

Papel de la comunicación en el éxito de la labor del directivo

Role of communication in the success of the manager

Lic. Lourdes Brito Gómez, Lic. Maritza de la Rosa Legón, Lic. Nelia Vega González

Facultad de Ciencias Médicas Enrique Cabrera. La Habana, Cuba

RESUMEN

Introducción: la comunicación es un factor importante en la gestión de organización de los recursos humanos, pues se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos, con un elevado impacto en el sentido humano y ético.

Objetivo: argumentar el papel de la comunicación en el éxito de de la labor del directivo.

Métodos: revisión documental y bibliográfica que permitió la argumentación y posible aplicabilidad del tema en cuestión, mediante el análisis de textos filosóficos, epistemológicos, revistas relacionadas con el tema, así como las valoraciones de los autores. La selección de las fuentes empleadas se realizó teniendo como base aquellos estudios en los cuales se reflejan con mayor claridad los aspectos relacionados con el papel de la comunicación en la dirección empresarial y en especial en el sector de la atención a la salud humana.

Resultados: los análisis realizados contribuyen al conocimiento de elementos de la comunicación entre los directivos y el colectivo laboral y se destaca cómo favorecen al buen desempeño de la institución de salud.

Conclusiones: se concluye que para que la comunicación del directivo con el colectivo que dirige sea efectiva debe construirse en la credibilidad, el ejemplo personal y desde la afectividad, la autoridad y como una herramienta esencial para crear, conducir y desarrollar exitosamente el proceso.

Palabras clave: comunicación, directivo, éxito.

ABSTRACT

Introduction: communication is an important factor in the management of organization of human resources, as it constitutes the essence and strategic tool for processes, with a high impact in the human and ethical sense.

Objective: to argue the role of communication in the success of the work of the director.

Methods: documental and bibliographical revision that allowed the argumentation and possible applicability of the subject in question, through the analysis of philosophical, epistemological texts, magazines related to the subject as well as the authors' evaluations. The selection of the sources used was based on those studies which reflect more clearly the aspects related to the role of communication in business management and especially in the area of human health care.

Results: the analysis carried out contribute to the knowledge of communication elements between the managers and the labor collectives and it are highlighted how they favor the good performance of the health institution.

Conclusions: it is concluded that in order for the manager's communication with the target group to be effective, it must be built on credibility, personal and affective example, authority and as an essential tool to successfully create, lead and develop the process.

Key words: communication, manager, success.

INTRODUCCIÓN

"Hoy más que nunca se requieren cuadros capaces de llevar a cabo una labor ideológica efectiva, que no puede ser diálogo de sordos ni repetición mecánica de consignas; dirigentes que razonen con argumentos sólidos, sin creerse dueños absolutos de la verdad; que sepan escuchar, aunque no agrade lo que algunos digan; que valoren con mente abierta los criterios de los demás, lo que no excluye rebatir con fundamentos y energía aquellos que resulten inaceptables".¹

Raúl Castro
4 de abril del 2010
Clausura del IX Congreso de la UJC

La comunicación es una condición de la existencia humana. La civilización no sería posible sin su existencia ya que desde el punto de vista del desarrollo histórico social e individual, el hombre no puede vivir, relacionarse y satisfacer sus necesidades sin comunicarse con sus semejantes.

Desde esta perspectiva la comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno y la interacción con sus participantes tanto internos como externos.

Se podría decir que, en su mayoría, los directivos de la salud entienden que la comunicación es un factor importante en la organización, pero algunos ni siquiera la perciben como factor estratégico de la gestión de la organización.

La preparación de nuestros directivos en el papel que juega la comunicación en la vida de las instituciones docente-asistenciales, en su desarrollo, en la eficacia y eficiencia de sus procesos, constituye un factor esencial en el objetivo de lograr la excelencia en los servicios de salud.

DESARROLLO

La comunicación es "...una forma específicamente humana de relación activa hacia el mundo circundante...",² o, lo que es lo mismo, una forma de comportamiento del hombre frente al mundo natural o social donde se inserta, es parte inseparable del ser social y medio de formación y funcionamiento de la conciencia individual y social. La comunicación es un "intercambio de actividad" según la define Rigoberto Pupo en su obra "La actividad como categoría filosófica".³

También puede ser definida forma de relación interpersonal en el proceso de actividad de los seres humanos que comprende el intercambio de informes sobre la realidad; al decir del filósofo Aristóteles, supone reciprocidad, lo que implica no solo dar sino aceptar, recibir, devolver, compartir ideas, experiencias y unir voluntades para la satisfacción de necesidades materiales y espirituales.

La propia actividad de los individuos y su necesidad de conocimientos, como una función de la existencia humana, no puede estar aislada de las relaciones que se establecen entre los sujetos, su acción incide en el clima psicológico de todo grupo humano, por lo que es un proceso que puede afectar o favorecer la eficiencia y el ajuste emocional del individuo en la actividad en que éste se encuentre.

La esencia de la comunicación radica en que como relación sujeto-sujeto, está mediada por la práctica y expresa la dialéctica de los momentos material y espiritual del hombre.

Durante el trabajo los hombres tienen que satisfacer la necesidad de comunicarse o interactuar con otros para organizar y coordinar las acciones que le permiten alcanzar los fines que impulsan su actividad.

Es un proceso tan simple, pero a la vez primordial para la vida humana, que involucra elementos conocidos como lo son: emisor, mensaje, canal, receptor y la retroalimentación y se lleva a cabo entre dos o más personas, estas características son la esencia dinámica de la comunicación.

Las exigencias de la realidad, el nivel del desarrollo científico y tecnológico hacen de la comunicación un complejo y actual fenómeno social mucho más si se trata de asignar funciones, motivar, orientar, persuadirlo, en otras palabras, conducir procesos, por lo que resulta de gran significación para los directivos.

Existe unión de criterios entre los investigadores sobre temas de dirección, los cuales plantean que no es posible admitir la acción de dirigir sin que exista la comunicación entre los que intervienen en ella.

Por esta razón se plantea que el proceso de dirección es esencialmente un proceso de comunicación y solo a través de ella se podrá lograr que se cumpla el objetivo propuesto por la organización,⁴ pues en la acción de dirección se delimitan responsabilidades, se indican las metas, y se delegan atribuciones. De igual forma, la función educativa y formadora del dirigente, depende fundamentalmente de la comunicación que este establece, con todos los que interviene en la organización.

Atender la comunicación interpersonal constituye una necesidad de las instituciones docente-asistenciales para garantizar directivos capaces de cumplir con las misiones asignadas y elevar la calidad de la formación de los recursos humanos junto a la excelencia de los servicios.

La incorporación de las nuevas tecnologías, los medios como Internet y el correo electrónico, a la actividad humana, requieren de nuevas formas de organización y coordinación que le impriman a la comunicación un papel fundamental.

El uso de los mensajes electrónicos en la organización y dirección de los procesos administrativos ha posibilitado una comunicación más instantánea, asincrónica, virtual y permite emitir las informaciones, designar tareas u orientar a los subordinados con mayor inmediatez, lo que resulta de gran utilidad en la vida diaria.

Sin embargo, el uso indiscriminado de este medio de comunicación limita el intercambio o la retroalimentación, empobrece las relaciones interpersonales, y no permite el uso del lenguaje extra verbal convirtiéndose en barreras que minimizan una comunicación interpersonal eficaz con los subordinados y el alcance de una comunicación más democrática y participativa.⁵

Para toda persona que ejerza la función de supervisión, debe ser de sumo interés conocer la importancia del lenguaje gestual y verbal por lo que significa en el acto de comunicar y la influencia que ejerce sobre las relaciones interpersonales.

El conocimiento que tenga el directivo de los canales de información e intercambio que tiene a su disposición y sus habilidades para la utilización adecuada de los mismos constituyen herramientas eficaces para lograr que la comunicación juegue el rol que le corresponde en la dirección institucional.⁶

Es importante que esta forma de actuar y pensar forme parte de los valores y cultura del directivo, para alcanzar lo que se define como comunidad ideal de comunicación en la cual las personas se ven entre sí como interlocutores válidos, con capacidad para juzgar entre alternativas proposicionales distintas y para entender las razones que les amparan, es decir, se trata de democratizar las relaciones interpersonales entre el directivo y el colectivo que dirige donde las habilidades comunicativas juegan un papel primordial.⁷

Es común la opinión entre los estudiosos de este tema referente a que el directivo debe desarrollar acciones en función de la comunicación que se transformen en habilidades y hábitos que contribuyan a buen desarrollo de la misma.

En el proceso de perfeccionamiento de la labor de las instituciones de salud crece cada vez más el interés por el conocimiento y adquisición de técnicas y habilidades comunicativas, por ser el directivo el miembro más influyente en el área que dirige, lo que requiere que su comunicación y diálogo ofrezcan credibilidad, confianza e inviten a la cooperación y al compromiso de trabajo de sus subordinados.

Para tener un buen desempeño público es útil conocer y manejar las herramientas de la comunicación, lo que ayudará no solo a mejorar la imagen profesional y personal del directivo, sino también de la organización que representa.

Existen determinadas habilidades que resultan indispensables para una adecuada comunicación:

a) La expresión oral: el emisor, sujeto que inicia la comunicación transmite un mensaje, para que sea efectivo debe combinar recursos del lenguaje verbal y no verbal por lo que para ello es necesario:

- Claridad en el lenguaje. El mensaje debe ser asequible al otro, considerando el nivel de comprensión del mismo, directo, sin rodeos, yendo a la esencia, con la utilización de las palabras necesarias.
- Fluidez y ritmo adecuado. Implica realizar las pausas necesarias que permitan la comprensión y elaboración del mensaje al interlocutor.
- Originalidad. No uso de expresiones estereotipadas y expresar amplio vocabulario.
- Síntesis. Expresar las ideas centrales de un tema y poder resumir en breves palabras.
- Presentación de los argumentos en un orden lógico, implica que el mensaje tenga introducción, desarrollo y conclusiones, donde es muy efectivo un buen cierre que incide en la imagen que queda del mensaje.
- Evaluar comprensión, para explorar si el intercambio está siendo efectivo, conocer los juicios personales del interlocutor.
- Contacto visual con el interlocutor mientras se habla. Resulta esencial por cuanto es el primer puente de afecto que se establece, desde el cual se facilita el intercambio y se personaliza la relación.
- Uso de recursos gestuales de apoyo a lo que se expresa verbalmente o en su sustitución, dado por movimientos de manos, posturas, mímica facial, entre otras.
- La imagen del emisor, es también importante en una buena comunicación la presencia física ajustada al contexto, es decir, las formas de conducirse y vestirse constituyen mensajes que el interlocutor decodifica.

b) La expresión escrita: está dada por la posibilidad de transmitir mensajes de forma escrita, esta habilidad juega un papel esencial pues el directivo demanda emitir información escrita a sus colaboradores. Es imprescindible, entonces, para que la escritura resulte eficaz:

- Correcta ortografía e utilización de cada uno de los signos de puntuación.
- Vocabulario amplio y lenguaje apropiado al contexto.
- Elaboración de la idea de forma precisa, clara y concisa, sin ambigüedades, redundancias, ni expresiones dubitativas.
- Utilización de frases cortas y no favorecer el uso de oraciones subordinadas que obstaculicen la comprensión del texto.

- Emplear una estructura de párrafos no muy extensos que facilite la lectura al colocar pausas visuales en el texto, así como la reflexión y comprensión de los mensajes.
 - Utilización de un lenguaje persuasivo y no impositivo, al emplear un tono positivo y afable.
 - Escuchar: es la habilidad de dar la oportunidad al otro de que diga lo que siente en ese instante, para ello es necesario:
 - Dejar hablar al interlocutor, sin interrumpirlo lo que requiere de dotes receptivas para la escucha activa.
 - Mantener una postura corporal que demuestre al interlocutor que desea escucharlo. En ella es esencial mirarlo atentamente.
 - Eliminar y evitar distracciones por lo que debe saber elegir el entorno adecuado que facilite la comprensión del mensaje.
 - Mantener la calma y evitar discusiones y críticas al priorizar la prudencia de sus argumentos demostrando que es capaz de comprender y ponerse en el lugar del otro, así como saber persuadir para modificar actitudes.
 - Dar respuesta a las preguntas para asegurar que ha comprendido los mensajes lo que implica cultura para entender conceptos y significados, y facilidad de expresión utilizando diversos canales.
 - Un axioma muy conocido sobre la comunicación personal dice que "No se puede no comunicar", ya que, aunque usted no diga nada de palabra, su cuerpo permanece emitiendo un gran caudal de información.
 - Juzgar en un momento inoportuno al interlocutor aumenta la posibilidad de que quien habla se sienta menospreciado, y limita la disposición de las personas a compartir información.
 - Además, existen dos habilidades más que debe poseer el directivo para logra una verdadera comunicación con sus colaboradores en la organización, estas son la flexibilidad y la asertividad.
- c) Flexibilidad: es la posibilidad de que el directivo pueda asumir nuevas alternativas de respuesta e incorporar y tolerar las propuestas de los demás.
- d) Asertividad: es la posibilidad de defender su espacio personal sin agredir a los demás, establecer condiciones favorables para pedir y ofrecer ayuda. Un directivo asertivo puede comunicarse de forma clara y sin ofender, hace valer sus derechos y establecer límites en sus relaciones con los otros al ser capaz de reconocerlos.

Los comportamientos no asertivos son por debilidad o por agresividad, por lo que un dirigente que restringe sus propios límites, con miedo, ansiedad, autoexclusión, que acumule sentimientos de culpa, con un desempeño con rigidez, y razonamientos excluyentes como expresión de poder o de autoridad, lejos de fortalecer la organización, la debilita, resulta ineficiente; crea dificultades con su autoridad y además es poco operativo en el desempeño de su rol.⁸

Una comunicación asertiva, con respeto a los colaboradores, escuchar sus criterios, sin imponerse, es la clave para: mantener informado y motivado al personal, establecer una relación entre los diferentes niveles de la estructura organizativa, despertar sentido de pertenencia a la organización, fomentar la participación, transparencia y retroalimentación en los equipos de trabajo, así como evitar barreras comunicativas y conflictos institucionales y un ambiente laboral apropiado para el cumplimiento de la misión institucional.⁹

En este sentido retomamos las palabras del compañero Raúl Castro que en su discurso en la clausura del IX Congreso de la UJC expresó:

"Fomentar la discusión franca y no ver en la discrepancia un problema, sino la fuente de las mejores soluciones. La unanimidad absoluta generalmente es ficticia y por tanto dañina. La contradicción, cuando no es antagónica como es nuestro caso, es motor del desarrollo. Debemos suprimir, con toda intencionalidad, cuanto alimente la simulación y el oportunismo. Aprender a colegiar las opiniones, estimular la unidad y fortalecer la dirección colectiva, son rasgos que deben caracterizar a los futuros dirigentes de la Revolución".¹

La comunicación del directivo está siempre dirigida, a determinado público con el cual la institución tiene una relación como pueden ser los docentes, trabajadores de servicios, estudiantes, padres, comunidad, lo que requiere de una comunicación diferenciada en función de lograr los objetivos propuestos.

Para que la comunicación del directivo con el colectivo que dirige sea efectiva, debe estar basada en la credibilidad y desde la afectividad. A cualquier nivel jerárquico, el mejor sistema de estimulación del directivo con sus subordinados para obtener un rendimiento superior es persuadir con el ejemplo, con la actitud de todos los días, que sientan el respaldo atento y permanente del directivo.¹⁰

CONCLUSIONES

La comunicación en el desarrollo de una institución de salud se debe considerar como una de las capacidades esenciales del directivo, como requerimiento indispensable en su desempeño profesional, porque de lo contrario carecerá de una herramienta esencial para crear, conducir y desarrollar exitosamente el proceso, así como motivar a sus colaboradores hacia el cambio necesario.

La buena comunicación entre el directivo y sus colaboradores no está reñida en lo absoluto con la autoridad. Emerge, por el contrario, del respeto mutuo, de la riqueza de las soluciones y decisiones tomadas a raíz de una confrontación, un debate, del análisis e incluso de las modificaciones de los puntos de vista entre interlocutores, fundamental para aquellos cuyo objetivo es el trabajo con el hombre.

Conflicto de intereses

Los autores de este trabajo no hemos recibido ayuda económica para su realización; no hemos firmado acuerdo por el recibamos beneficios u honorarios por

parte de alguna entidad comercial. Tampoco alguna entidad comercial ha pagado ni pagará a fundaciones, instituciones educativas u otras organizaciones sin ánimo de lucro a las que estamos afiliados

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Castro Ruz R. Discurso pronunciado el 4 de abril del 2010 en la Clausura del IX Congreso de la UJC. *Granma*, 5 de abril de 2010.
2. Colectivo de Autores: *Lecciones de FML*. Editorial Félix Varela, 2004.
3. Pupo Pupo R. *La actividad como categoría filosófica*. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, 1990.
4. Pérez Almarales, RE. Presupuestos teóricos de la comunicación en la dirección. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 163, 2012. Disponible en: <http://www.eumed.net>
5. Pérez Ávila JE. La capacitación: su papel en la formación de competencias de los cuadros de los consejos de administración municipal. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Disponible en: www.eumed.net
6. Massoni, S. *Comunicación estratégica: comunicación para la innovación*. Homo Sapiens Ediciones, 2011.
7. Martínez Posadas S. *TURevista Digi.U@T* (Consultado el 22 de Febrero de 2014). Disponible en: <http://www.turevista.uat.edu.mx>
8. Martín Granados I. Las 10 reglas para una comunicación efectiva (Frank Luntz). X Curso de Dirección Pública Local (INAP). Madrid, 22-23 de noviembre de 2011. Disponible en: www.martingranados <http://www.slideshare.net/Ignacio/> <http://twitter.com/#!/imggranados>
9. Pérez Pérez, RB. Reflexiones en torno a la comunicación institucional en las organizaciones cubanas. *Revista del Banco Central de Cuba*. 2014;17:3.
10. Moragas Ferixa, MD. Comunicación y motivación del directivo: un modelo antropológico. (Tesis doctoral) Universidad Internacional de Cataluña, 2010.

Recibido: 3 abril 2017

Aceptado: 17 junio 2017

Lic. Lourdes Brito Gómez. Facultad de Ciencias Médicas Enrique Cabrera. La Habana, Cuba. Email: lourdes@fcmec.sld.cu