

LA CAPACIDAD COMUNICATIVA. UNA HABILIDAD BÁSICA PARA EL FUTURO ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Fabiola Vidrio Rodríguez

Profesora investigadora del Departamento de Administración de la UAM-A

La primera palabra, la palabra que funda a todas las palabras, es la palabra compartida.

OCTAVIO PAZ

Cualquier persona que se dedique a la docencia, ya sea en el nivel medio superior o a nivel universitario se habrá encontrado con que el trabajo en equipo así como la exposición de algún tema ante un grupo resultan actividades que generan poco entusiasmo entre los estudiantes; más de una vez habrá escuchado un “no me gusta hablar en público” o el tan familiar “no me gusta trabajar con gente que no conozco”. Para cualquier profesión estas dificultades son verdaderas limitantes laborales, dado que el trabajo, como lo conocemos hoy, inevitablemente tiene que ver con otras personas, ya sea para dar o recibir instrucciones, estímulos, órdenes, información, recursos, etcétera. Sin embargo, entre las profesiones que más deben utilizar los procesos comunicativos, ya de manera individual, ya grupal, destaca la administración. No se puede entender a un administrador que no posea en un grado aceptable la habilidad que puede llamarse capacidad comunicativa.

El propósito del presente trabajo es destacar la necesidad de que a través de su estancia en la universidad los estudiantes de administración adquieran y desarrollen de manera suficiente la capacidad de comunicarse eficientemente dentro y fuera de la organización.

Si bien es cierto que existen ya trabajos importantes

sobre comunicación organizacional, estos no se han vertido de manera abierta en los perfiles del nuevo administrador, salvo en los casos de nueve universidades del país que imparten esta temática como materia (Cortés, 1998:324). La construcción de un perfil para el administrador en las organizaciones presentes y futuras no puede soslayar una habilidad que permea todas y cada una de las actividades y propósitos de las empresas de cualquier ámbito o tamaño.

Hablar de la importancia de la comunicación en las organizaciones puede parecer un asunto obvio, sin embargo, es en el diario hacer empresarial donde pueden generarse verdaderos conflictos y deficiencias por subestimar la forma en que se establece el proceso de comunicación y los efectos que éste tiene en todos los ámbitos: desde las relaciones informales hasta las cuestiones más concretas y mensurables como el nivel de producción, de utilidad, la participación en el mercado, etcétera.

No se puede entender una organización sin comunicación, sea que abordemos el asunto desde el proceso administrativo o desde las diferentes escuelas de administración (Martínez, 1998:35) o, incluso, desde el liderazgo o la reingeniería; el proceso comunicativo es de vital importancia para coordinar los esfuerzos de las personas que pretenden llegar a una meta compar-

tida. Esto, por supuesto, pone de relieve la complejidad del fenómeno dado que

[...] las comunicaciones son la trama, la causa y el reflejo de la estructura interna del grupo, conjugando y determinando las relaciones interpersonales, las amistades y enemistades, los acuerdos o desacuerdos, la cooperación o la competencia (Flamet, 1976:218).

Cuestiones esenciales que tienen que ver con el trabajo de la administración desembocan necesariamente en la comunicación; tal es el caso de la asignación de tareas; coordinación de actividades; control de los recursos, evaluación de desempeño y de los resultados; atención a clientes; negociación con proveedores, entre otras. Esto es así porque inequívocamente *la comunicación ha constituido y es el elemento básico generador de la sociabilidad* (Flores, 1993:18).

Las personas involucradas en una organización interactúan de múltiples maneras, con diferentes recursos y allegando al proceso de trabajo todo un *baggage* de conocimientos, experiencias, sentimientos y expectativas que muchas veces podrán no ser compatibles o adecuadas con el resto de la gente que labore en el mismo ámbito, es entonces donde la comunicación ejerce su función de argamasa del proceso social, ya que: *Desde sus raíces más profundas, la comunicación nos acerca y entretiene, nos vincula y mediatiza, nos transporta y socializa* (Ferrer, 1997: 17).

Es importante destacar que cada empresa establece de manera deliberada los procesos generales de comunicación relacionados directamente con el diseño de la estructura, sin embargo, el estilo de dirección, los vínculos informales y la propia cultura organizacional –la cual se establece a través del tiempo–, otorgan un carácter único a la comunicación de cada empresa. *Cada sistema social tiene su correspondiente sistema de comunicación, en tanto que a los modelos de comportamiento social general corresponden modelos de conducta comunicativa* (Ibid: 48).

La complejidad de la comunicación se ha intensificado en los últimos tiempos para muchas compañías ya que han tenido que enfrentarse, no siempre de manera oportuna, al acelerado avance tecnológico de los medios de información, con la consecuente disponibilidad de una cantidad enorme de información nacional e internacional. También han debido afrontar la apertura comercial, que implica relaciones con organizaciones y personas de las más diversas culturas. Entonces, hablar de una disciplina que se ocupe de analizar los mensajes que se intercambian al inte-

rior de una organización, y entre ésta y su ambiente, de dar cuenta de las maneras en que esto se realiza, así como de las diversas variables que impactan la comunicación, es de clara importancia para el éxito de las empresas. Esta disciplina es precisamente la comunicación organizacional (Andrade, 1998: 31).

Por todo lo anterior es necesario que el administrador conozca la naturaleza y la complejidad de la comunicación que se da dentro y en torno a su empresa, las herramientas de que puede echar mano para facilitar el proceso y, por supuesto, las dificultades que enfrentará. Será a través de un ejemplo como se abordará el costo tan alto de la incomunicación, es decir de la incapacidad de hablar no sólo de las cosas sino del porqué de las cosas (Castillo, 1976: 240).

En una compañía dedicada a los servicios de importación, Luis está encargado de dar seguimiento a los embarques de mercancías de los clientes más importantes, es un joven entusiasta, responsable, contratado hace ocho meses, que conoce los procedimientos rutinarios de las importaciones y el manejo físico de la mercancía. Aún sin tener demasiada experiencia se le ha permitido tomar algunas decisiones respecto de las fechas de entrega, cambios en el transporte, manejo de pagos de impuestos, etcétera. Un día el jefe de Luis recibe una llamada urgente de un cliente importante, tanto por el monto de sus negocios como por su antigüedad en la cartera, para señalar un grave retraso en la entrega de su último pedido y exigiendo la solución inmediata al problema. Luis es llamado a explicar la situación y admite haber tomado la decisión de retener el embarque en la frontera sin consultarlo. Explica que esto ya había ocurrido en otras ocasiones sin mayores problemas. El jefe exaltado pregunta –¿Por qué te tomas esas atribuciones?, ¿quién te dijo que podías hacer tal cosa? Y continúa –¡Me has metido en un serio problema, dame el expediente, yo mismo resolveré este asunto!

Efectivamente, se da solución al conflicto. El resultado de este evento el siguiente: se debió transportar la mercancía por carretera y no por ferrocarril, con el posterior costo adicional. Asimismo, se pagaron las maniobras de desembarco y almacenaje que debían correr a cuenta del cliente, esto último, con el objeto de resarcir de algún modo el perjuicio ocasionado. De manera unilateral el jefe decide despedir a Luis. Cuando Luis comenta con sus amigos lo ocurrido, argumenta que el despido se debe en realidad a que el jefe tenía una mala opinión de él desde el principio dado que no compartían ideas ni intereses; es más, creía que se había establecido algún tipo de rivalidad entre ellos.

Una primera aproximación a la situación, más allá de evaluar lo correcto de la decisión, tiene que ver con los costos tangibles e intangibles que ésta trajo consigo. Por un lado, se tuvieron que destinar recursos adicionales para acelerar el traslado de la mercancía y para compensar al cliente en cuestión; asimismo, se destinaron recursos no programados para cubrir la liquidación del empleado, de lo que derivaron costos adicionales por la nueva contratación de personal. Esto, claro está, es lo más obvio, pero al considerar cuestiones más sutiles, se pueden señalar el deterioro de la imagen de la empresa ante los ojos tanto del cliente como del personal, la posibilidad de haber perdido a un buen empleado, el ejercicio de la intolerancia, la ambigüedad de las instrucciones, la dilación de otras tareas para dar prioridad a esta situación, etcétera. Demasiadas pérdidas que están asociadas de algún modo a los procesos de comunicación que, si bien no son la única variable que interviene en este problema, si pudieron ser un mecanismo para evitarlo o repararlo con un mejor saldo.

Es evidente que se encuentran involucradas relaciones formales e informales, instrucciones expresas y tácitas, delegación de funciones de manera real y en forma supuesta; también sentimientos, percepciones y expectativas de las personas involucradas en este episodio, en donde la comunicación ha intervenido. En esto reside precisamente su complejidad y su importancia.

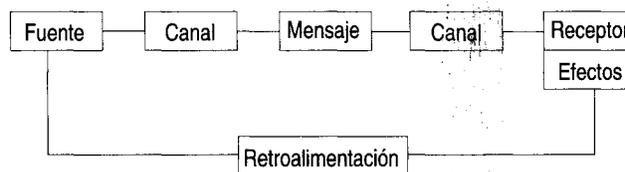
Dentro de lo que se ha escrito respecto a las dificultades en la comunicación existe una clasificación de estas que ha dado en llamarse patología de las comunicaciones, en la que destacan cinco barreras fundamentales:

- Semánticas: tienen que ver con el sentido, las acepciones del lenguaje, la significación y en general con los símbolos que se utilizan y su descodificación.
- Físicas: fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje.
- Fisiológicas: ocasionadas por malformaciones, disfunciones u otras limitantes orgánicas tanto del emisor como del receptor.
- Psicológicas: se refieren a la forma individual en que cada persona comprende el mundo que le rodea, sus procesos de percepción, aprendizaje previo, sistema de valores, actitudes y deseos que matizan la forma en que el mensaje es recibido.
- Administrativas: la estructura y el funcionamiento

de la organización y el proceso administrativo mismo en acción dan lugar a problemas de comunicación.

Otra manera de abordar los conflictos en la comunicación es siguiendo el proceso de manera esquemática e identificando en cada elemento del ciclo los aspectos específicos que le competen.

CUADRO 1
Modelo del proceso de comunicación



Fuente: Fernández, et al. (1998), *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas.

En este sencillo modelo de la comunicación es posible identificar a la persona que inicia el proceso (fuente), esta persona tiene la intención de transmitir a otra alguna idea, instrucción o comentario, sin embargo esta intención no siempre es suficiente para que se lleve a buen término el mensaje; normalmente encuentra dificultades para transmitir con claridad el mensaje deseado, es decir: puede codificar inadecuadamente el significado y con ello generar una respuesta diferente a la esperada. Por otra parte, la persona que comunica puede volcar sus valores y emociones al codificar un mensaje, desviando el contenido hacia el área afectiva del receptor. También puede establecer deliberadamente una distancia psicológica e incluso física entre ella y el otro. Un hecho que es necesario destacar es que con mucha frecuencia la fuente no tiene un conocimiento adecuado del receptor, hecho que limita una codificación pertinente del mensaje que se pretende transmitir.

Otro elemento del modelo es el canal, es decir el medio por donde transita el mensaje de la fuente hacia el receptor, la elección del canal tiene que ver necesariamente con el tipo de contacto que se establece con el receptor; si se trata de un encuentro interpersonal (uno a uno), un contacto con un grupo o una población mayor. Es también necesario considerar que en muchas ocasiones el mensaje tiene que recorrer una larga secuencia de intermediarios, los que pueden distorsionar el mensaje.

La comunicación dentro de una sociedad está constituida por circuitos complicados y por largas cadenas de trans-

misores y receptores. Uno de los aspectos más importantes de estas cadenas es que toda persona en la cadena, excepto la primera y la última, opera como una compuerta; esto es, puede o no pasar el mensaje, según decida. Puede dejar parte de él fuera o agregarle algo. Por tanto, ejerce gran poder sobre el mensaje y sobre el conocimiento de los que están después de él en la cadena (Schramm, 1995:17).

En el extremo opuesto del ciclo se encuentra la persona que recibe el mensaje (receptor), quien debe realizar la tarea de decodificar el mensaje recibido, interpretarlo y por consiguiente dar una respuesta, la que se constituye más tarde como retroalimentación. Aquí encontramos barreras tales como la falta de concentración en el hecho mismo de recepción, esto puede ser producto de factores ambientales, del estado emocional del sujeto o de la percepción que se tiene de la fuente. Además, es común que el receptor realice una evaluación prematura del contenido del mensaje, deduciendo conclusiones previas sin haber concluido la recepción; es también frecuente que el receptor se ocupe de preparar una respuesta antes de finalizar el mensaje por parte de la fuente.

Otro elemento que compete al receptor es la tendencia a dar demasiada importancia a detalles o elementos insignificantes del mensaje, de la fuente o de la circunstancia en que se realiza la recepción. El hecho mismo de la interpretación del mensaje puede ser un problema serio dado que puede darse el proceso de disonancia cognoscitiva y el receptor tienda a adecuar el contenido del mensaje a su propia experiencia o expectativas.

Finalmente el ciclo de la comunicación se cierra con la retroalimentación del receptor al emisor, en este sentido es importante señalar que toda conducta es comunicación, es decir, aún la falta de respuesta expresa por parte del receptor, constituye en sí una retroalimentación. Es imposible no comunicar (Watzlawick, 1976:235). Puede suceder que la retroalimentación no se realice de manera inmediata, restando oportunidad a la respuesta de quien en un inicio era la fuente y ahora se convierte en receptor.

Con todo esto, es posible regresar al ejemplo e identificar deficiencias en la comunicación antes, durante y después de suscitado el problema. En un primer momento puede identificarse un problema con el emisor y la estructuración de un mensaje incompleto ya que se asignan tareas al empleado sin señalar claramente el límite de sus atribuciones, es decir: en qué momento debe consultar a su superior. Además no se

le indica la forma de dar prioridad a los diferentes clientes y los recursos con los que puede contar para agilizar situaciones críticas.

Asimismo, se observa un problema con el receptor puesto que las omisiones generan una comprensión inadecuada del empleado, quien supone y asume como cierta su capacidad para resolver cualquier situación de manera autónoma. La falta de retroalimentación en este episodio provocó en el jefe la suposición de que el subordinado sabrá resolver adecuadamente todos los problemas y cuándo consultarle, tal vez porque algunos otros empleados de mayor experiencia así lo hacen o sólo porque así lo cree sin haber sido explícito.

Puede observarse un problema en los canales utilizados para proporcionar instrucciones al subordinado, ya que no se especifica formalmente —ya sea verbalmente o por escrito— lo que se espera de él.

Durante en incidente, el jefe pierde la dimensión del problema al dar como receptor de un mensaje mayor importancia a las emociones del cliente, lo que altera su estado de ánimo y le impide estructurar un mensaje más adecuado a su propósito de resolver el problema. Ya en el diálogo con el empleado, no escucha la explicación, lo que cancela toda posibilidad de retroalimentación y de soluciones conjuntas, transmitiendo con ello un mensaje de incompetencia al empleado. Una vez resuelto el problema, no se establece una nueva comunicación acerca del conflicto para aclarar los puntos que de inicio fallaron; esta falta de diálogo y apertura, ambos la interpretan (descodifican) de acuerdo con sus propias expectativas: el empleado espera y el jefe decide despedirlo.

Es obvio que tanto el jefe como el subordinado no conocían las dificultades que encierra establecer una comunicación abierta y en dos sentidos, que permitiera tener la información y el conocimiento de las situaciones imperantes para controlar la situación.

Este ejemplo es solo uno entre la enorme gama de problemas que la comunicación deficiente puede generar. Tomando en cuenta que el tiempo que la comunicación ocupa en las actividades gerenciales es del 29 por ciento y su incidencia en la eficacia de los gerentes es del 44 por ciento (Luthans, 1988), es evidente que cualquier persona en una empresa, y particularmente los que ocupan posiciones de mando, ha de desarrollar una eficiente capacidad comunicativa que le permita obtener la mejor colaboración de sus trabajadores, seleccionar la información pertinente para la toma de decisiones y así incidir en la consecución de los objetivos empresariales.

Hasta aquí ha quedado manifiesto que los administradores, en el afán de mejorar su desempeño, deben reconocer cómo se da el proceso de comunicación en sus empresas y tratar de apoyar en su perfeccionamiento para evitar decisiones inadecuadas y costos innecesarios.

A primera vista, hablar de la capacidad comunicativa pareciera una facultad inherente a cualquier persona, dada por naturaleza; finalmente todos los individuos de una u otra forma transmiten ideas, sentimientos, convicciones, etcétera, pero el sentido que aquí se pretende dar es que constituye un esfuerzo deliberado y conciente para influir en los demás a través de todos los recursos al alcance, obviamente considerando el sentido ético que cualquier individuo debe imprimir a sus acciones. No se trata sólo de comunicarse, sino de comunicarse eficientemente, salvando las barreras que ya se han comentado y logrando la respuesta adecuada del receptor.

Seguramente el lector recordará el caso del profesor que conocía mucho de su materia pero no sabía transmitirlo a los alumnos, o de ese otro que llegaba al salón de clase, llenaba el pizarrón y nadie entendía nada. O tal vez tenga presente la última vez que estuvo en una oficina pública y el empleado nunca entendió lo que necesitaba. Efectivamente, comunicarse es inherente al ser humano, sin embargo no todos logran hacerlo adecuadamente.

Volviendo al ámbito de la organización, que un administrador tenga una capacidad comunicativa desarrollada lo situará en condiciones de realizar mejor las tareas de coordinación y dirección de sus compañeros de trabajo, así como de comprender con mayor precisión la misión, los objetivos y las estrate-

gias dictadas por las personas que ocupen posiciones jerárquicas superiores. Básicamente pueden identificarse los siguientes aspectos que constituyen los componentes de la capacidad comunicativa:

- Escuchar
- Expresarse correctamente en forma verbal
- Expresarse correctamente en forma escrita
- Conocer y utilizar adecuadamente la comunicación no verbal
- Conocer a los posibles interlocutores
- Conducir entrevistas
- Conducir reuniones administrativas
- Conocer los medios de comunicación.

Escuchar

Esta es una habilidad que no se cultiva adecuadamente, de hecho no existe un esfuerzo deliberado para su aprendizaje. Escuchar no resulta tan sencillo cuando se presentan barreras físicas, ambientales o psicológicas. Entre estas últimas encontramos los sentimientos que del receptor hacia el emisor del mensaje, las ideas preconcebidas respecto a un asunto, el impulso de contestar anticipadamente y la atención dispersa. Aquí se puede incluir la habilidad de leer activamente.

Escuchar tiene que pasar necesariamente por aprender a callar, tener la capacidad para concentrarse en lo que el interlocutor dice de manera verbal y no verbal, saber discriminar entre lo fundamental y lo accesorio, tener una actitud de empatía con el objeto de comprender mejor el mensaje, evitar anticipar respuestas sin que el otro haya terminado de hablar y, por supuesto, no interrumpir.



Expresarse correctamente en forma verbal

Hablar en la empresa es básico, es a través la expresión oral que se transmiten órdenes, instrucciones, datos, opiniones, decisiones. Es un hecho que *La comunicación humana alcanza toda su originalidad cuando se ejerce mediante el lenguaje* (Ferrer, 1997:16). Ya los griegos en la antigüedad reconocían la importancia de la palabra hablada:

Tan ineludible era educar la voz, que los jóvenes tenían que aprender a hablar en público para alcanzar éxito en la vida. La capacidad de hablar bien era el logro más altamente apreciado y perseguido, el que proyectaba un nivel superior de respeto y admiración (*Ibid*: 66).

Hablar correctamente no sólo consiste en buena oratoria, sino también en eliminar algunos obstáculos como la asintonía, entendida como las formas particulares de expresión de los diferentes grupos de individuos, asociados estos a los diversos niveles socioeconómicos o educativos. Por otra parte, es necesario hablar con objetividad, ajustándose a los hechos no a las interpretaciones personales. Asimismo es prudente hablar lo necesario, de tal suerte que se garantice la comprensión del mensaje. Una buena expresión oral tendrá como propósito generar un diálogo con el interlocutor, de tal suerte que efectivamente el proceso de comunicación sea completo al incluir la retroalimentación que el escucha pueda dar al que habla.

Expresarse correctamente en forma escrita

En gran medida la comunicación en las empresas se realiza por escrito ya que el administrador debe redactar diversos documentos, lo que demanda de él un vocabulario amplio, una excelente ortografía y sintaxis así como el desarrollo de un buen estilo al escribir. Es en esta parte donde la presentación destaca por mostrar de algún modo la personalidad de quien elabora el escrito. Desafortunadamente, con el avance de las computadoras y de los paquetes de computación, se ha dado mayor importancia a la forma que al contenido y a la calidad de la información que se vierte por escrito.

Conocer y utilizar adecuadamente la comunicación verbal

Ésta se refiere a todos aquellos comportamientos sim-

bólicos que los seres humanos utilizan para manifestar sin palabras algún mensaje, tiene que ver con los movimientos, las expresiones faciales, la distancia corporal y el comportamiento táctil. Cada sociedad elabora sus propios símbolos, incluso al interior de cada organización se pueden generar señales específicas que denoten un contenido particular.

El administrador debe conocer y utilizar los recursos no verbales en apoyo a los mensajes verbales y escritos que cotidianamente genera, así como saber leer la conducta no verbal de sus compañeros. Por supuesto, este saber se basa en la observación y el conocimiento más o menos profundo de las singularidades de las personas con quienes se tiene contacto.

Conducir entrevistas y reuniones administrativas

En este sentido, es pertinente que el administrador esté familiarizado con las técnicas de la entrevista y de las presentaciones, son herramientas fundamentales para el manejo de estas situaciones particulares de comunicación. En todo caso, es menester aplicar lo que ya se ha comentado de la expresión verbal, escrita y no verbal. Además debe contar con las técnicas de manejo de grupos, saber manejar la discusión, los debates y por supuesto la capacidad de reconocer sus errores.

Conocer los medios de comunicación

El avance tecnológico permite disponer de aparatos cada vez más sofisticados que apoyan o intervienen en el proceso de comunicación. Ya se puede establecer contacto visual en una conversación telefónica; es posible tener acceso a información de todo el mundo a través de internet; el manejo de datos ya no constituye un problema; los satélites permiten un gran dinamismo en las telecomunicaciones. Pero todo esto no es relevante si no se conoce o no puede ser utilizado para mejorar el intercambio entre los seres humanos y particularmente de las organizaciones y su entorno.

La capacidad comunicativa y los elementos que la facilitan deben pasar necesariamente por la consideración del otro, es decir, la comunicación se emprende para poner en común algo; para entrar en contacto con otro ser humano. La comunicación como el hecho social por excelencia debería permitir a los administradores y a cualquier persona poder establecer vínculos de solidaridad y colaboración con los demás. En las organizaciones, la comunicación debería jugar un papel fundamental en la construcción de nuevas rela-

ciones de trabajo que permitan a los individuos ofrecer y desarrollar lo mejor de sí mismos en aras del bienestar común. Para el administrador en ejercicio de su profesión, las propias dificultades del trabajo cotidiano pueden ser el detonante para desarrollar las habilidades antes señaladas, sin embargo, éstas deben ser un objetivo claro en el proceso de formación de los nuevos administradores.

En las reflexiones que se vuelcan en torno a cuál sería el mejor perfil del administrador del siglo XXI, parece existir una gran preocupación por lo operativo, es decir, el estudiante debería adquirir el mayor número de conocimientos y herramientas que le permitan funcionar adecuadamente en una organización. Sin embargo, ante el dinamismo del conocimiento, sería necesario mantener permanentemente al profesionista en las universidades, actualizando su saber.

Considero que la formación de hoy y para el futuro debería enfocarse al desarrollo de actitudes y habilidades que permitan una adaptación activa ante los retos del nuevo milenio, esto significa que el estudiante debería estar en condiciones de conocer, analizar y explicar su realidad, en primer lugar para sobrevivir en ella y cambiarla en el sentido que considere éticamente conveniente. En este orden de ideas, desarrollar la capacidad comunicativa en los estudiantes de administración tendría que ser un propósito deliberado a través de toda su formación y para ello tendrían que revisarse tres aspectos: primeramente el plan de estudios y la orientación que cada asignatura tiene respecto de la comunicación, la práctica docente y las actividades extracurriculares.

Respecto al plan de estudios, ya sea que se piense en un administrador para el sector público o para el privado, en un empresario, en un generalista o en un especialista, es necesario para cualquiera de ellos poderse comunicar de manera efectiva, por lo que una materia específica puede ser una forma de hacer conscientes a los alumnos de esta habilidad básica y sus implicaciones en el ámbito de trabajo.

La materia, que puede llamarse comunicación gerencial, tendría como propósito que el alumno conozca los procesos de comunicación en las organizaciones y las herramientas básicas para desarrollar sistemas de comunicación eficientes dentro y fuera de la organización, además de adquirir en lo personal la capacidad comunicativa. Los contenidos pueden ser:

- Importancia de la comunicación en las organizaciones
- Tipos de comunicación
- Barreras de la comunicación

- Habilidades personales para la comunicación
- Estrategias de comunicación organizacional
- Herramientas para la comunicación
- Auditoría de la comunicación organizacional.

Es importante señalar que una curso de esta temática no sería suficiente, por lo que sería conveniente incorporar en otras asignaturas temas relativos a la comunicación con una orientación específica de cada campo. A manera de propuesta algunos temas pueden ser:

Administración: la comunicación en la coordinación de áreas funcionales y su vinculación con los estilos de dirección.

Psicología: el liderazgo, la motivación y el manejo de conflicto a través de los mecanismos de comunicación.

Relaciones industriales: la comunicación y su aportación a las relaciones laborales y el manejo de recursos humanos

Sociología de la organización: cultura organizacional y procesos de comunicación.

Seguramente en otras asignaturas podrían abordarse temas específicos con esta orientación. Por otra parte algunas materias podrían impartirse a manera de seminarios para facilitar la participación grupal. En cuanto a la práctica docente, considero elemental romper con el esquema de la educación tradicional en la cual el alumno es un ente pasivo respecto de su propio proceso de aprendizaje; en donde el profesor se constituye en el único orador. Es menester que todas las asignaturas tengan una orientación teórico-práctica para propiciar una mayor interacción entre el profesor y el alumno; entre la teoría y la práctica.

La actualización del personal docente tendría una importancia sustantiva en este cambio, dicha tarea tendría que facultar a los profesores básicamente para redefinirse como guías y promotores del aprendizaje, allegándoles técnicas didácticas que permitan al alumno: la participación individual; la exposición dirigida de temas específicos; el trabajo en equipo; la presentación de informes; el debate grupal; la lectura crítica; análisis y discusión de casos prácticos así como la investigación documental. Estas actividades por supuesto trasladan al docente a una posición de coordinador de actividades y lo alejan del protagonismo y el individualismo que hoy son un obstáculo para el trabajo académico.

En cuanto a las actividades extracurriculares, debería generarse una oferta más amplia y específica para los estudiantes de administración, para que sean ellos quienes definan sus necesidades particulares y los profesores puedan asistirlos. Algunas podrían ser:

Clubes de lectura: pueden programarse de acuerdo con el calendario escolar en horarios accesibles a los estudiantes con temas de interés común, relativos a los diferentes tópicos vinculados a la administración o algunos otros que puedan ser de utilidad en su formación.

Círculos de estudio: estos espacios tendrían como propósito que los mismos alumnos apoyen a sus compañeros en aquellas asignaturas que les ocasionan problemas de reprobación, podrían contar con la asesoría de profesores y los recursos materiales que la institución pueda ofrecerles.

Talleres de desarrollo gerencial: estas actividades podrían calendarizarse en espacios intertrimestrales y ser dirigidos por personas con experiencia en el ámbito empresarial, aquí se pueden destacar los problemas relativos a la práctica del administrador y generar de manera grupal soluciones viables.

Mesas redondas de estudiantes: con temas de actualidad y con expertos, los alumnos pueden verter sus puntos de vista y sus opiniones al respecto, con una orientación a la solución de problemas y a la generación de propuestas.

Prácticas profesionales: la institución podría generar convenios con organizaciones públicas y privadas para el desarrollo de proyectos específicos donde los alumnos puedan incursionar en la práctica administrativa y poner en práctica sus habilidades y conocimientos, lo que además de enriquecer su formación, pondría en práctica su capacidad comunicativa al presentar de manera verbal y por escrito los resultados de su intervención en dichas prácticas.

Hasta aquí esta propuesta, que por supuesto no agota las posibilidades ni lo que puede hacerse para generar una mejor capacidad de comunicación en los estudiantes de administración. Si bien es cierto, lo antes dicho implica algunas dificultades en cuanto a programación de actividades, recursos, iniciativa, etcétera, todo ello es salvable si en el ánimo de la comunidad académica se logra sembrar la inquietud de que una mejor comunicación puede conducir al hombre a mejores condiciones de convivencia al permitir que impere el respeto a los demás y por lo tanto se imponga la tolerancia como forma de vida.

Conclusiones

La comunicación constituye el proceso social por excelencia, permite al hombre desarrollar sus capacidades y mantener viva la comunidad, la cultura y el progreso.

Existe una necesidad imperante de mejorar la comunicación al interior de las organizaciones con el propósito de lograr los objetivos de las mismas pero sobre todo con la idea de establecer relaciones de trabajo en donde impera la tolerancia.

Ante dificultades o barreras de toda índole en el proceso de la comunicación, existe un número creciente de técnicas que permiten eliminarlas o por lo menos mantenerlas en un nivel aceptable. Es indispensable que el administrador conozca y desarrolle las habilidades necesarias para realizar con eficiencia su labor de mando.

El estudiante de administración requiere hoy desarrollar su capacidad comunicativa a través de actividades curriculares y extracurriculares que le permitan avanzar hacia formas de convivencia en el trabajo y donde se abandonen paulatinamente la dominación y el castigo para avanzar en el entendimiento y la tolerancia.

Fuentes Bibliográficas

- Andrade, H. (1985), "¿Qué es la comunicación organizacional?", *Management Today*, México, CECSA.
- Bell, R. y J. Brunham (1996), *Administración, productividad y cambio*, México.
- Berlo, D. (1971), *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*. Buenos Aires, Ateneo.
- Davis, K. y J. Newstrom (1991), *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional*, México, McGraw Hill.
- Fernández, C. y G. Kahnke (1986), *La comunicación humana: ciencia social*, México, McGraw Hill.
- et al. (1998), *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas.
- Ferrer, E. (1997), *Información y comunicación*, México, FCE.
- Flament, C. et al. (1976), *Antología sobre la comunicación humana*, México, UNAM.
- Flores, S. y E. Orozco (1993), *Hacia una comunicación administrativa integral*, México, Trillas.
- Hampton, D. (1991), *Administración*, México, McGraw Hill.
- Koontz, H. y H. Weihrich (1994), *Administración: una perspectiva global*, México, McGraw Hill.
- Knapp, M. (1995), *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*, México, Paidós.
- Luthans, F. y R. Hudgetts (1988), *Real Managers*, Cambridge, Balinger.
- Mattelart, A. (1995), *La invención de la comunicación*, México, Siglo XXI.
- Prieto, F. (1994), *La fiesta del lenguaje*, México, Ediciones Coyoacán.
- (1994), *Cultura y comunicación*, México, Ediciones Coyoacán.
- (1996), *Comunicación y educación*, México, Ediciones Coyoacán.
- Schramm, W. (1982), *La ciencia de la comunicación humana*, México, Grijalbo.