

Revista Latinoamericana de Comunicación
Chasqui

Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI
Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina
chasqui@ciespal.net
ISSN (Versión impresa): 1390-1079
ECUADOR

2005
Ruth Pacheco
COMPETENCIAS CLAVES PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI, junio, número 090
Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina
Quito, Ecuador
pp. 70-75

 Red
ALyC
LA HEMEROTECA CIENTÍFICA EN
LÍNEA EN CIENCIAS SOCIALES
www.redalyc.org

Competencias claves para la comunicación organizacional

Ruth Pacheco ■

Existe acuerdo entre teóricos de las más diversas disciplinas en considerar el cambio como una de las características más significativas y permanentes del quehacer social actual. “Nada es permanente, excepto el cambio”, afirma un proverbio chino que resulta particularmente ilustrativo de esta situación.

El fenómeno del cambio constituye un foco de preocupación de las sociedades contemporáneas. La rapidez y continuidad de todo tipo de transformaciones, la interconexión y la anticipación del futuro, son temáticas de evidente importancia en las agendas de discusión, tanto de organismos internacionales (ONU, OEA, FMI, BID) como de las instituciones nacionales en cualquiera de los países, no solo latinoamericanos sino del mundo entero. El cambio no parece conocer límites, y tiene repercusiones en todos los rincones de la existencia social.

■ **Ruth Pacheco**, chilena, licenciada en Sociología, académica de la Universidad T.F. Santa María y Universidad del Mar de Chile. Correo-e: <ruthmiriampacheco@yahoo.es>



Desde la vida concreta de las personas, hasta los grupos, las instituciones y las organizaciones sociales. La cultura entera, de un modo u otro, resulta afectada por este proceso de cambio.

En mayor o menor medida, todos estamos enfrentados a continuas exigencias de adaptación a estos cambios. A cada paso surgen nuevos problemas y desafíos, para los cuales no siempre estamos bien preparados. El mayor desafío ha sido precisamente el proceso de adecuación de las organizaciones públicas y privadas a las exigencias de mejoramiento de la calidad de los productos y servicios (por la necesidad de producir en condiciones de competitividad para mercados cada vez más amplios), la búsqueda de la excelencia en todos sus procesos y, por supuesto, el perfeccionamiento sustancial de los recursos humanos.

La convicción de que el principal imperativo de la economía moderna es el conocimiento, y el proceso más importante de desarrollo económico es el aprendizaje, se han constituido en la base de sustentación de profundas transformaciones de la gestión organizacional. Se está transitando de organizaciones piramidales y rígidas en cuanto a su estructura, a organizaciones descentralizadas, abiertas, con una gestión participativa que estimula el trabajo en equipo y la conformación de grupos autoguidados y que, además, busca el consenso y compromiso en el establecimiento y consecución de los objetivos tanto individuales como organizacionales. Este tránsito, que no es fácil por la preeminencia de una cultura cimentada en el poder de un gerente o jefe autoritario, a una cultura de *puertas abiertas*, orientativa, formadora y participativa, se está propiciando a través de la implementación de un nuevo estilo de gestión: la gestión por competencias.

La gestión por competencias es la aplicación *sistemática de nuevos* conocimientos, habilidades, actitudes y emociones en las actividades que una persona debe desempeñar en cualquiera de las áreas de la actividad humana; las competencias se constituyen en un conjunto de patrones compuestos de

El mayor desafío ha sido la exigencia de mejoramiento en la calidad

características subyacentes a la persona (conocimientos, habilidades, disposiciones, conductas, etc.) que permiten al individuo alcanzar un rendimiento efectivo o superior en una actividad o trabajo. La identificación de las competencias de un trabajador, es decir cuáles conocimientos y cualidades posee, cuáles debe emplear o emplea en la ejecución de las tareas que debe realizar en una organización, dentro del mundo empresarial (especialmente latinoamericano) que aspira a insertarse en el mercado global, se considera como uno de los principales desafíos y una tarea importante y urgente. Ello, a su vez, implica formar a los trabajadores, profesionales y empresarios, en aquellas competencias deseables y necesarias para lograr los resultados esperados en los distintos ámbitos de la actividad económico-productiva y/o social.



En la sociedad contemporánea las organizaciones necesitan modificarse de continuo

Competencias claves para la comunicación organizacional

Se define operacionalmente como *Competencias Claves* al conjunto de comportamientos que expresan las habilidades psicosociales de liderazgo, trabajo en equipo y manejo y resolución de conflictos que una persona desarrolla en el ejercicio de un papel, una tarea o una función cualquiera sea su ámbito de actividad. Estas habilidades se consideran imprescindibles para alcanzar un desempeño exitoso y la base de los talentos o top performers. De acuerdo con la OIT (en S. Galilea 2002), las competencias claves (CC) son genéricas más que específicas al trabajo de ocupaciones o industrias particulares. Esto significa que las CC no solo son esenciales para la participación eficaz en el trabajo, sino también son fundamentales para la participación eficaz en la vida adulta.

Se califican las habilidades señaladas anteriormente (liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflictos), como Competencias Claves (CC) para la comunicación organizacional, ya que el ejercicio de un estilo de liderazgo participativo de todos los actores

de la organización que facilita el trabajo de equipo y, un manejo adecuado de los conflictos propios e inherentes a cualquier organización, son los factores substanciales y motrices de un proceso comunicacional asertivo y, por ende, de un clima organizacional positivo y propulsor de la consecución de las metas de todos y cada uno de sus actores.

Liderazgo: Competencia Clave

Existen múltiples definiciones de liderazgo. El liderazgo ha sido definido en términos de rasgos individuales, comportamiento, influencia sobre otros, patrones de interacción, relaciones, ocupación de posiciones administrativas, y percepción de otros en relación a la legitimidad de la influencia. La sabiduría convencional nos dice que los líderes son individuos heroicos con aptitudes técnicas sobrehumanas, que en solitario diseñan estrategias de éxito mundial, dan conmovedores discursos y esbozan grandiosas visiones para sus organizaciones. Pero el liderazgo poco tiene que ver con grandiosas estrategias, oratoria, heroísmo o carisma (Feiner, M. Columbia Univ.2003). El liderazgo tiene más que ver con la gestión de relaciones. Es “el arte de *influir* sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común”

El éxito exige un conocimiento intuitivo o adquirido sobre cómo dirigir exactamente a las personas, cómo obrar a través de ellas, cómo motivarlas y capacitarlas. Un buen líder tendrá la habilidad de influir en los demás actores de una organización para que éstos se orienten al logro de las metas establecidas. La influencia es parte medular del liderazgo. Los líderes eficaces saben cuándo guiar y cuándo seguir; por ello, con frecuencia, estos y los subordinados intercambian papeles en el proceso de influencia. Por otra parte, influir y establecer objetivos son temas indisolubles del cambio.

En la sociedad contemporánea, tal como se expresa anteriormente, las organizaciones necesitan modificarse de continuo, adaptándose a un ambiente global que se transforma con rapidez. Los líderes competentes advierten la necesidad que hay de cambiar continuamente para mejorar el desempeño. El liderazgo supone influir en los seguidores para generar el cambio en función del futuro deseado para la organización.

Entre las conductas que desarrolla un líder para favorecer la comunicación organizacional están principalmente: *la confianza* (logra que sus colaboradores sean capaces de confiar en él y, además, en ellos mismos); *la integridad*, que se relaciona fundamentalmente con la honestidad y responsabilidad que demuestra el líder en sus actos y, muy especialmente, *la credibilidad*. En el liderazgo basado en la credibilidad intervienen factores claves como: la comunicación interpersonal efectiva, el cumplimiento de promesas, la delegación de responsabilidades, la motivación, la valoración de la creatividad y esfuerzo personal, la valoración del trabajo en equipo y la veracidad como paradigma de comportamiento del líder.

La presencia de estos atributos en un líder contribuirá al logro de una comunicación organizacional eficaz ascendente y descendente, pues estará cimentada en una relación líderes y subordinados, óptima desde el punto de vista de la fluidez de los mensajes emanados de cada uno de estos actores. Al respecto, no se puede dejar de mencionar que la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, que implica personas, sus actitudes, sus sentimientos y sus relaciones. Por consiguiente, el rol del líder y un estilo de liderazgo participativo, formador, orientativo y ad-hocrático favorecerá el desarrollo de una comunicación efectiva, no solo dentro de la organización sino también fuera de ella, conformando una organización vital e inteligente.



Peter Drucker, el gurú de la administración moderna



Trabajo en equipo, una competencia clave

El trabajo en equipo no significa solamente *trabajar juntos*. Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador SE COMPROMETA de veras con los objetivos de la empresa. Se concibe también como una herramienta eficaz para incrementar la efectividad organizacional, pero para lograrlo se requiere que los equipos de trabajo desarrollen competencias específicas, que les permita aplicar una metodología de trabajo que facilite la integración de los recursos del equipo para el logro de la productividad y la creatividad grupal (Martínez, Olman Univ. de las Ventas, Costa Rica, 2003). Un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás.

Para llegar a un equipo, tienen que darse cuatro requisitos indispensables. Esos requisitos se expresan en la siguiente definición, ampliamente aceptada por los expertos de lo que es un equipo: “Es un grupo de personas altamente comunicativas // con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes // con un propósito en común // que están trabajando juntas para lograr objetivos claramente identificados”.

Peter Drucker, el padre de la administración moderna, dice que “para que una empresa sea considerada

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

orientada hacia la comunicación, no necesita contar –necesariamente- con la última tecnología de la comunicación: solo requiere que todo gerente se pregunte, quién necesita qué información, dónde y cuándo”. Es decir, que todo el mundo esté bien informado, que los jefes no se “guarden información en el bolsillo trasero” (Martínez, O. 2003). Además, que el empleado tenga la confianza suficiente y la seguridad en el sistema como para que diga qué no le gusta, y que los jefes estén dispuestos a escuchar a su personal y -al menos de vez en cuando- poner en práctica las ideas de ellos. El líder conoce la habilidad diferencial de cada uno, e impulsa esa habilidad. Justamente esa diversidad (no homogeneidad) es lo que hace grande y fuerte al equipo.

En síntesis, los equipos son unidades compuestas por un número indeterminado de personas, que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para

alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo. Además, estas exigencias hacen que los roles de sus miembros se deban complementar. El producto de esta complementariedad es la sinergia.



El rol de un líder efectivo será impulsar el trabajo en equipo en las diversas áreas de la organización, pues de esa forma logrará fortalecer la comunicación interna y externa e impedir o derribar las barreras existentes para una comunicación exitosa. En tal sentido, se considera una competencia clave.

Manejo de conflictos como competencia clave

El conflicto es un fenómeno propio de los seres vivos, que está presente en todas las épocas y edades y que afecta de manera muy importante a la vida de las personas y al desarrollo de las organizaciones. Es un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado de manera negativa o está a punto de afectar de manera negativa sus intereses. De lo que pudiera deducirse que se convertirán en antagonistas aquellos individuos o grupos de individuos que de alguna manera perciban como amenaza la posición del otro con respecto a sus propias aspiraciones, intereses y metas.

Para que exista un conflicto deben existir las condiciones que lo propicien como las variables atinentes a los estilos de comunicación y también al proceso y canales de comunicación existentes. Muchos de los conflictos interpersonales e intraorganizacionales pueden provenir de las fuentes de comunicación, por cuanto pueden surgir de problemas semánticos, malos entendidos y/o ruido en los canales de comunicación. Los problemas del proceso de comunicación derivados de estos factores retrasan la colaboración y estimula los malos entendidos.

El juego entre la acción y la reacción de las partes en conflicto producen consecuencias que pueden ser funcionales, en el sentido de que el conflicto produce una mejoría en el rendimiento del grupo, o disfuncionales si entorpecen el rendimiento del grupo.

Serán funcionales cuando el conflicto es constructivo, porque mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, fomenta el interés y la creatividad de los miembros del grupo y, es un medio para ventilar problemas y liberar tensiones.

Uno de los métodos para manejar un conflicto es la contemporización

Pueden ser disfuncionales cuando sus consecuencias son:

- retraso de la comunicación
- disminución de la cohesión del grupo
- subordinación de las metas del grupo a la prioridad de las luchas internas de los miembros.

El conflicto puede hacer que el funcionamiento del grupo se detenga y es una amenaza para la supervivencia del mismo.

El manejo de conflictos consiste en el desarrollo de una conducta que se expresa en:

- La capacidad para escuchar activamente
- La capacidad de analizar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.
- La capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente, y, si se requieren opiniones escritas, hacerlo.
- La sensibilidad a los valores que las partes sienten profundamente, incluyendo temas relacionados con el grupo étnico, el género y las diferencias culturales.

Uno de los métodos para manejar un conflicto es la contemporización. Este es un método que no permite ganadores y perdedores, sino que lleva más bien a negociar soluciones mutuamente satisfactorias a través de la renuncia o concesión de parte de los intereses de cada una de las partes en conflicto. Aunque el propósito es ganar-ganar, es una técnica difícil, porque las partes en conflicto pocas veces quedan plenamente satisfechas y muchas veces el conflicto

que generó la situación de contemporización tiende a repetirse. No obstante, es una de las estrategias de resolución más recomendable, ya que el líder ejercerá todas sus habilidades de comunicación asertiva, tomando parte activa en la búsqueda de la solución.

Se considera que el manejo de conflictos es otra de las competencias claves de la comunicación organizacional, pues no es posible imaginar una organización sin conflictos, ya que estos son inherentes a la existencia humana. En esta perspectiva, convertir los conflictos en oportunidades de mejoramiento de la comunicación es una habilidad que deberían poseer todos los líderes de la organización.

A modo de síntesis, las habilidades de ejercer un liderazgo que coadyuve al logro de los objetivos organizacionales en un clima de mejoramiento de la calidad del trabajo y sus condiciones; la capacidad de estimular el trabajo en equipo y, la habilidad para manejar asertivamente los conflictos que se generan en distintos niveles de la estructura de la organización y/o entre los actores que la integran, se consideran como el conjunto de Competencias Claves (CC) para lograr realmente una comunicación organizacional efectiva.

Un medio de identificación de estas competencias en los integrantes de la organización y de potenciarlas o desarrollarlas, es a través de la generación de espacios de comunicación experiencial al interior de la organización. La metodología incluiría la conformación de talleres realizados por un facilitador interno o externo a ella que, a través de la puesta en práctica de dinámicas de grupo e inventarios de descubrimiento de esas habilidades, contribuyan al autoconocimiento de los participantes y al aprendizaje del liderazgo, del trabajo en equipo y el manejo de conflictos. La inclusión sistemática de todos los miembros de la organización en este proceso de aprendizaje, la formación de monitores por unidades de trabajo, el monitoreo periódico del grado de posesión y puesta en práctica de dichas habilidades y su posterior disseminación en todos los ámbitos de la organización, serán los propulsores de la implementación de un estilo de comunicación organizacional expedito y, por ende, la base de un clima proclive a la expresión de la creatividad, a la innovación y al intraemprendimiento. ❁