



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA A NIVEL DIRECTIVO: UN MODELO ANTROPOLÓGICO DE COMPETENCIAS COMUNICACIONALES PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Claudia Ángeles-Espinoza

Piura, 2014

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Departamento de Comunicación

Ángeles, C. (2014). *La comunicación como estrategia a nivel directivo: un modelo antropológico de competencias comunicacionales para la gestión de la cultura y el clima organizacional*. Artículo de investigación de grado no publicada de Comunicación. Universidad de Piura. Facultad de Comunicación. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia  
Creative Commons Atribución-  
NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura



UNIVERSIDAD DE PIURA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN

La comunicación como estrategia a  
nivel directivo: un modelo antropológico  
de competencias comunicacionales  
para la gestión de la cultura y el clima  
organizacional.

Claudia Patricia Ángeles Espinoza

Director: Prof. Lic. Tomás Atarama Rojas

PIURA  
2014



# La comunicación como estrategia a nivel directivo: un modelo antropológico de competencias comunicacionales para la gestión de la cultura y el clima organizacional<sup>1</sup>.

## Communication as a strategy in the management level: an anthropological model of communication skills in managing culture and organizational environment

**Resumen:** La comunicación es un recurso importante que las empresas actuales están aprendiendo a emplear con eficiencia para enfrentar situaciones complejas y de cambios dentro de ella. Esta investigación pretende comprender la importancia del tratamiento de la comunicación de modo estratégico desde el nivel directivo como una herramienta que pueden gestionar los líderes para mejorar sus organizaciones. Desde luego, los directivos no son especialistas en la materia, pero son los artífices clave para el desarrollo de una adecuada cultura de comunicación y la gestión de un clima organizacional fecundo. Desde esta perspectiva, nuestra propuesta de modelo antropológico de competencias comunicacionales enfocado en los directivos atiende dos vertientes: el fomento de la cultura de comunicación y la gestión de un clima organizacional satisfactorio, para que fortalezca a la empresa y les permita a sus colaboradores desarrollarse íntegramente.

**Palabras clave:** Comunicación estratégica, clima organizacional, cultura de comunicación, competencias, modelo antropológico.

**Abstract:** Communication is an important tool that companies are learning to use effectively these days to overcome complex situations and changes within their structures. This research aims to understand the importance of the communication process as a tool to be used by leader's organizations for their improvement. Even though managers are not specialists in this field, they are the key to achieve the development of an appropriate communication culture and the management of a fruitful organizational environment. From this point of view, our proposal, the anthropological model of communication skills focused on management, emphasis two areas: the promotion of a culture of communication and the management of a successful organizational environment to strengthen the company and to enable their collaborators to develop fully.

**Key words:** Strategic communication, organizational environment, communication culture, skills, anthropological model.

### 1. Introducción

Detrás de una organización estable a nivel económico, político y social hay un grupo humano motivado, con habilidades y competencias suficientes para generar resultados de éxito. Y detrás de ese grupo

motivado están los directivos o gerentes<sup>2</sup>, quienes tienen como tarea primordial orientar estratégicamente a todo el equipo hacia unos objetivos comunes. “Las organizaciones demandan modernos sistemas gerenciales y la formación especializada de recursos humanos con

---

<sup>1</sup> Esta investigación ha sido aprobada como ponencia en el XII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores en Comunicación, que se llevará a cabo el 6, 7 y 8 de agosto de 2014 en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

<sup>2</sup> En este artículo las concepciones de directivo y gerente serán tomadas como sinónimos para fines explicativos. La definición que emplearemos aquí es la de Pérez (2006) que entiende por directivo a aquel participe de una organización que interviene, a través de la toma de decisiones, en la consecución de objetivos y hace posible la cooperación de los demás partícipes, a través de sus funciones motivadoras.

capacidad de afrontar los nuevos procesos de cambios” (Estaba, 2008, 142). Es aquí donde los directivos tienen que valerse, además, de capacidades comunicacionales para facilitar el liderazgo de los grupos humanos que tienen a su cargo.

La comunicación es, pues, ese recurso que permite el proceso de integración comunitaria en una organización: da a conocer y recuerda a los colaboradores su interés por lograr juntos, en equipo, una serie de metas y objetivos derivados de una misión (Nosnik, 2005). Por esa razón, es importante que desde el nivel gerencial de las empresas se emplee la comunicación como un recurso para fortalecer la cultura organizacional y, al mismo tiempo, mantener un buen clima de trabajo.

Sin embargo, los altos ejecutivos formados en la economía y el *management* ignoran a la comunicación o suelen conocer poco de ella, debido principalmente a la mentalidad capitalista que impera en las ciencias empresariales (Costa, 2010). Por esa razón, la mayoría de organizaciones complejas tienen en un segundo plano el tema de la comunicación empresarial y le destinan pocos recursos. Los grandes gerentes no explotan a cabalidad sus competencias comunicativas para crear un buen clima de trabajo y le dan más importancia a sus capacidades técnicas, pese a que de ellos depende la cultura de comunicación que se desarrolle dentro de la empresa.

Prestar más atención a la comunicación dentro de la empresa es hoy en día una buena estrategia para los directivos. Siguiendo a Nosnik (2005, 15) “el estudio de las culturas organizacionales le ofrece a los directivos de una organización la oportunidad de reforzar su liderazgo y

planear el desarrollo efectivo de sus áreas”. Así, un buen directivo o gerente debe saber dominar temas de cultura organizacional y comunicación para dirigir a su fuerza laboral<sup>3</sup>.

En ese sentido, para que en una organización exista un clima organizacional estable es necesario que se adopte una cultura de comunicación que tenga como principal artífice o agente a los gerentes o directivos. Pero para lograr esa cultura de comunicación en la empresa, y así conseguir trabajar con un equipo de colaboradores motivados, es necesario que el gerente asuma o desarrolle ciertas competencias comunicacionales. Por ello, en esta investigación presentamos un modelo antropológico que valora las competencias comunicacionales de un directivo para generar una eficiente cultura de comunicación en la organización.

Empezaremos desarrollando el valor de la cultura de comunicación en las organizaciones, cuyo eje fundamental es el manejo eficiente de la comunicación a nivel gerencial para lograr un desempeño integral de los colaboradores. También, considerando que la cultura de comunicación está estrechamente vinculada con el desempeño y la motivación de los colaboradores, detallaremos la incidencia que ésta ejerce en el clima organizacional.

Finalmente, entraremos a profundizar en la propuesta del modelo antropológico de competencias comunicacionales que debe reunir un directivo o gerente, y que tiene como finalidad fortalecer la cultura de comunicación y el clima organizacional para lograr la gestión efectiva de la organización.

---

<sup>3</sup> Lo ideal es que el directivo de una organización apunte a ser un líder, capaz de motivar a su gente. Pérez (2006, 259) “un directivo carente de dimensión de liderazgo se limita a utilizar los motivos que ya tienen sus subordinados; el líder, por el contrario, intenta siempre que aprendan a querer bien, que aprendan a querer lo que vale la pena ser querido”.

## 2. El valor de la cultura de comunicación en la empresa

“La comunicación es el fluido que conecta todos los elementos en el interior de la organización, y ésta con su entorno” (Costa, 2010, 66). Dicho de otro modo, la comunicación funciona como una red que conecta armónicamente todas las áreas dentro de la organización y, al mismo tiempo, hace posible la interacción con su entorno empresarial. Así, la comunicación es el lenguaje común que hace posible que los integrantes de una organización perciban las cosas de una manera homogénea (Andrade, 2005).

Desarrollar una cultura de comunicación dentro de la empresa no es tarea sencilla, lleva de fondo toda una estrategia organizacional encaminada a cumplir unos objetivos empresariales comunes y, de la mano de los líderes de la organización, es transmitida a todos los colaboradores. Antes de entender el valor que tiene dentro de la empresa, es necesario comprender lo que es la cultura organizacional.

Álvarez y Muñiz (2012, 8) entienden la cultura organizacional como “la interrelación de los procesos de apropiación de la filosofía organizacional, el sentido de pertenencia, la adaptación, la satisfacción y el liderazgo compartidos por un grupo”. Es decir, los colaboradores de la organización asumen como suyos los aspectos que componen la cultura organizacional: filosofía, valores, creencias, liderazgo, entre otros. A esta concepción podemos añadir según Costa (2010, 65) que la cultura de una organización es el soporte y vehículo de la identidad y la imagen corporativas: “La cultura organizacional es al mismo tiempo el *qué*

hace la empresa (el objetivo de la actividad productiva) y el *cómo* lo hace (su estilo, su impronta propia). Imposible copiarla, porque ella emerge de la identidad fundadora y de la conducta”.

Ahora bien, en organizaciones complejas es mucho más frecuente presenciar la figura del Director de Comunicación (Dircom), cuyo trabajo consiste en fomentar estratégicamente la cultura de comunicación, alineada a unos valores y objetivos definidos. Este director deberá fomentar el desarrollo de las competencias comunicacionales en los demás directivos para conseguir un discurso coherente de quienes gobiernan la organización para con los colaboradores<sup>4</sup>. La comunicación da vida a la identidad y misión empresariales que alimentan la cultura institucional, y busca fortalecer entre los empleados su orgullo de pertenencia a la institución (Gutiérrez, 2010).

Finalmente, cabe indicar que la cultura organizacional y la comunicación son términos que están estrechamente relacionados, pues mientras haya un eficiente uso de la comunicación dentro de la empresa, la cultura organizacional se desarrollará correctamente (Nosnik, 2005). Le corresponde a la alta gerencia, de la mano de los directivos, asegurar una buena cultura organizacional.

## 3. Relevancia del nivel gerencial o directivo en la construcción de una buena cultura de comunicación

“Gerenciar es saber administrar, de manera adecuada y eficiente, los recursos con que cuenta una empresa, ya sean humanos, materiales, financieros o el gran recurso de la información” (Hurtado,

---

<sup>4</sup> No se puede hacer una eficaz estrategia de comunicación organizacional si no hay un contacto permanente y fluido con los empleados, si no sabemos qué está ocurriendo en cada rincón (Arroyo, 2007). Para conseguir ese resultado es necesario un *feedback*, una respuesta de los colaboradores, para lograr una comunicación más abierta con ellos.

2011, 34). Por eso, la comunicación no es un término excluyente al momento de hablar de gestión, al contrario, es más bien una pieza clave que está estrechamente ligada al trabajo de un gerente.

Nosnik (2005, 64) precisa que “quien inicia y quien transmite la cultura en una organización es el líder”. Visto de esa manera, la figura del líder o directivo tiene el papel más importante en una empresa, en él recae la responsabilidad de direccionar una eficiente cultura de comunicación, en la que se comparten los valores de la empresa, la identidad corporativa, y se establecen como propias las distintas maneras de comunicarse entre colaboradores y directivos<sup>5</sup>.

Sin embargo, también aquí es importante el papel de los comunicadores o directores de comunicación como apoyo a las gerencias. “Los especialistas en comunicación asisten como consultores en materia de Comunicación a las distintas direcciones y gerencias, y refuerzan el liderazgo del presidente” (Costa, 2010, 88).

Cerro (2010, 105) explica que “una de las cualidades personales que debe resaltar en un directivo es su capacidad de comunicación, aquella que va ligada a una buena disposición para la escucha sincera”. En la comunicación, tan importante como enviar información es ser capaz de recibirla. Un gerente debe tener la capacidad de escuchar a sus colaboradores, ser empático y al mismo tiempo ser capaz de responder oportunamente.

Como reafirma Arce (2013, 54), “si un directivo no está al tanto de una comunicación, no le da la importancia o no sabe de qué se está hablando en la empresa, su equipo tampoco lo hará”. Es el líder quien guía las acciones emprendidas por los colaboradores de la empresa, por lo tanto, en la medida en que actúe con firmeza y disciplina, su equipo de trabajo sabrá desenvolverse de manera óptima<sup>6</sup>.

Asimismo, el líder no es solo un transmisor de información, el papel que juega va mucho más allá e implica la interpretación de los mensajes, su traducción en conceptos que creen en la organización una serie de significados compartidos (Andrade, 2005). Es decir, el gerente o directivo, como máximo representante de la empresa, debe hacer llegar a sus colaboradores la información relevante para la empresa y hacerlos partícipes de los cambios que se estén realizando dentro de ella. A esto se añade la capacidad de retroalimentación que los altos mandos deben saber manejar. “Sería conveniente que todo líder considerara como parte fundamental de sus responsabilidades el proporcionar a sus colaboradores una retroalimentación objetiva y pronta” (Andrade, 2005, 103).

Se ha demostrado que la falta de comunicación se puede dar en organizaciones donde “los gerentes trabajan a puerta cerrada, no cruzan palabra con el personal, solo se comunican con uno u otro gerente medio” (Arce, 2013, 54). Por esa razón, es vital permitir que los colaboradores participen e intervengan en la estrategia corporativa y que cada área

---

<sup>5</sup> En el directivo recae una responsabilidad muy grande, que es la de guiar a su grupo de colaboradores hacia resultados productivos para la organización. Según Bobadilla (2002), en la mayoría de los casos el directivo es quien ejerce el mayor impacto en la formación de la cultura. Sus valores, ideas y personalidad constituyen la base de la organización.

<sup>6</sup> “La ejemplaridad del directivo es el mejor catalizador para los mejores desempeños de la gente, y ejemplaridad significa que lo tuyo es mío y lo mío es tuyo” (Bobadilla, 2002, 32). Si un directivo exige respeto, puntualidad y una serie de compromisos a sus trabajadores y él actúa haciendo todo lo contrario, perderá autoridad.



comunique adecuadamente las estrategias que se planean ejecutar<sup>7</sup>. De ese modo se crea un ambiente propicio para compartir experiencias, identificarse con los valores corporativos, asumir distintas posturas e intercambiar opiniones con los directivos. Este ambiente de interacción fomenta una cultura de comunicación más estable.

Por consiguiente, una cultura de comunicación estable asumida por cada uno de los colaboradores hace posible que el clima de trabajo sea mucho más agradable, abierto a las diversas opiniones y preparado para los cambios que se den a nivel interno o externo.

#### **4. Incidencia de la cultura de comunicación en el clima organizacional**

Recientemente, una investigación realizada por Aburto y Bonales (2011, 41) destacó las habilidades comunicacionales de los directivos como determinantes en el clima organizacional<sup>8</sup>. En ella se dio a conocer que “a mayores habilidades directivas de comunicación, mayor clima organizacional satisfactorio”. Esto quiere decir que mientras mejor se comunique un líder o directivo, los miembros de la organización se sentirán más identificados con él y habrá un clima organizacional positivo<sup>9</sup>.

Si en una organización se desarrolla una cultura de comunicación sólida, dinámica y asumida por todos sus colaboradores, el clima

organizacional que se perciba será mucho más enriquecedor, abierto y preparado a los cambios. Por ende, los miembros de la organización serán capaces de comunicar su satisfacción, sus ideas y proponer nuevos retos.

“Un grato ambiente organizacional es un lugar donde los trabajadores creen y confían en sus líderes, la pasan bien con sus compañeros, y disfrutan también del trabajo que realizan” (Astuquipán, 2011, 15). Aquí la comunicación entra a tallar, pues a través de ella el líder y el trabajador pueden interactuar con normalidad y crear el ambiente de confianza ideal, que los motive a proponer cambios e innovar para el beneficio de la organización. Un trabajador motivado es también un aliado en términos de productividad y economía.

Dependerá del grado en que los líderes cumplan adecuadamente con sus responsabilidades comunicacionales, el buen desempeño de las áreas que conforman la organización y la buena relación con sus colaboradores, lo que repercutirá en términos de efectividad, en el logro de los resultados y en un mejor clima organizacional (Andrade, 2005). La capacidad de respuesta y de escucha de los líderes también es parte de la cultura de comunicación y, por ende, repercute en el clima organizacional<sup>10</sup>.

De otro lado, Cuadra y Veloso (2007) consideran que los cimientos del clima

---

<sup>7</sup> Hoy en día esto se conoce como *empowerment* o empoderamiento, delegación. Según Alles (2007, 191) el *empowerment* implica delegar poder a los colaboradores a través de la creación de confianza y de compartir la visión de la organización; y al mismo tiempo consiste en apoyarlos para que puedan realizar con eficacia las tareas que se les delega.

<sup>8</sup> Los autores realizaron una investigación cuantitativa basada en encuestas y entrevistas dirigidas a los directivos de una empresa pública de México. La institución ha tenido una rotación de gerentes en los últimos años, lo que ha traído como consecuencia una variedad de estilos directivos. El objetivo de la investigación fue determinar con precisión si las habilidades directivas son las causantes de un clima organizacional satisfactorio. Como resultado, se logró validar y comprobar la hipótesis de que a menores habilidades directivas, de liderazgo, comunicación, motivación y formación de equipos, mayor será el clima organizacional insatisfactorio.

<sup>9</sup> Se entiende por clima organizacional al “conjunto de percepciones que tienen todos los miembros de una organización respecto de su entorno laboral. Básicamente, son percepciones relacionadas a cómo los trata la organización y qué les ofrece como empleados” (Astuquipán, 2011, 14).

<sup>10</sup> Astuquipán, 2011, 15: “Las empresas que cuentan con un clima organizacional satisfactorio tienen como fuerza laboral a personas más productivas, innovadoras y que trabajan alineadamente a los objetivos de la organización”. Es decir, la eficacia de las empresas no está en función de lo que producen sino de las capacidades que tienen sus trabajadores.

organizacional se relacionan con el adecuado desempeño de la organización y con los siguientes indicadores: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva o liderazgo<sup>11</sup>. Por eso, el liderazgo del directivo es considerado un factor importante para establecer una cultura de comunicación, la misma que permita un clima organizacional satisfactorio.

### 5. Modelo antropológico de competencias comunicacionales de un directivo

La propuesta de un modelo antropológico de competencias comunicacionales para la gestión de una cultura de comunicación y un clima organizacional satisfactorio tiene como fin propiciar un manejo cada vez más integral de la organización<sup>12</sup>. Como señala Bobadilla (2002, 18): “la acción directiva no

se agota con el saber de una técnica operativa, hace falta también tener un comportamiento dentro de la organización que se manifiesta en el conjunto de disposiciones, actitudes y virtudes de una persona”. En ese sentido, además del comportamiento del directivo, es importante que la misma compañía permita a todos sus miembros alcanzar un desarrollo personal y no se limiten meramente a conseguir resultados productivos para la empresa. La finalidad de la empresa es permitir a su gente tener vidas logradas<sup>13</sup>, lo que implica y requiere un trabajo duro para los clientes, mantener a los accionistas felices y hacer un trabajo creativo (Bobadilla, 2002).

A continuación, se presenta el modelo antropológico de competencias comunicacionales que se desarrollará en este apartado.

**Cuadro 1:** Competencias comunicacionales para directivos.

NIVELES	COMPETENCIAS COMUNICACIONALES
Asunción	- Coherencia vital - Autenticidad - Proximidad y coaching
Relación	- Transparencia - Empatía - Imagen
Expresión	- Claridad y síntesis - Adecuación comunicativa - Pertinencia

Elaboración propia

<sup>11</sup> El liderazgo de un directivo es el resultado de la confianza y la autoridad que él ha irradiado en su grupo, no basta solo con la investidura de su cargo (Bobadilla, 2002). Por ello, la confianza que el directivo imparte en su gente hace posible el trabajo enfocado en la consecución de los objetivos personales de cada empleado y de la organización. Cuadra y Veloso (2007) señalan que el liderazgo, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima organizacional. El estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, y éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y la productividad.

<sup>12</sup> El modelo antropológico consiste en establecer competencias que el directivo debe tener en cuenta y debe saber integrar a su labor diaria para lograr una cultura de comunicación eficaz en la organización y, al mismo tiempo, alcanzar un crecimiento a nivel profesional y personal, enfocado en el enriquecimiento de su naturaleza humana.

<sup>13</sup> Lo importante para conseguir una vida lograda no consiste en las cosas que hacemos, sino en lo que hacemos con nuestras propias vidas y con la de quienes nos rodean. La clave está en los bienes humanos que tratamos de realizar e integrar y no tanto en las cosas materiales que intentamos fabricar o poseer (Llano, 2002).

El modelo se divide en tres niveles: expresión, relación y asunción. A cada uno de los niveles propuestos les corresponden unas competencias que se pueden definir como “las características de personalidad, comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2008, 33). A través del modelo de competencias<sup>14</sup> será posible conocer el trasfondo de los posibles problemas que pudieran ocurrir en la organización.

El primer nivel del modelo antropológico es el de *expresión*, que como su nombre lo indica refleja la manera en que los directivos manifiestan sus ideas, opiniones, sugerencias o cualquier asunto de la organización a su equipo de trabajo. Este nivel comprende las competencias comunicacionales de pertinencia, adecuación comunicativa y claridad y síntesis. Un directivo es **pertinente** cuando expresa a sus colaboradores aquello que les corresponde saber por el hecho de formar parte de la organización y en el momento adecuado, es decir, aquello que les pertenece<sup>15</sup>. Pero no por eso los trabajadores deberán estar informados de todo cuanto acontece en la organización, pues hay temas de suma confidencialidad que no les compete saber. Desde el punto de vista antropológico, esta competencia guarda relación con la virtud de la prudencia, aquella que a nivel empresarial es entendida -según Pinto (2013)- como el gobierno del trabajo de las personas que integran la empresa, el cual debe procurar no solo que las personas cumplan con aportar a sus objetivos, sino también con

que cada una de ellas se desarrolle personalmente con su trabajo.

Además, un directivo al expresarse debe mostrar una **adecuación comunicativa** a nivel técnico, formal y coloquial; es decir, debe saber comunicarse a distintas variedades de instrucción, adecuándose a un contexto determinado y a sus particularidades. Lo ideal es que el directivo sepa qué y cómo expresarse con sus pares que conforman el nivel directivo, con los jefes de mando medio que conforman el nivel ejecutivo y también con los empleados o técnicos que conforman el nivel operativo<sup>16</sup>. De acuerdo a Andrade (2005, 99), “las empresas deben desarrollar en sus ejecutivos las habilidades que los conviertan en canales eficientes de comunicación descendente, ascendente y horizontal”. Y por último, en el nivel de expresión es necesario que el directivo se exprese con **claridad y síntesis** para que el mensaje que desea transmitir sea entendido por toda la organización, de manera eficiente.

El *nivel de relación* contiene las competencias comunicativas que están ligadas con la percepción y el grado de satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa. Aquí, todo aquello que los directivos expresan tiene que verse reflejado en sus acciones dentro de la organización, de tal forma que haya un equilibrio entre lo que dicen y lo que hacen. Las competencias comunicacionales que destacan en este nivel son la imagen, la empatía y la transparencia. La **imagen** que un directivo proyecta influye en la relación que los colaboradores tienen con él. Andrade (2005) sostiene que

<sup>14</sup> “El enfoque de las competencias mira más a la persona que hace y no tanto a la función que desempeña y es un enfoque mucho más amplio de las capacidades del directivo, que va más allá de los conocimientos acumulados por éste” (Bobadilla, 2002, 22).

<sup>15</sup> Hablamos de una pertinencia comunicativa integral que se manifiesta de modo oral y escrito en el discurso. Una comunicación pertinente es hoy una herramienta importante para la gestión de crisis.

<sup>16</sup> La adecuación comunicativa supone una relación basada en la confianza para que los colaboradores sean capaces de generar una respuesta, un *feedback*, hacia los directivos. “Gobierna bien quien sabe escuchar los ecos que produce su voz y captar las modificaciones que ha sufrido” (Llano, 2002, 93).

es importante que los líderes conozcan cómo son percibidos por su gente, porque su capacidad de influencia sobre ellos dependerá en buena medida de esa percepción. Además, es importante considerar otros factores que influyen directamente en la imagen que el directivo proyecta: apariencia, arreglo personal, lenguaje corporal y conducta. Desde el punto de vista antropológico, en nuestra imagen se ve reflejada nuestra naturaleza humana, nuestras virtudes y valores, por eso la imagen es importante cuando se trata de un directivo.

De otro lado, la **empatía** es definida por Llano (2002,174) como “la experiencia de una conciencia ajena, con independencia del tipo de sujeto cuya conciencia experimento”, es decir, significa ponerse en el lugar del otro y entender las situaciones y emociones por las que está atravesando. La empatía implica que un directivo sea capaz de comprender la necesidad por la que está pasando un empleado o el problema que le acontece en su vida, muy aparte del contrato laboral que hay entre ellos. Y por último, la **transparencia** es la cualidad a través de la cual un directivo refleja su integridad como persona y trabajador. Cerro (2010,139) define la transparencia como la capacidad de “expresarse de forma sencilla y veraz, sin fingimiento; nos lleva a decir siempre la verdad y a mostrarnos al exterior tal como somos interiormente”.

En el *nivel de asunción* el directivo no solo transmite un mensaje y lo lleva a la práctica dentro de la empresa, sino que también lo aplica en su vida personal, de tal forma que es parte de su propia naturaleza<sup>17</sup>. En este nivel tomamos como referencia las competencias comunicacionales de

proximidad y *coaching*, autenticidad y coherencia vital. La **proximidad** es entendida como la cercanía que el directivo tiene con sus colaboradores y, en ese sentido, está estrechamente relacionado con el **coaching** o entrenamiento que realiza el gerente junto con sus empleados. El directivo aquí es un guía, un *coach* que trabaja codo a codo con ellos, por tanto, debe “transmitir la imagen de un entrenador, no la de un inspector” (Cohen, 2008, 259). El compromiso en cuanto a la metodología de trabajo, objetivos y estrategias se ve reflejado en el mismo gerente, pues para que en una organización los trabajadores estén comprometidos con su trabajo es necesario que el compromiso surja de la iniciativa de los altos mandos de la organización. Un compromiso que no solo se ve en el campo de trabajo, sino que es parte de ellos.

La **autenticidad** está relacionada con la ética del directivo y la fidelidad hacia sus convicciones. “Quien se preocupa de que exista la máxima coherencia entre sus palabras y sus hechos, sabe que todos los miembros de la organización le observan y que cualquier discrepancia entre su discurso y sus acciones será amplificada, para ser objeto de diversas interpretaciones” (García, 2011, 23).

Finalmente, la **coherencia vital** del directivo se puede definir como “el comportamiento propio de la persona consecuente con sus principios y sus palabras reflejadas no solo a nivel laboral, sino también a nivel personal” (Cerro, 2010,146). Es decir, si el directivo demuestra en su trabajo ser una persona responsable, respetuosa y de buen trato, lo mismo tendrá que reflejar en su vida personal, en su vida profesional y en las

<sup>17</sup> Las competencias propuestas en el modelo no se quedan solo en el plano laboral, lo ideal es que sean aplicadas en la vida personal del directivo, ya que no pueden deslindarse de su personalidad. Es decir, un gerente no puede ser transparente en su lugar de trabajo y ser lo contrario en su hogar. A esto, Llano (2010, 21) señala “no puedo ser solo profesor o zapatero. A nosotros no nos define plenamente nuestro oficio, ni podemos ser identificados por lo que aportamos a la estructura social. Todos somos un plus, algo más que nuestro propio oficio, algo intransferible”.

distintas facetas como persona. Un término que está contenido en la coherencia vital es la ejemplaridad del directivo<sup>18</sup>. “Un jefe que exige y que al mismo tiempo no se ajusta los pantalones como los demás, pierde la autoridad aunque mantenga el poder” (Bobadilla, 2002, 32). La coherencia, por tanto, debe verse reflejada no solo en sus acciones como directivo; sino también en sus acciones de la vida diaria, como padre de familia, hermano, esposo e hijo, de manera que alcance un desarrollo integral en todos los aspectos de su dignidad humana.

## 6. Conclusiones

La comunicación hoy cumple un papel importante dentro de la actividad organizacional, ella es el hilo conductor que involucra a todas las demás áreas de la empresa y las orienta hacia unos fines organizacionales concretos. No cabe duda que la actuación del directivo es primordial en las empresas porque su misma

investidura le otorga autoridad y poder. Sin embargo, ya no es suficiente solo con su capacidad de mando, hace falta también el empleo de la comunicación como un recurso que le permita llegar de manera eficaz a cada uno de sus colaboradores.

El empleo estratégico de la comunicación, a través de un modelo antropológico de competencias comunicacionales del directivo permitirá el fomento de la cultura de comunicación en la empresa que, bien manejada y aplicada, hará propicio un clima organizacional más estable y satisfactorio. Es fundamental que un directivo sepa manejarse desde los tres niveles que comprende el modelo antropológico: expresión, relación y asunción, ya que todos unen esfuerzos para mejorar la cultura de comunicación y el clima organizacional. En la medida en que el directivo asuma como suyas las competencias comunicacionales y las aplique a su vida profesional y personal, alcanzará un desarrollo integral de su dignidad humana, al igual que sus colaboradores.

## Referencias bibliográficas

ABURTO, H.; BONALES, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*. 51, 41-49.

ALLES, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

ALLES, M. (2008). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.

ÁLVAREZ, A; MUÑIZ, J. (2013). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial. *Revista de Comunicación*, 12, 7-31.

ÁLVAREZ-NOBELL, A; LESTA, L (2012). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra clave*, 14, 11-30.

---

<sup>18</sup> Pérez (2006) explica que el propósito hacia el que realmente se mueve una empresa se infiere a partir del comportamiento concreto de sus directivos, su comportamiento concreta los valores reales que está tratando de realizar una empresa. Si esos valores pueden hacer crecer la confianza mutua, esos directivos serán auténticos líderes. Es importante, entonces, la condición ética de los directivos para encaminar con rectitud la acción de sus colaboradores.

ANDRADE, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. A Coruña: Netbiblo.

ARCE, D. (2013). ¿Cómo tener trabajadores comprometidos? *Revista América Economía Perú, suplemento de Recursos Humanos, 1*, 52-54.

ARROYO, L. (2007). *Los cien errores de la comunicación en las organizaciones: ideas, casos y consejos para la excelencia en las relaciones públicas*. Madrid: ESIC.

ASTUQUIPÁN, C. (2011). Clima organizacional las empresas compiten por ser las mejores. *Business: negocios en el Perú, 17*, 12-20.

BOBADILLA, F (2002). *Empresas con alma: el arte de dirigir la organización*. Piura: UDEP.

CERRO, S. (2010). *Dirigir con talento: competencias personales de los directivos*. Pamplona: EUNSA.

COHEN, W. (2008). *En clase con Drucker: diecisiete lecciones magistrales*. Bogotá: Norma.

COSTA, J. (2010). *El DirCom hoy: dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.

CUADRA, P; VELOSO, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum (Talca), 22(2)*, 40-56.

ESTABA, R. (2008). Habilidades comunicacionales del gerente contemporáneo. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Universidad Rafael Belloso Chasín, 15, 139-153.

GARCÍA, S. (2011). El mundo cambia ¿Por qué los líderes no? *Revista Istmo: Liderazgo en valores, 53*, 15-24.

GUTIÉRREZ, E (2010). Dimensión comunicativa del buen gobierno empresarial. *Revista empresa y humanismo, 13*, 149-182.

HURTADO, G. (2011). Un buen gerente. *Business: negocios en el Perú, 17*, 34-35.

LLANO, A. (2002). *La vida lograda*. Barcelona: Ariel.

LLANO, C. (2010). *Viaje al centro del hombre*. Madrid: Rialp.

NOSNIK, A. (2005). *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. [S.I]: Netniblo.

PÉREZ, J. (2006). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rial.

PINTO, J. (2013). Gobierno de trabajo y racionalidad práctica. Fundamentos para una teoría de la dirección de empresas a partir del concepto de prudencia de Tomás de Aquino. *Revista empresa y humanismo, 16*, 27-52.