cincinnati, USA.