



Colección Académica de
Ciencias Sociales

LA COMUNICACIÓN ASERTIVA COMO FUNCIÓN INTEGRADORA DE LA PRÁCTICA GERENCIAL

Resumen:

La comunicación asertiva al interior de las organizaciones consigue ser una función integradora de los departamentos. Su aplicabilidad racional por parte de los gerentes, conlleva a la acción eficiente en la obtención de objetivos de su dominio, a fin que sean cumplidos dentro de la organización en general.

Los entornos organizacionales se deben generar como competencia personal de los gerentes y en el caso de la comunicación asertiva en función a la relación con el colaborador, siendo éstos actores de liderazgo y modelos de imitación. Las prácticas comunicacionales positivas del lenguaje verbal, no verbal y escrito de manera constante, desencadenan actitudes efectivas entre los sujetos que trabajan ya que generan el buen entendimiento de la información, confianza para la libre expresión, razón comunicativa a través de la interpretación de diferentes puntos de vista y consecuentemente, la unión de los sujetos trabajadores hacia la mejora de los procesos.

Palabras Claves: Comunicación, Asertividad, Comunicación Asertiva, La Pragmática de la Comunicación, Intersubjetividad.

Abstract:

Assertive communication within organizations gets an integral behavior of departments and their rational use on managers side, it leads to partners efficient actions to objectives achievement and organization objectives achievement.

Organizational environments must generate assertive communication as self competence for been used with partners relationship, been those leadership and imitation models. The continuous verbal, non verbal and written language practices, triggers positive attitudes between co-workers, because they made possible good understanding of the information, build speech confidence, communication thoughts inside from different points of view and workers union in process improvement.

Keywords: communication, assertiveness, assertive communication, pragmatics of communication, intersubjectivity.

Katterine Sánchez Vega

Comunicadora Social – Periodista,
Universidad Autónoma de Occidente;
Especialización en Gerencia del Talento Humano; Universidad Pontificia Bolivariana; Sede Palmira; Colombia.
Correo electrónico:
kattesanchez@hotmail.com

Yovany Ospina Nieto

Magister en Educación y Desarrollo Humano; Grupo de investigación en Pedagogía y Desarrollo Humano; Coordinación de Investigación; Universidad Pontificia Bolivariana; Sede Palmira; Colombia. Correo electrónico:
yovany.ospina@upb.edu.co



Colección Académica de
Ciencias Sociales



Introducción

La comunicación es un proceso esencial en todo ser humano y hace parte de toda estructura social, de allí su relevancia a nivel interpersonal y laboral. En consecuencia cuando se alteran las prácticas comunicativas, se transforman las relaciones sociales.

De este modo, al pretender dar importancia a la comunicación asertiva, se está agregando el carácter de actitud comunicacional, el cual devenga en la acción de transmitir deseos, opiniones, pensamientos en forma oportuna y adecuada respetando al otro. El concepto tiene como objetivo, integrar el bienestar personal con sus diferentes entornos, sea laboral, sentimental o emocional y con mayor fuerza frente a este caso de estudio, el cual establece una prioridad en la relación gerente-colaborador.

Referente a lo primordial, Montané, Marsal, N. (2008) proyecta que:

"La conducta asertiva se desarrolla cuando se produce una comprensión o toma de conciencia de la necesidad de cambiar estándares establecidos en la organización, que pueden perjudicar el éxito de la tarea y que traen consigo la afectación de la eficiencia y los resultados. Actuar asertivamente brinda la posibilidad de buscar soluciones y "atreverse" a comunicarlas a la dirección en situaciones en que esta no los considera capacitados para aportar una alternativa diferente o atípica". (p.27)

En ese contexto, son muchas orientaciones las que se han elaborado para la práctica gerencial, sin embargo las organizaciones continúan presentando situaciones desfavorables entre gerentes y colaboradores, afectando la motivación de los sujetos y por ende, el buen clima organizacional. Partiendo de ello, es necesario identificar la necesidad de la comunicación asertiva como gestión de los gerentes de la organización y a partir de allí dilucidar prácticas comunicacionales positivas que se deberán establecer, mantener y mejorar en su relación con los colaboradores para que ambos den lo mejor de sí.

Es por tales señalamientos, que el presente ensayo se desarrollará en el marco de una revisión documental referida al tema de la comunicación asertiva, con el firme propósito de demostrar la importancia como función integradora en relación gerente-colaborador, también resaltar en cómo su práctica puede determinar la motivación en el sujeto que labora.



Colección Académica de
Ciencias Sociales



Comunicación Comunicadora

La comunicación a través de los siglos y por mediación de las diferentes estructuras sociales, ha sufrido un complejo mecanismo de transformación. Se ha desarrollado un sistema de influencias que han afectado el lenguaje como medio de expresión, combinaciones ideológicas marcadas por la correlación de imposición, dominio, fuerza y costumbre que regulan los patrones de comportamiento general de las personas y sus entornos. Como consecuencia, ha perdido su carácter original e inherente, el de ser esencialmente humana, transformándose en una información plana, fría, calculada, empacada y distribuida. Los esfuerzos se orientan en tratar de cambiar los procesos de relación, aumentar el poder y el reconocimiento de las partes según lo señala el Modelo Transformativo de Busch y Folger (1992).

Por lo expuesto al inicio, es necesario reconocer que el sentido del lenguaje no es vacío, está representado en la racionalidad de un mundo que se constituye real y simbólicamente. La palabra como lo afirmaba Santo Tomás de Aquino, es racional, y como tal es tan problemática como la realidad humana misma. Es por medio de ella que el hombre se manifiesta, se hace sentir, aparece ante los otros, ante sí mismo, hablando y escuchando para luego interpretar. Inmersa en la comunicación, permite las relaciones entre los sujetos, una puesta en común de los aspectos problemáticos que implican su propia realidad, al igual que concede que estos se escuchen y se coloquen cara a cara. Aquino, T. (S. XVIII), citado por López, L (1992, p. 11).

El lenguaje entonces, permite una gran diversidad de formas de expresión oral, corporal y escrita que

inducen al establecimiento de la comunicación como una ciencia social que busca explicar los intercambios comunicativos y su afectación para la sociedad. Por tanto, se puede deducir que los dos conceptos son facultades inherentes a todo ser humano.

Filosóficamente, la comunicación es una categoría básica de relación, es un concepto que define uno de los modos universales de "estar con otro", esencialmente a nivel antropológico, lo que lleva a una equivalencia entre comunicación = comunidad, entendida esta última, como el conjunto de personas que comparten una serie de cuestiones tales como valores, tareas, roles, entre otros.

Al respecto Bohannan y Glazer (2007), en su libro Antropología, refieren que "una sociedad está compuesta de individuos y grupos que se comunican unos con otros". La comunicación no cesa en los límites de la sociedad, más bien constituyen umbrales donde su proporción y forma, sin decaer, alcanzan un nivel mucho más bajo". En resumen, la interacción de mensajes comunicativos entre miembros de una sociedad, incluso entre sociedades, no se detiene nunca, ya que toda conducta tiene un valor de mensaje, lo cual será expuesto en el segundo apartado de este documento.

Sólo existe la verdadera comunicación en caso de auténtica acción recíproca, yace cuando el interlocutor habla y es escuchado, es decir, recibe y emite en condiciones de igualdad, como fundamento de la comunidad.

Referente a lo preliminar, Pascuali (1978) plantea que:



Colección Académica de
Ciencias Sociales



“La relación de comunicación soberana y por excelencia es el diálogo, no el seudodiálogo entre un padre autoritario y el hijo, el verdugo y la víctima, un anunciante de productos y el consumidor, el jefe de Estado y los periodistas en rueda oficial, sino el verdadero diálogo entre iguales, en plena libertad, sin maquinaciones ocultas o evidentes ni argumentos prohibidos, sino entre interlocutores no programados para respuestas estandarizadas, dispuestos a alcanzar dialécticamente una verdad superior a la de sus respectivos puntos de vista iniciales y en condiciones públicas o privadas, elegidas sin coacción. Sólo en el auténtico diálogo políticamente hablando, se dan, por ejemplo, las condiciones de una verdadera democracia”. (p.48)

Con relación a la cita anterior, la idea de diálogo en el contexto social, es utilizada mayormente en referencia a la tolerancia y el respeto por las diferencias de los demás, a su vez supone la práctica comunicacional positiva de escuchar al otro para conocer su opinión, pensamientos e ideas.

El diálogo entonces, es el arte de concertar entre dos o más personas, las contradicciones que manifiestan sus ideas y sentimientos, cuidando de respetar la diversidad de sus criterios, para concordar las semejanzas y diferencias entre sus ideas o estados de ánimo, con la explícita intención de comprender y ajustar sus desigualdades, para lograr la comunicación interpersonal. (Gama, 1991).

De entonces acá, la comunicación no puede estar privada del origen de toda estructura social, por lo tanto, toda modificación o control de las prácticas comunicativas, revierte en una modificación y

control de las relaciones sociales, lo cual significa según Luis López Forero (1994) que:

- Toda estructura social está condicionada por la comunicación en ella existente, sus posibilidades reales, sus controles, su grado de desarrollo, entre otras.
- Toda estructura social se mantiene en su statu quo o evoluciona de acuerdo con los intereses predominantes en la élite que detenta el poder comunicacional. Es decir que el control comunicacional es la forma más eficaz y eficiente de control social.

Ahora bien, cuando se hace referencia a las prácticas comunicativas, éstas pueden ser positivas o negativas, en el primer caso y de forma implícita se está otorgando la capacidad a la comunicación y a la conducta tanto del gerente como del colaborador, de asertiva. Sin embargo, es necesario confirmar a partir de lo anterior que la asertividad requiere del carácter intersubjetivo para poder ser cultivada en la relación entre los seres humanos, de lo contrario genera una actitud pasiva o agresiva por parte del receptor, lo cual se ampliará en el transcurso del tema.

Actualmente existe mayor conciencia de lo indispensable que es la `acción comunicativa´ y su carácter intersubjetivo para el trabajo. El autor de la Teoría de la Acción Comunicativa Habermas (1987), al respecto lo define como “una interacción mediada por símbolos” (Gabás, 1980, p. 104), cuya acción tiene como núcleo fundamental las normas o reglas obligatorias de acción que definen formas recíprocas de conducta y han de ser entendidas y reconocidas intersubjetivamente.

El término de intersubjetividad es aplicable en los



Colección Académica de
Ciencias Sociales



acuerdos interpersonales; ya que permite a los involucrados determinar un mismo o parcial significado para resolver una situación. De igual manera construye el tan mencionado sentido común, dado que su logro depende claramente de otorgar a las interacciones, la construcción de definiciones compartidas, como un recurso para interpretar al otro desde su propia perspectiva. Cuando las personas lo ejecutan, quiere decir que comparten un mismo significado de su entorno.

Con referencia a lo antepuesto, Habermas (1987) plantea la necesidad de una pragmática universal, una ciencia del lenguaje en estructuras y válidas en cualquier situación y contexto comunicativo. La pragmática universal pone de manifiesto las condiciones lingüísticas que hacen posible la razón comunicativa.

Este autor señala que la comunicación (con sus niveles de intersubjetividad), es el medio que les permite a los individuos garantizar la reciprocidad de la ubicación y noción de sus acciones, reciprocidad necesaria para que la sociedad resuelva los problemas de reproducción material. Así reformula los postulados de la vieja teoría crítica, añadiendo diferentes categorías en los dos conceptos de acción, trabajo e interacción.

Lo anterior evidencia el alto grado que la razón comunicativa tiene en la relación entre personas, concretamente en el entorno organizacional, en donde los gerentes deberán diseñar y establecer prácticas comunicacionales positivas como ocupación para persuadir, informar y motivar a la acción por parte de sus colaboradores.

La interacción de dos agentes sociales o más, define la vida diaria de cada persona y sus

expectativas para el mañana. La articulación de la vida social y de la racionalidad a través del lenguaje, remite a una estructura relacional caracterizada por (Boladeras, 2000, p.38):

- La posibilidad de compartir argumentos, razones, intereses y la manera de percibir las emociones.
- La posibilidad de disentir.
- La posibilidad de intercambiar puntos de vista y adoptar nuevas opiniones o actitudes.
- La posibilidad de proyectar estrategias de presente y de futuro.
- La posibilidad de coordinar la acción de varios (muchos) sujetos en función de determinados objetivos que pueden ser meramente instrumentales o referidos a bien simbólicos y subjetivos de otro orden.

De lo que se ha dicho hasta el momento, la importancia de integrar la comunicación en las prácticas gerenciales, reside en la elaboración y comprensión mental de los mensajes que fluyen al comienzo y al final del proceso a través del lenguaje corporal y muy especialmente en el verbal o de palabra, es decir, se logra mediante el uso de la razón como una función para la sana retroalimentación (feedback) entre los sujetos que trabajan, lo que conlleva a la acción eficiente de los colaboradores para la obtención de los objetivos de la organización.

La comunicación organizacional "ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él. Implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados". También, "involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales". (Goldhaber, 1994, p.16).



Colección Académica de
Ciencias Sociales



Según Chiavenato (2004), la comunicación significa volver común un mensaje. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. Desde el comportamiento organizacional, cumple cuatro funciones básicas: Control, Motivación, Expresión de las Emociones e Información.

Las organizaciones forman parte tanto de la sociedad como de la vida particular de cada persona. Dependen de los esfuerzos individuales y colectivos de muchas personas que colaboran para el éxito de la organización, no son estáticas, tienen vida propia, nacen, crecen, viven y mueren. Para el éxito comunicacional, la organización debe administrar varios de los aspectos que se relacionan con el constante intercambio de significados, según Chiavenato (2004) estas son:

- Administrar la atención
- Administrar el significado
- Administrar la confianza

Administrar la atención hace referencia a la motivación para tomar en consideración a las personas a nivel interno y externo, mediante la escucha activa, la observación y el análisis, otorgando valor a las diferentes interpretaciones que brinde el receptor y viceversa, de tal forma que se llegue en común acuerdo a un mismo significado del mensaje. El concepto de administrar confianza, se halla en la calidad que se brinda a los hábitos que definen el carácter y los rasgos que la distinguen de cualquier otra estructura social.

De no administrarse los aspectos citados dentro del proceso comunicacional en la organización, sobrevendrá en la relación gerente colaborador los problemas siguientes: omisión, distorsión y

sobrecarga.

Chiaventano (2005) plantea que los elementos del proceso comunicacional son: emisor o fuente, mensaje, canal y receptor. En este caso particular de estudio se centrará la atención en lo que dice el autor sobre el primero y el segundo.

El emisor o fuente es el gerente para el argumento teórico en cuestión, el cual emite un mensaje al receptor que es el colaborador. Cabe señalar que la comunicación es un proceso de doble vía, es decir el gerente no es solamente el remitente del mensaje al colaborador, sino que también es receptor y de igual manera sucede con el colaborador.

En el mensaje Chiavenato (2005) afirma que se distinguen factores que influyen al grupo en la fidelidad del contenido del mismo, los cuales se mencionan a continuación:

A) **Habilidad comunicativa.** Se refiere a la capacidad para modificar los mensajes que expresen su intención. Destaca principalmente el dominio del lenguaje, la habilidad verbal, corporal y escrita del emisor para hablar, actuar y escribir.

B) **Actitud.** La fidelidad de la comunicación se ve afectada por tres tipos de actitud que presenta el emisor: la actitud hacia sí mismo o auto percepción, la actitud hacia el tema que se trata o mensaje y la actitud hacia el receptor.

C) **Conocimiento.** Hace referencia al nivel de conocimiento que posee el emisor tanto del tema de su mensaje como del proceso de comunicación en sí mismo. Este afectaría la conducta en el proceso comunicacional de manera tal, que a



mayor nivel de conocimiento, mayor será la fidelidad.

D) **Sistema sociocultural.** Es la ubicación del emisor en su contexto social y en la cultura determinada. Esta posición condicionará los roles que desempeña su expectativa. Todo ello incide en la forma en que el emisor se comunica.

De otro lado, el especialista en comunicación organizacional, Alejandro Formanchuk (2012), a través de seminarios a los que ha asistido sobre comunicación corporativa y de las empresas que ha asesorado, describe cuatro problemas de la gestión de la comunicación interna respecto al líder (gerente), ellos son: (Ver figura 1)

1) **Falta de credibilidad:**

- El personal no cree en lo que le dice la empresa o su líder.
- Se duda de la honestidad, de la ética y de la forma de hacer negocios de la empresa.
- La empresa no cumple lo que promete.

2) **Falta de coherencia:**

- El personal afirma que los jefes no dicen lo que piensan y no hacen lo que dicen.
- Abunda el doble discurso e incluso se lo utiliza con estrategia para dividir, atemorizar o dominar.
- Es común que existan distintas versiones sobre los hechos y que nadie se ocupe de aclarar nada.
- No se predica con el ejemplo, las declamaciones son "cáscaras vacías".
- La empresa no es coherente entre lo que dice puertas afuera y puertas adentro.

3) **Liderazgos negativos:**

- El líder no sabe, no quiere o no puede comunicarse.
- El líder no comprende que él es el principal "medio" de comunicación interna.
- Piensa que comunicarse con su equipo es una obligación y no una responsabilidad inherente a su tarea.
- El líder no conoce a su receptor ni le interesa hacerlo.
- Cree que lo importante es lo que uno dice y no lo que el otro entiende.

4) **Un mal manejo del poder:**

- Todos consideran que para ganar poder hay que esconder información.
- Los altos medios filtran la información (cuando circula hacia abajo o hacia arriba), especialmente la negativa.
- Los líderes quieren utilizar a la comunicación interna como una herramienta de manipulación o de "maquillaje".



Figura 1: Problemas de la gestión de la comunicación gerencial. Fuente: el Autor, con base a los cuatro problemas de la gestión de la comunicación interna respecto al líder, postulados por Alejandro Formanchuk (2012).



Colección Académica de Ciencias Sociales



Hasta ahora resulta convincente el valor que tiene la comunicación para la organización, pues es a partir de ella que una empresa se organiza y permite la coordinación de las actividades de los sujetos trabajadores, con el fin de alcanzar los objetivos deseados. Más que una simple transmisión de información o transferencia de significados, es la que permite la reducción de diferencias, divergencias, desorden e impulsa la cohesión y la armonía. (González, 1994).

Han sido muchos los investigadores interesados en este tema, entre ellos Homs (2000), quien asegura que:

“Las organizaciones de hoy necesitan un cambio de paradigma en los procesos gerenciales para hacerlos funcionales y eficientes. Los gerentes no pueden mantenerse en el ayer, ajustados exclusivamente en planificar, organizar, controlar y coordinar. Se requiere de líderes versados, creativos, innovadores que integren las diversas actividades conjugando la comunicación entre todos los miembros de la organización, capaces de tomar decisiones para optimizar el progreso de ella.” (p.56).

Por consiguiente, la comunicación en la relación gerente-colaborador debe ser precisa y motivadora para lograr los objetivos planteados.

El desarrollo de la siguiente figura se complementa conceptualmente, a medida que se desarrollen las temáticas de estudio sobre comunicación asertiva en la relación gerente-colaborador. En este caso, se hace referencia al sujeto gerente, como los gerentes o directivos a nivel general dentro de la organización y a las prácticas comunicacionales positivas en referencia al concepto de asertividad,

entendida como la conducta que desencadena la propia destreza de las mismas. (Ver figura 2)

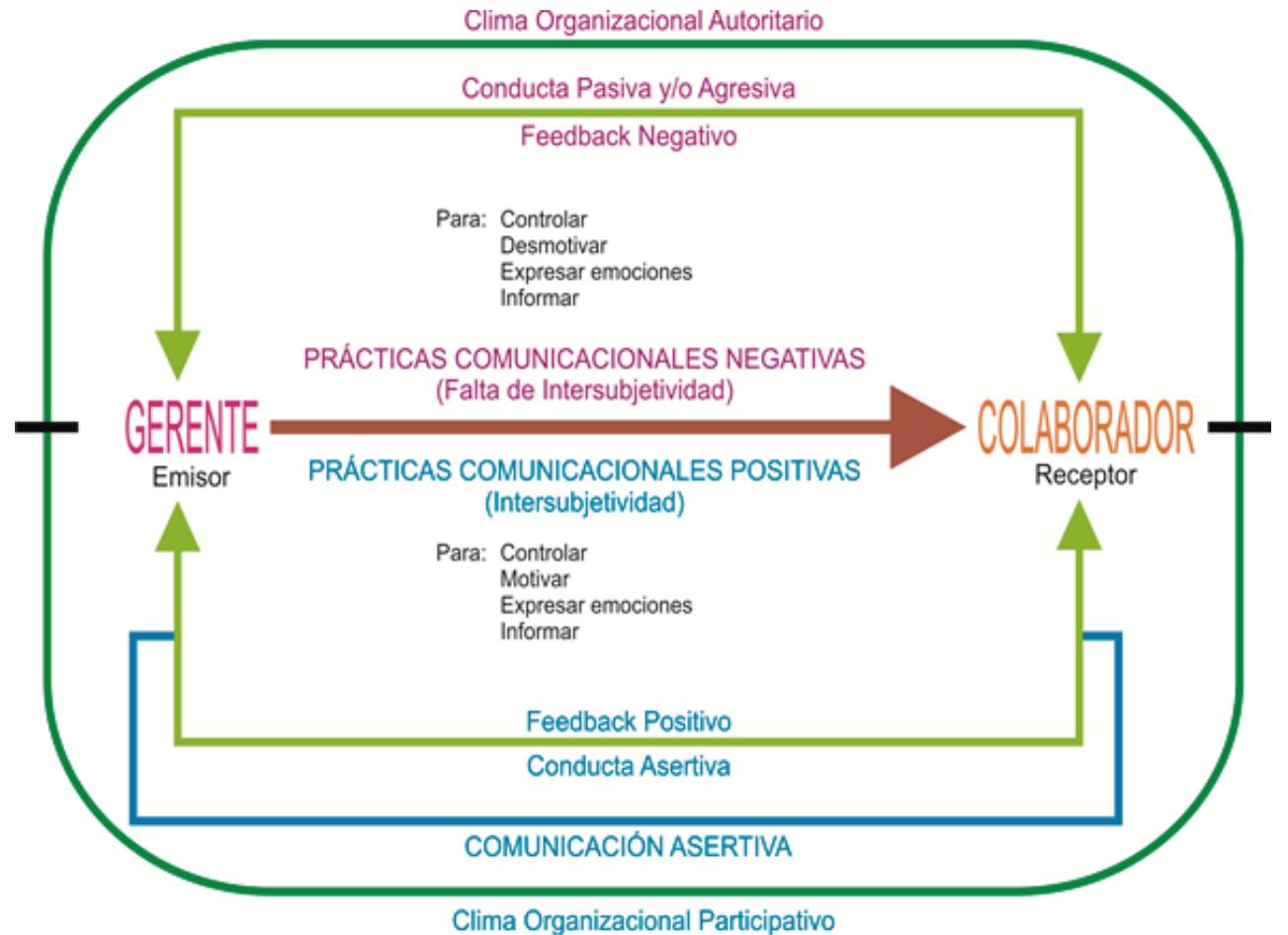


Figura 2. La comunicación asertiva mediada por la intersubjetividad en la relación gerente-colaborador. Fuente: el Autor.



Colección Académica de
Ciencias Sociales

Esta retroalimentación o Feedback que surge a través de las prácticas comunicacionales positivas que sobrevienen de la razón comunicativa (intersubjetividad) como lo muestra la figura, podrá ser interpretada como exitosa en cuanto da la oportunidad de reaccionar de forma participativa ante el mensaje recibido, pero en realidad se está frente a una comunicación persuasiva cuya finalidad es lograr un determinado y preestablecido efecto.

La comunicación es positiva si el otro acepta la propuesta, pero es negativa o está fracasada si no la acepta, en este segundo caso se conduce en la relación gerente-colaborador a una conducta extrema, ya sea pasiva o agresiva. En el caso del colaborador con comportamiento pasivo, se transgrede sus derechos, y en el caso del gerente con actitudes agresivas, es este quien transgrede los derechos de sus colaborador.

La comunicación es asertiva cuando el feedback representa una conducta en el colaborador de forma asertiva, es decir, está dispuesto a tratar y a comprometerse de forma positiva dentro de una negociación gana-gana.

En el entorno organizacional, la comunicación asertiva será entonces imponer conductas logrando una respuesta esperada, acatar. Así que la comunicación no es más que el efecto previsto de lograr la motivación en el colaborador para la consecución de las metas.

Con referencia a lo anterior la "motivación implica la idea de dinamismo, de cambio. Decimos que una persona está motivada cuando quiere cambiar su estado actual por otro que considera mejor". Martínez y Nosnik (1988, p.72).

Para Sherma y Chruden (1999), la motivación implica el estado o la condición que induce al ser humano a hacer algo. Este factor implica conocer cuáles son las necesidades y satisfactores para el individuo, para así poder llegar a su estado motivacional. (p. 263).

Dado lo anterior, es necesario diferenciar entre necesidades y satisfactores. De acuerdo con Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn (1986), las necesidades revelan de manera muy apremiante el ser de las personas, a través de la tensión constante entre la carencia y la potencia. (p. 21).

Los autores señalan que concebir las necesidades tan sólo como carencia, implica restringir su espectro solamente a lo fisiológico, es decir, "la falta de algo". Sin embargo, en la medida en que las necesidades comprometen, motivan y movilizan a las personas, son también potencialidad y pueden llegar a ser recurso. Por ejemplo: la necesidad de participar es potencial de participación, tal como la necesidad de afecto, es potencial de afecto. (Ob, cit, p. 21).

Ahora bien, los satisfactores son los que definen según los autores, la modalidad dominante que una cultura o una sociedad imprime a las necesidades. No son los bienes económicos disponibles sino que están representados por las formas de ser, tener, hacer y estar. Al igual que las formas de organización, estructuras políticas, condiciones subjetivas, valores y normas, espacios, contextos, comportamientos y actitudes; todas en una tensión permanente entre consolidación y cambio. (Ibidem, p. 21-22).

En proporción a lo expuesto, la satisfacción en el trabajo "es una dimensión de gran importancia en



Colección Académica de
Ciencias Sociales



el proceso motivacional, ya que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas". Sherman (1999, p. 267).

Tal como lo plantean Toro y Ochoa (2004):

"Es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar, en últimas, el activo más valioso para la empresa, no solo por su presencia, sino por los aportes que puede ofrecerle a ella, de allí que actualmente las compañías hayan empezado a transformar sus formas de pensar y actuar frente a los individuos, por esto han pasado de un interés netamente instrumental que representaba el hombre hace varios años, visto como un elemento o como un medio para los beneficios de las organizaciones, a un interés más por los aspectos personales y psicológicos de sus miembros, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa". (p. 41)

Continuando con lo escrito, a una organización no le queda tan fácil la tarea de adivinar si sus empleados se desempeñan en un entorno adecuado o no, si se sienten comprometidos o no, o si gozan de buenas relaciones interpersonales con sus compañeros, a esto hace referencia el término de clima organizacional, el cual puede ser medido a través de encuestas internas o de asesores externos. Sin embargo, no todas aplican los resultados obtenidos. Aunque existen muchos instrumentos para tal medición, casi todos coinciden en preguntar por las propiedades o variables actuales y deseadas y no por los

referentes comunicacionales que han llevado a tal situación, este en caso que su medición tenga bajo resultado en el aspecto de la comunicación interna.

En consecuencia, las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación, en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. (Cibanal, 2005, p.89).

Es por ello, que las comunicaciones organizacionales promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de su clima organizacional, pues es ahí donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

Por lo que sigue es preciso esclarecer a qué hace referencia el concepto de clima organizacional. Méndez (2006), se refiere a éste como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura de trabajo que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Dado lo anterior, el carácter social e intersubjetivo de la comunicación asertiva en la relación gerente-colaborador, intrínsecamente en el clima organizacional y según el creador de la Teoría Linkert (Rensis Linkert), obtendrá como resultado los siguientes aspectos: Ver figura 3)



Colección Académica de
Ciencias Sociales



En base a estos cinco aspectos, la comunicación asertiva logra que el colaborador participe motivadamente en la toma de decisiones para poder satisfacer su pertenencia y de esta manera sentirse identificado con la razón de ser de la misma, incrementando sus tareas para la calidad en el servicio, tanto a nivel interno como externo de la empresa. Cuando es aplicada la comunicación asertiva, esta defiende claramente un medio ambiente laboral respetuoso; ya que tiene en cuenta al sujeto colaborador como un ser humano con necesidades intrínsecas y extrínsecas, lo que conlleva a la permanencia de los colaboradores en la organización.

Para este autor, la conducta de los subordinados es causada por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben por sus esperanzas, capacidades y valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

El norteamericano D'aprix (1999), afirma que los colaboradores de una empresa tienen la necesidad de conocer el funcionamiento de la organización, sus políticas y sus programas, así como sentirse motivados a saber que su trabajo lo están realizando conforme a los objetivos de la misma. Tradicionalmente, las organizaciones no fomentan una interacción entre los directivos y empleados que ayude a mejorar su relación, por lo cual este autor propone: una cultura sustentada en la comunicación que satisfaga las exigencias y necesidades de sus integrantes a través del conocimiento e intereses particulares de sus miembros, con el fin de lograr un mayor entendimiento y desarrollo de las actividades cotidianas.



Figura 3. Resultados de la comunicación asertiva en la relación gerente colaborador. Fuente: el Autor.

En este punto del documento, es significativo el poder que tiene la comunicación para los gerentes. En primer lugar, como el proceso mediante el cual se comprende las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control. En segundo lugar porque es una actividad a la que los directivos de una organización dedican una abrumadora cantidad de su tiempo. Rogers y Agarwala (2000, p.125).

El proceso de comunicación permite para los gerentes, llevar a cabo las tareas de su trabajo. Hay que entregarles la información para que tengan una base de planeación, los cuales han de ser notificados a otros para su realización. La organización debe comunicar a las personas sus responsabilidades de trabajo, así como



Colección Académica de
Ciencias Sociales



comunicarse con los subordinados de modo que se alcancen las metas del grupo. (Ob, cit, p.125).

Los directivos pueden efectuar sus funciones generales solo interactuando y comunicándose con los demás. De ahí que el proceso de la comunicación, es el fundamento de las funciones gerenciales. (Ibidem, p.125).

Por todo lo anterior, la comunicación como actividad o proceso, resulta ser fundamental en la relación gerente-colaborador, sin embargo, ella no está dada simplemente por el hecho de subordinación, sino que requiere la mediación de la intersubjetividad para que su práctica continua sea asertiva y consolide lazos esenciales con el fin de lograr un buen clima organizacional.

De otra parte, la comunicación asertiva implica una relación entre el diálogo y la ética, lo que conlleva al respeto por la dignidad, los derechos del otro y casi que inmediatamente a la retroalimentación como característica del consentimiento, situación que identifica en lo posible las diferencias entre la verdad objetiva (lógica racional) y la subjetiva (valores y creencias de cada persona). Lo anterior sirve para determinar con precisión la esencia del mensaje enviado por el gerente y recibido por parte del colaborador, para obrar consecuentemente, es decir, se produce bienestar o de lo contrario malestar, tensión y/o conflicto.

El concepto de asertividad entonces, en la comunicación, es multidimensional, tiene diversas definiciones. Entre éstas, especialistas como Alberty y Emmons (1978), se refieren a ella como la conducta que permite a una persona actuar con base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos

honestos o ejercer los derechos personales, sin negar los derechos de los semejantes.

El reconocido psicólogo Walter Riso (1990), sostiene que la asertividad permite a la persona expresar adecuadamente (sin medir distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) todo lo contrario a (decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo a sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta. La asertividad es un estilo de comportamiento en las relaciones humanas e interpersonales, se basa en la propia personalidad del individuo, en la confianza en sí mismo y su autoestima. La gran ventaja de actuar asertivamente es que cada actitud genera autoconfianza y respeto del otro. Permite un término medio entre agresividad y pasividad.

Existen otras ventajas de la comunicación asertiva dentro de la organización: relación honesta entre gerente-colaborador, promueve la autenticidad del sujeto que trabaja y genera un grado de control alto sobre las situaciones que se presentan a diario, además de obtener los resultados esperados y la motivación en el colaborador.

Es por todo lo antepuesto que se puede afirmar que una de las habilidades más sobresalientes para el ejercicio del liderazgo de los gerentes, es la comunicación asertiva, la cual genera la capacidad de ponerse en el lugar del otro, la flexibilidad y la tolerancia.



Colección Académica de
Ciencias Sociales



De la pragmática de la comunicación a la Organización Comunicante

La Pragmática de la Comunicación fue desarrollada por P. Watzlawick y un grupo de investigadores del Mental Research Institute en Palo Alto, California (Grupo MRI) durante la segunda mitad de los años 60, con base en los planteamientos previos de Bateson y utilizando la Teoría General de los Sistemas (Von Bertalanffy), la Teoría de los Tipos Lógicos (Russell y Whitehead) y la Cibernética. Ello proporcionó un soporte epistemológico radicalmente distinto para todos sus planteamientos.

Desde el entendimiento sistémico-cibernético, la comunicación es conceptualizada como un proceso predominantemente circular, que no puede ser comprendido a partir de cada uno de los individuos que participan en ella, sino a partir de la interacción y las relaciones que ellos establecen.

El punto de partida es el principio de que toda conducta es comunicación y que el sujeto se encuentra inserto en un "sistema" siendo los sujetos de ese sistema interdependientes. Por tanto, cualquier cambio que suceda en uno, afecta a todos los demás miembros del sistema. (Demicheli, G., 1995, p.33)

De acuerdo con lo anterior, en todo proceso de comunicación humana, los mensajes y los contenidos de éstos, en última instancia dependen del contexto en que se dan y del tipo de relación establecida entre los comunicantes. (Ob, cit, p.34).

Dado lo primordial, es que la Pragmática de la Comunicación focaliza su atención en los efectos que la conducta comunicativa de alguien (en interacción), tiene sobre el comportamiento de otro

(s). Asimismo, considera que la comunicación (en su sentido más global) está gobernada por reglas. (Ibidem, p.34).

En consecuencia con lo fundamental, la Pragmática de la Comunicación a través de Watzlawick, Beavin y Jackson (1967), postula cinco axiomas básicos que vienen a ser las reglas operativas fundamentales que guían la acción de todo comunicante en interacción. (Ibidem, p.34). Ello implica una intervención activa en el sistema para modificar las secuencias comunicativas negativas. (Ver figura 4).

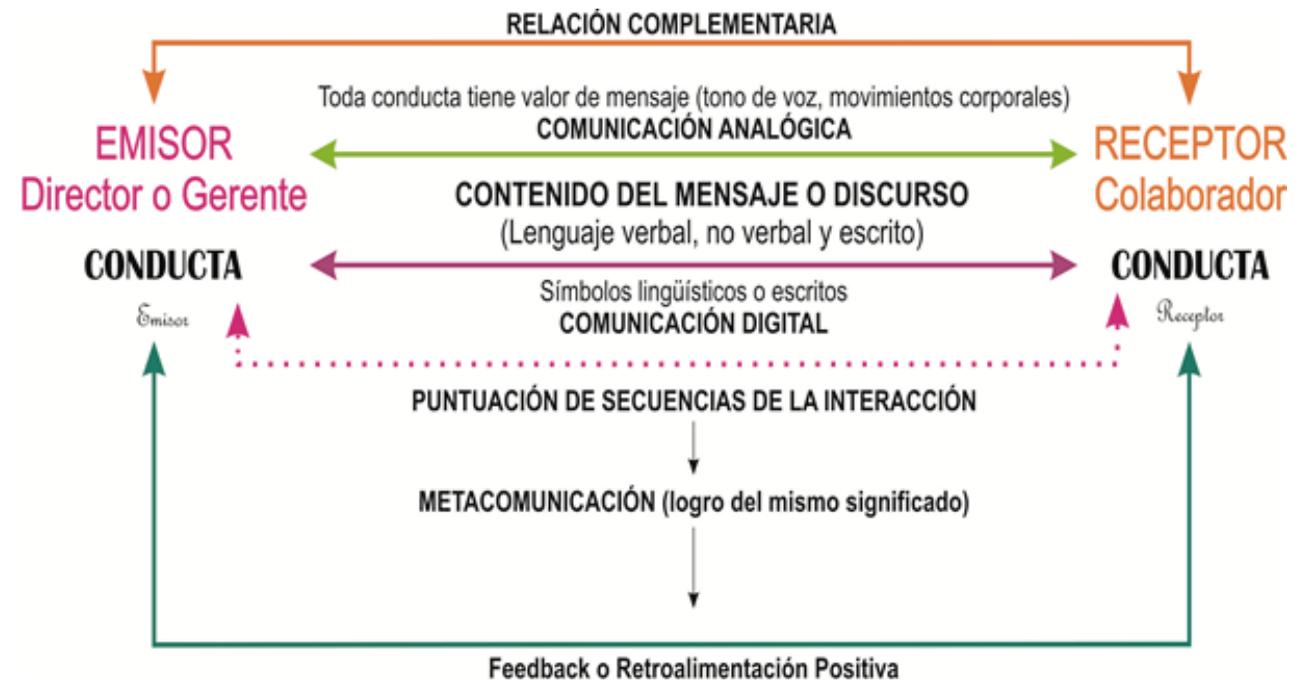


Figura 4. El carácter relacional de los cinco axiomas de la comunicación en la relación gerente o directivo-colaborador. Fuente: el Autor, con base a los cinco axiomas básicos de la Pragmática de la Comunicación.



Colección Académica de
Ciencias Sociales



Axiomas básicos de la comunicación

Según Paul Watzlawick, existen cinco axiomas en su teoría de la comunicación humana. Se consideran axiomas porque su cumplimiento es indefectible; en otros términos, reflejan condiciones de hecho en la comunicación humana, que nunca se hallan ausentes, es decir, son innatos a la condición humana; ya que favorecen el reconocimiento de los otros en un proceso de reciprocidad y de alteridad. (Ver figura 5)

1) **Es imposible no comunicarse**

Este axioma está basado en una premisa inapelable: No hay nada contrario a comportarse; en otras palabras, no existe el no-comportamiento. Si además se acepta que en situaciones de interacción, toda conducta tiene un valor de mensaje, resulta que aun intentándolo, la comunicación no se puede evitar. Desde esta perspectiva y dentro de un contexto interaccional, conducta y comunicación se entienden entonces como sinónimos.

Todo gesto, toda forma de comportamiento en una instancia compartida con otras personas, constituye una forma de comunicación; no importa que no haya palabras. El silencio, acercamiento o alejamiento, la sonrisa o la indiferencia en presencia de otro (s), tienen un valor comunicativo y se manifiestan quiéranlo o no, es decir, operan como conductas que sólo tiene fin, cuando alguno de los participantes abandona transitoria o definitivamente la situación.

Como consecuencia de lo anterior, no se puede hablar de incomunicación en las situaciones de convivencia cotidiana. Las relaciones



1. Es imposible no comunicarse

2. Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel relacional

3. Las personas utilizan tanto la comunicación digital como la analógica

4. Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios según la igualdad o la diferencias que surja en la relación

5. La naturaleza de una relación depende de la forma de puntuar o pautar la secuencia de comunicación que cada participante establece

Figura 5. Cinco axiomas básicos de la comunicación de Watzlawick. Fuente el autor

interpersonales dadas en los diferentes sistemas sociales, se realizan ineludiblemente en el lenguaje verbal y corporal de la comunicación y cobrando significado, por tanto, todo en el ser humano comunica.

Ahora bien, existen también tres gruesas maneras de pretender evitar el compromiso que trae consigo el comunicarse:

a) **Rechazar la comunicación:** Esto es, señalar explícitamente a quien ha tomado la iniciativa, que no se desea conversar. Sin embargo, dada la condición de obligatoriedad situacional, ello no evita la comunicación, sino que genera una relación incómoda y tensa entre ambos, que se mantendrá mientras la interacción prosiga y no se pueda abandonar la situación.

b) **Descalificar la comunicación:** Acceder a conversar, pero de un modo tal que lo dicho por cualquiera de los interlocutores, vaya siendo invalidado en el mismo proceso de conversar, por ejemplo: malentender, literalizar lo metafórico,



Colección Académica de
Ciencias Sociales



metaforizar lo literal, cambiar de tema, usar formas idiomáticas rebuscadas o modismos poco comprensibles para el otro, etc.

c) **Usar síntomas como comunicadores:** Sería invocar algún tipo de deficiencia o dificultad como condición imposibilitante para poder comunicarse (sueño, malestar, sordera, etc.); este recurso en cualquiera de sus formas, transmite siempre un mensaje similar: yo conversaría, pero algo que no depende de mí, me lo impide. Al igual que las anteriores, esta modalidad tampoco permite, efectivamente, evitar la comunicación; quien la emplea, sabe que está fingiendo y, por lo tanto, debe mantenerse cuidadosamente atento a seguir comunicándose de manera congruente con lo expresado inicialmente como justificación.

2) **Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación**

El presente axioma asume que la comunicación humana no se presenta en un sólo nivel, sino que conlleva operaciones en dos niveles distintos. Uno que alude al contenido de lo comunicado y que se realiza mediante el uso de diversos sistemas de signos (en el caso humano, predominantemente lingüísticos a través del discurso) y otro, que refiere a la relación entre los comunicantes; dicho aspecto relacional opera como un 'calificador' que da un cierto marco de entendimiento a todo aquello que se expresa en el contenido de lo comunicado. Es decir, toda comunicación poseerá un contenido (lo que se dice) y una relación (a quién, cómo se dice y que se entiende).

Por tanto, se puede advertir que la comunicación no sólo transmite información, sino que al mismo tiempo impone una conducta o un comportamiento.

Según lo dicho, el nivel de contenido de un mensaje transmite principalmente información y nivel de relación. Se hace referencia a la comunicación como medio para definir el tipo de relación que se quiere establecer con el otro.

En lo relacional, por otra parte, aun cuando también hay transmisión de información, ésta corresponde a otro orden lógico (superior), pues se trata de información acerca de la información; son 'instrucciones' respecto del cómo debe entenderse la información. Este aspecto está centrado en la relación entre los comunicantes. Acorde como ella se defina, se entenderá lo comunicado entre los interactuantes e implicará un compromiso para el que la recibe, pudiendo rechazar, aceptar o descalificar la comunicación.

Las distintas formas de relacionarse entre las personas, producto de diversas definiciones, hacen que todo lo dicho o comunicado de cualquier modo, resulte en un cierto tono que matiza aquello que ocurre en la reciprocidad del convivir.

Así, aquellas relaciones definidas como de cooperación mutua, tiñen todo intercambio conductual comunicativo con esa coloración y generan un sistema de convivencia particular, mientras se mantenga dicha la definición de relación. Si cambia, por ejemplo, por una definición de relación competitiva, consecuente y contingentemente, la calificación de todo lo dicho o hecho también cambia y el patrón global de interacción y comunicación se modifica.

Por tanto, la forma en que las personas llegan a definir sus relaciones de convivencia con aquellos que le rodean, no es un mero agregado a dicho convivir, sino que resulta ser un aspecto medular



Colección Académica de
Ciencias Sociales



que señala los confines dentro de los cuales se entenderá, la generalidad de los intercambios propios del compartir un espacio social, cualquiera que sea (trabajo, familia, escuela, grupo de amigos, club social, iglesia, etc).

3) **Las personas utilizan tanto la comunicación digital como la analógica**

Este axioma hace ver las dificultades que encierra el hecho de contar con ambos lenguajes (digital y analógico) en la comunicación humana. En tanto el ser humano es el único que utiliza ambos modos y requiere inevitablemente hacer traducciones permanentes de uno a otro ya sea como emisor o receptor, lo cual representa la pérdida de información en su traducción.

De forma explícita, cuando se hace referencia al concepto de la comunicación digital, es la información que se trasmite a través de símbolos lingüísticos o escritos y resulta ser el vehículo del contenido comunicacional.

Por otra parte, cuando se alude al concepto de comunicación analógica, intrínsecamente se está haciendo alusión al área de la relación y vendrá determinada por la conducta no verbal (tono de voz y movimientos corporales).

Ahora bien, el modo en que se comunica algo "metacomunica" acerca de la relación existente entre emisor - receptor y marca las pautas en la interacción. Este concepto hace referencia a todas las señales, gestos y proposiciones intercambiadas en el acto comunicativo para poder ser interpretadas de tal forma que se logre el mismo significado del mismo, es decir, la retroalimentación o feedback.

4) **Todos los intercambios comunicacionales**

son simétricos o complementarios, según su base en la igualdad o diferencia que surja en la relación

El axioma relativo a estos aspectos, enfatiza que la naturaleza misma de la relación entre los comunicantes depende de si éstos realizan intercambios de igual o distinto tipo y se pueden agrupar en dos categorías: complementarias o simétricas. En el primer caso, la conducta de uno de los participantes complementa la del otro; en el segundo caso, tienden a igualarla recíprocamente. Son relaciones basadas en la diferencia (complementarias), o en la igualdad (simétricas).

Una relación simétrica conlleva a que ambos interactuantes puedan realizar el mismo tipo de comportamiento y de hecho, están basadas en esa modalidad de intercambio. Quienes participan de ella, pueden jugarse bromas, llamarse la atención, realizar tareas domésticas, etc.

De otro lado, en una relación complementaria hay dos posiciones distintas. Un participante ocupa lo que se describe como la posición superior o primaria, mientras el otro ocupa la inferior o secundaria y se establecen en un contexto social o cultural (en este caso de estudio entre gerente-colaborador), también puede ser del estilo idiosincrásico de relación de una díada particular.

En cualquiera de los dos casos, es importante destacar el carácter de mutuo encaje de la relación en la que ambas conductas, disímiles pero interrelacionadas, tienden cada una a favorecer a la otra. Ninguno de los participantes impone al otro una relación complementaria, sino que cada uno de ellos se comporta de una manera que presupone la conducta del otro, al mismo tiempo que ofrece motivos para ella.

Algunos han de querer seguir directrices y permitir



Colección Académica de
Ciencias Sociales



que otro tome la iniciativa, para que la conducta de liderar de éste último, pueda tener lugar y sentido.

5) La naturaleza de una relación depende de puntuar o pautar las secuencias de comunicación que cada participante establece.

En este aspecto, se considera la comunicación como una secuencia ininterrumpida de hechos, mientras dos interactuantes permanezcan compartiendo una situación. Al ser de este modo, la interacción humana puede dar cabida a versiones parciales, pero igualmente válida por parte de los participantes de la relación.

Cada individuo puede tener un entendimiento particular de las relaciones o realidades en que participa, a partir del punto o momento en que éste realiza su particular "lectura" de ellas, proceso al que globalmente se denomina puntuación. De hecho ésta no es buena ni mala, pero evidentemente 'organiza' la situación en que las personas participan, por lo tanto, resulta crucial para el curso que sigue la interacción entre ellas.

En una secuencia prolongada de intercambios, las personas puntúan la secuencia de modo que uno de ellos o el otro tiene iniciativa, predominio, dependencia, etc. Así, a una persona que se comporta de determinada manera dentro de un grupo, la llamamos "líder" y a otra "adepto". La falta de acuerdo con respecto a la manera de puntuar secuencia de hechos es la causa de incontables conflictos en las relaciones. A veces, resulta difícil creer que dos individuos puedan tener visiones tan dispares de muchos elementos de su experiencia en común; sin embargo el problema radica fundamentalmente en su incapacidad para "metacomunicarse" acerca de su respectiva

manera de pautar su interacción.

Por lo tanto, las discrepancias no resueltas en la puntuación de las secuencias comunicacionales, pueden llevar a impasses de interacción, en los que los participantes se hacen acusaciones mutuas y tienen lugar en todos aquellos casos en que por lo menos uno de los comunicantes, no cuenta con la misma cantidad de información que el otro.

Encuesta sobre comunicación asertiva en la organización

Como se vio anteriormente, la comunicación asertiva es un aspecto esencial para un buen clima organizacional, lo cual hace parte de un conjunto de supuestos básicos no perceptibles, por lo que se tratará de hacer explícitos dichos supuestos, a través de una encuesta de 10 preguntas tipo Likert.

La presentación de este método fue desarrollado por R. Likert en 1932, partiendo de una encuesta sobre relaciones internacionales, relaciones raciales, conflicto económico, conflicto político y religión, realizada entre 1929 y 1931 en diversas universidades de EEUU.

La escala de Likert es una de las más utilizadas en la medición de actitudes, cuya ventaja consiste en que se encuentra una amplia posibilidad de respuestas, utilizando enunciados afirmativos y negativos sobre el tema o actitud que se pretende medir. Aquí se espera que el colaborador de su opinión sobre cada una de las preguntas y así poder hacer manifiesto el pensamiento inconsciente sobre la forma en que se perciben la comunicación asertiva en la relación gerente o directivo y colaborador.

Para obtener las puntuaciones de la escala Likert,



se otorgan 5 puntos a extremadamente..., 4 puntos a muy..., 3 puntos a moderadamente... o ni cómodo, ni incómodo, 2 puntos a un poco... y un punto a no, en absoluto...

Después de completar el cuestionario, se analiza por separado el resultado de cada una de las preguntas y se discrimina la actitud en cuestión del director que se ajusta o no a la práctica comunicacional asertiva, para su conclusión posterior.

Planteamiento de las preguntas:

1. La comunicación en situaciones de baja confianza, se caracteriza por una actitud defensiva y autoprotectora, sa menudo por un lenguaje legalista que abarca todas las bases, califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en el caso de que las cosas salgan mal. "Esta comunicación sólo produce gano/pierdes o pierdo/ganas. No es asertiva y crea nuevas razones para defender y protegerse". (Covey, 1997, p.304)

¿Qué tan confiable es su director?

(5=Extremadamente confiable, 4=Muy confiable, 3=Moderadamente confiable, 2=Un poco confiable, 1=no, en absoluto confiable)

5 4 3 2 1

2. Existen algunas competencias claves para la comunicación organizacional, las cuales se definen como el conjunto de comportamientos que expresan las habilidades psicosociales de liderazgo, trabajo en equipo, manejo y resolución de conflictos que una persona desarrolla en el ejercicio de un papel, una tarea o función cualquiera sea su ámbito de actividad. Estas habilidades se consideran imprescindibles para alcanzar un desempeño exitoso y la base de los

talento op top performers. De acuerdo con la OIT (en S. Galilea 2002, mencionadas por Pacheco, 2005), 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 fundamentales para la participación eficaz en la vida adulta.

¿Qué tan competente le resulta su director en el manejo de las relaciones con el personal?

(5=Extremadamente competente, 4=Muy competente, 3=Moderadamente competente, 2=Un poco competente, 1=no, en absoluto competente)

5 4 3 2 1

3. Las organizaciones son sistemas "socio-técnicos" (Kingdon, 1973, p.95), de allí que el componente humano sea un factor importante. La comunicación es la base de las relaciones humanas y en el ámbito empresarial, está muy relacionado con la toma de decisiones oportunas y a tiempo. De esta manera ya se están enlazando para servirse mutuamente: relaciones grupales, comunicación, toma de decisiones y tiempo efectivo de trabajo. La comunicación asertiva es la respuesta oportuna y directa, que respeta la posición propia y la de los demás que es honesta y mesurada para con los involucrados. (González, 2005), Citado por Perilla, González, M. F. (2012).

¿Con qué frecuencia su director le brinda retroalimentación o feedback de su trabajo?

(5=Extremadamente frecuente, 4=Muy frecuente, 3=Moderadamente frecuente, 2=Un poco frecuente, 1=no, en absoluto frecuente)

5 4 3 2 1

4. Peter Drucker, el padre de la administración moderna, dice que "para que una empresa sea





considerada 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 decir lo que 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 y la impulsa. Justamente esa diversidad (no homogeneidad) es lo que hace grande y fuerte un equipo.

¿Qué tan cómodo se siente usted al expresar sus preocupaciones a su director?

(5=Extremadamente cómodo, 4= Moderadamente cómodo, 3=Ni cómodo, ni incomodo, 2=Un poco cómodo, 1=no, en absoluto cómodo)

5 4 3 2 1

5. El correcto y óptimo manejo del conflicto es un aspecto muy importante para las buenas relaciones interpersonales y de grupo, las cuales se conforman por motivos u objetivos comunes dentro de la empresa u organización (Dessler, 1989). Es necesario que existan personas asertivas en su estilo de manejo de conflicto a través de buenas experiencias en la resolución del mismo y de una buena predisposición para sus relaciones interpersonales (Gordon, 1997), así como un nivel de comunicación clara y directa que presente interés, motivación, estrategias de resolución y negociación, siendo esto beneficioso para ambas partes, por lo que también se verá beneficiada la empresa (Robbins, 1997).

Qué tan bien su director reacciona verbal y corporalmente ante los conflictos que surgen?
(5=Extremadamente bien, 4=Muy bien, 3=Moderadamente bien, 2=Un poco bien, 1=no, en absoluto bien)

6. Sacar a relucir el pasado, genera reacciones negativas y no hacen ningún aporte a las relaciones interpersonales. Sólo se debe hacer alusión a él constructivamente, como un modelo a seguir cuya conducta positiva quizás ha sido olvidada y se pretende resarcir para la optimización de la actividad. (Señarís, L., 2012)

¿Con qué frecuencia su director trae a colación hechos del pasado en las instrucciones recientes?

(5=Extremadamente frecuente, 4=Muy frecuente, 3=Moderadamente frecuente, 2=Un poco frecuente, 1=no, en absoluto frecuente)

5 4 3 2 1

7. 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 estimulan los malos entendidos. (Pacheco, 2005)

¿Con qué constancia su director emplea frases categóricas y generalizadas, del tipo: "eso es una tontería", "usted no sabe", "usted no sirve", "usted miente", "si no puede me avisa", "usted viene a trabajar 24 horas al día", "zapatero a tus zapatos", "usted es el especialista en eso", "aquí nadie cumple", "aquí a nadie le importa"?

(5=Extremadamente constante, 4=Muy constante,





3=Moderadamente constante, 2=Un poco constante, 1=no, en absoluto constante)

5 4 3 2 1

8. “Todo jefe ha de saber escuchar a sus colaboradores y saber hacer las preguntas adecuadas. ¿Qué es esto sino una de las bases para una buena negociación? una negociación entre jefe y colaborador. El componente básico de la negociación es la comunicación, de que le digo y de lo que me dice, siendo tanto o más importante lo que me dice que lo que le digo. Un jefe ha de conversar con sus colaboradores para estimular, convencer o hacer crear, pero no puede olvidar en ningún momento escuchar y hacer las preguntas adecuadas. (Giraudier, 2004), citado por Rosas Adam N. (2012).

¿Qué tan a menudo su director pregunta a sus colaboradores que piensan y los escucha cuando de tomar decisiones se trata?

(5=Extremadamente a menudo, 4=Muy a menudo, 3=Moderadamente a menudo, 2=Un poco a menudo, 1=no, en absoluto a menudo)

5 4 3 2 1

9. La posición media es la comunicación respetuosa, un nivel en que interactúan las personas maduras, que se respetan entre sí evitando la posibilidad de confrontaciones desagradables, por lo que se comunica con diplomacia, aunque no con empatía. Al respecto Covey (1997), opina que hasta tal vez se puedan entender en un plano intelectual, pero no tienen una visión profunda de sus propios paradigmas y supuestos subyacentes, ni se abren a nuevas posibilidades. “La comunicación respetuosa opera en situaciones independientes e incluso en situaciones interdependientes, pero sin acceso a

posibilidades creativas” (p.304). Son escenarios en los que habitualmente se opta por la transacción (1+1=1 ½) en la cual las dos partes dan y toman, con una comunicación honesta, auténtica y respetuosa, ni defensiva ni autoprotectora, ni amenazadora o manipuladora; pero a juicio de Covey no es creativa ni sinérgica y produce una forma devaluada del ganar/ganar. Citado por Rosas Adam N. (2012).

¿Con qué frecuencia para criticar o pedir explicaciones, su director lo hace a solas con su colaborador?

(5=Extremadamente frecuente, 4=Muy frecuente, 3=Moderadamente frecuente, 2=Un poco frecuente, 1=no, en absoluto frecuente)

5 4 3 2 1

10. Para mantener una comunicación asertiva se requiere tomar conciencia de los propios sentimientos, motivaciones y límites, además de tener una actitud flexible y receptiva ante los demás, así como contar con un buen nivel de autoestima. Durán, J., Villanueva, M. A. y García, L. (2006).

¿Qué tan a menudo la actitud de su director es flexible y receptiva ante los sentimientos, motivaciones y límites de sus colaboradores?

(5=Extremadamente a menudo, 4=Muy a menudo, 3=Moderadamente a menudo, 2=Un poco a menudo, 1=no, en absoluto a menudo)

5 4 3 2 1



Colección Académica de
Ciencias Sociales

Soluciones finales de la encuesta

“El lenguaje no se usa para describir realidad. El lenguaje crea realidad. Uno de los actos lingüísticos más poderosos para crear realidad es la afirmación”
(Ribeiro, 1992, p.43)

El contenido del mensaje y la manera como se transmita por parte del gerente o directivo repercutirá en la fase de reacción del colaborador, como consecuencia de las características del lenguaje verbal o de palabra y corporal, por lo tanto los mensajes no siempre son tomados de igual manera, debido al grado de intencionalidad del mismo. De allí que conocer el ambiente, tipo de individuos, sus intereses, etc., permitirá determinar al comunicador (emisor), en este caso al gerente o directivo, la cantidad de esfuerzo que requerirá para plantear qué va a decir, cómo lo dirá, el número y la clase de medios a utilizar para transmitir de forma más idónea y acertada el mensaje al receptor (colaborador).

Partiendo de lo anterior, quien asume funciones de gerencia conoce la necesidad de saber comunicarse con su personal, para lo que requiere de otros requisitos que complementan tal acción: la inteligencia, la educación y la claridad de la expresión. (Breth, 1974).

En consecuencia con lo expresado y reconociendo la relevancia del poder de la persuasión, es necesario aclarar que como parte fundamental del discurso organizacional para motivar la acción, se expresan estándares para evaluarla basado en la ética del mensaje (asertividad) y considerando la idea de que ésta es una forma de comunicación intencional por parte de una o varias personas en cuestión de formar, reformar o cambiar actitudes,

creencias, opiniones, percepciones o conducta de otra persona o personas, McEntee (1996, p.581).

- La comunicación se debe basar en realidades y conocimientos. Evitar la evidencia falsa, distorsionada e irrelevante. Es necesario obtener la información más completa y verídica sobre lo que se va a comunicar e informar.
- Se debe contar con apoyo verbal. Evite la argumentación sin este apoyo – Dar argumentos sin pruebas o razones a través de ejemplos, testimonios o base para emitir opiniones, es generalizar, las cuales pueden conducir a malos entendidos por ambiguas y prestarse para ser interpretadas de diversas maneras.
- Ser auténtico. Evite presentarse como experto cuando no lo es – La falsedad, la mentira y la deshonestidad siempre serán una falta de ética y una clara evidencia de ello es hablar de lo que no sabe.
- Dar fe de lo que dice y de lo que se ha vivido. Evite las apelaciones a la emoción que se sustentan por razones – Aunque son importantes para motivar a las personas a sentirse orgulloso de pertenecer a la organización y trabajo, respetar al prójimo, etc., se debe hacer con precaución y basado en hechos.
- Presentar las dos caras de la moneda. Evite omitir o distorsionar los efectos negativos de una propuesta – Presentar las bondades y debilidades del plan presentado, así cada quien sabrá como colaborar cuando lo requiera.
- Hay que ser conscientes de la complejidad de las relaciones humanas. Evite polarizar los asuntos o situaciones – Los asuntos humanos son muy complejos y no se les debería reducir a opciones predeterminadas.
- Recomiende lo que ha vivido y experimentado. Evite recomendar lo que no se crea



Colección Académica de
Ciencias Sociales



– Por cuanto la forma en cómo lo diga, evidenciará en algún momento su falta de compromiso con lo que dice.

Finalmente el nivel comunicativo de alta confianza produce mejores soluciones que cualquiera de las originalmente propuestas, y todas las partes están al tanto de ellas, disfrutando auténticamente de la posibilidad de participar en una empresa creativa en que se constituye una minicultura satisfactoria en y por sí misma. (Rosas Alam, N., 1996).

Conclusiones

Muchos proyectos teóricos se han elaborado sobre el tema de la comunicación y todos persiguen el mismo objetivo: la fundamentación teórico-comunicacional de una teoría que se desarrolle en el ámbito laboral, cuya pretensión definitiva es exponer que la racionalidad de la acción comunicativa, es un presupuesto básico del desarrollo social.

La comunicación es esencial porque cumple un papel crucial para que los individuos se acomoden al entorno de la organización y a su vez para que ésta se adapte a la sociedad. La asertividad, eje central de esta investigación, es uno de los factores que favorece la consecución de los objetivos organizacionales y constituye el elemento indispensable para la generación de un buen clima organizacional.

En palabras de Ruíz citado por Paz (2008, p.56), expresa que la comunicación “constituye la base fundamental de la gerencia en las organizaciones, siempre y cuando ésta se utilizada de tal forma que sus resultados beneficien tanto al emisor como a la audiencia”.

La comunicación viene a ser el nexo entre el comportamiento individual y grupal, además es

importante para los esfuerzos de la empresa por introducir cambios en la misma. (Koontz, 1998).

La comunicación es un sistema abierto que no escapa al proceso de infidelidad, dado que la mayor parte de sus componentes pueden caer en distorsión, por la presencia de filtración, percepción selectiva, emociones y lenguajes. Lo que afecta el ideal de conseguir una comunicación perfecta. Se recomienda tal como lo plantea Robbins citado por Serrano (2001, p.56), “usar realimentación simplificada del lenguaje, escuchar activamente y controlar emociones para hacer más satisfactoria la comunicación”. Martínez, R., Monsalve, L. y Rodríguez, E. (2011, p.34)

La función integradora de la comunicación asertiva, facilita que cada uno de los sujetos que integran la organización, se identifiquen con la empresa. De igual manera anima el trabajo e invita a la cooperación, lo cual permite alcanzar los objetivos de las áreas y por ende de la estructura en general, además de motivar a los colaboradores a participar activamente de los procesos.

La satisfacción en el trabajo “es una dimensión de gran importancia en el proceso motivacional, ya que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas”. Sherman (1977, p.267).

La intersubjetividad es explícita en el acuerdo entre los sujetos, en la creación de espacios compartidos y en la interacción social, su esencia radica en la construcción mental que se haga el sujeto para crear y sostener las buenas relaciones con sus semejantes, empleando el tan llamado sentido común.



Colección Académica de
Ciencias Sociales



El éxito de la prácticas comunicacionales asertivas, reside principalmente en tres factores: 1) Inteligencia para hacer uso del lenguaje verbal, no verbal y escrito, 2) Interpretación del mismo significado del contenido del mensaje, 3) Actitudes mentales similares.

El gerente debe desarrollar habilidades y destrezas en las prácticas comunicacionales positivas, donde el reconocimiento de la humanidad personal y la de los demás sea el paradigma de su ejercicio. Para alcanzar esto, debe despertar en sí mismo la habilidad de comunicarse asertivamente, es decir, aplicar la razón para informar, persuadir, imponer y motivar, en función de integrar al colaborador como parte importante de su interacción diaria.

La consideración, el respeto y la confianza se logran con el tiempo. Stephen Covey lo denomina cuenta bancaria emocional, donde hacemos constantemente depósitos y ganamos su confianza, en algunos casos ésta cuenta es tan fuerte que podemos darnos el lujo de enfrentar algunas dificultades en la relación sin que ello traiga consecuencias graves a la hora de una nueva idea o de retener su confianza. (González, 2005).

La asertividad como vocablo en las prácticas comunicativas, parece estar cambiando por la expresión de "comunicación efectiva". Lo anterior no goza de mayor importancia, solamente es que los profesionales en la materia se pongan de acuerdo y decidan que término emplear.

Referencias Bibliográficas

Alvarado, A. (2006). Reflexiones de Comunicación Organizacional, en: Organizaciones y Políticas

Públicas. Una mirada desde el noroeste de Gámez, R., Soria, R. y López, C. (Coords). Ed. Difocur-Uas-Udo. México, 357 pp.

Aniorte, N. (2001). Teoría de la comunicación humana. Disponible en: http://www.aniorte-nic.net/apunt_terap_famil_3.htm

Bohannon, P. y Glazer, M. (2007). Antropología. Lecturas. McGraw-Hill Interamericana de España S.L. 2ª ed. rev., 1ª imp.

Boladeras, M. (2000). Bioética y calidad de vida. Bogotá D.C. ediciones el Bosque, 38.

Breth, R. (1974) [1969]. Las comunicaciones en la dirección de empresas. España: Fondo educativo Interamericano.

Caballo, V. E. (1983). Asertividad: definiciones y dimensiones. Estudios de Psicología, n.13. Universidad Autónoma de Madrid. España

Canals, F. (1987). Sobre la esencia del conocimiento. Barcelona, PPU.

Carabant, J. M. (2010). Las grandes categorías conceptuales de la teoría de la sociedad de Jürgen Habermas (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones).

Cifuentes, S. (2013). Sociología y antropología general. Disponible en: http://issuu.com/marcoshiram/docs/texto_paralelo1

Criollo Cortés, R. E., Torres Rodríguez, A. D. P., Pulido Moreno, J. E., & Solano Ruiz, M. D. P. (2012).



Colección Académica de
Ciencias Sociales



La importancia de la comunicación interna para generar una cultura de servicio.

Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. Thomson. México.

Chiavenato, I. (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia. 5ta. Ed. Mc Graw-Hill. México. D.F.

Covey, S. (1997) [1989]. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós Ibérica. España.

D'aprix, R. (1999). La comunicación para el cambio. Barcelona, Granica.

Díaz, Z. C. (2007). J. Habermas: Lenguaje y diálogo, el rol del entendimiento intersubjetivo en la sociedad moderna [versión electrónica]. Utopía y Praxis Latinoamericana, 12(39), 47-72.

De la Rosa, Navarro, M. y Carmona Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, segundo trimestre. Disponible en: http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR26010-06.pdf

Demicheli, G. (1995). Comunicación en terapia familiar sistémica. Bosquejo de una epistemología cibernética. Chile. Universidad de Valparaiso.

Dolan, S. (1997). La dirección por valores (DpV).

Dreyfus, H., & Varela, F. La Conversación para la Acción de F. Flores, desde el Punto de Vista de la Acción Comunicativa de Habermas.

Durán, J., Villanueva, M. A. y García, L. (2006). Relación entre capacidad de comunicación asertiva y acoso moral en el trabajo. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*. Instituto de Seguridad y Salud Laboral de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, n. 27, p. 46. España.

Elejabarrieta, F. J. y Iñiguez, L. (1984). Construcción de escalas de actitud tipo Thurst y Likert. Disponible en: <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/6820/6246>

Formanchuk, A. ¿Cuáles son los verdaderos problemas de la comunicación interna que sufren nuestras empresas?. En: *Área RH: Recursos Humanos: Artículos* (6 de Agosto de 2010). Disponible en: http://www.arearh.com/articulo/Cuales_son_los_verdaderos_problemas_de_comunicacion_interna_que_sufren_nuestras_empresas.html?pag=1 > [citado el 22 de Octubre de 2010)

Folger, J y Taylor, A. (1992). *Mediación. Resolución de conflictos sin Litigio*. Ed. Limusa. México.

Galindo, J. (2003). *Cibercultura de la investigación. Intersubjetividad y producción de conocimiento*. Primer Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria. Universidad Veracruzana. México. Disponible en: http://www.ugr.es/u-eracruzana/comunicaciones_archivos/a3-m...

Gama, L. S. (1991). *El Diálogo y la Comunicación*. Disponible en: <http://sep.trionismo.idoneos.com/index.php/283166>



Colección Académica de
Ciencias Sociales



Garrido, F. J. (2008). Comunicación de la Estrategia. Ediciones Deusto, Barcelona.

Giraudier. (2004). Cómo gestionar el clima organizacional. España: Obelisco.

Goldhaber, M. (2002). Comunicación organizacional. Editorial Diana. México. D.F.

González, D. (1994). La comunicación herramienta para la gerencia. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado-UCLA. Barquisimeto, Estado Lara-Venezuela, 27.

González, I. (2005). Comunicación interpersonal y comunicación organizacional: La comunicación, las relaciones humanas y el tiempo organizacional. Colombia. Disponible en: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/15718/1/45937_1.pdf

Guarnipa, C. (1998). Communication Problems. San Diego State University. Disponible en: http://www.areas.com/articulo/Cuales_son_los_verdaderos_problemas_de_comunicacion_interna_que_sufren_nuestras_empresas.html?pag=1

Habermas, J. (1987). Teoría de la acción comunicativa (Vol. 2, p. 469). Madrid: Taurus.

Hidalgo, S. L. (2008). Ética discursiva, Filosofía de los Negocios y Acción Comunicativa; Ideas habermasianas para una discusión por venir. Konvergencias: Revista de Filosofía y Culturas en Diálogo, (18), 105-119.

Homs, R. (2000). La comunicación en la empresa. Grupo Editorial Iberoamericano. México, P. 56.

Hovland, I. Comunicación efectiva Herramientas para investigadores y organizaciones de la sociedad civil. Disponible en: <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3518.pdf>

Jiménez, G. L., & Vidal, L. F. Comunicación organizacional, herramienta de éxito en la empresa. 11 y 12 de Enero del 2013 Auditorio Josefina Góngora Espitia.

Kaplún, G. (1996). Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse.

Kreps, G. L. (1995). La comunicación en las organizaciones. Editorial Addison - Wesley Iberoamericana, Wilmington, 4.

Koontz, H. (1998). Administración una perspectiva global. 10ma. Ed. Mc Graw-Hill. México.

Likert, R. (1961). New Patterns of Management. Ediciones McGraw- Hill. New York. 5 al 25.

Likert, R. Op. 44

Likert, R. Op. 45, 46.

López, L. (1992). Introducción a los medios de comunicación. Universidad Santo Tomás, 5ta ed. Bogotá.

Martínez, A. y Nosnik, A. (1988). Comunicación organizacional práctica. 1er Ed. Editorial Trillas. México.

Martinez, R., Monsalve, L. y Rodríguez, E. (2011). Análisis del proceso comunicacional en el



Colección Académica de
Ciencias Sociales



SECCIONAL PALMIRA

departamento de mantenimiento de producción PDVSA – División Centro Sur Barinas Estado Barinas. Disponible en: http://opac.unellez.edu.ve/pmb3_pii/opac_css/do_c_num.php?explnum_id=269

McEntee, E. (1996). Comunicación oral para el liderazgo en el mundo moderno. México: McGraw-Hill/Interamericana.

Mellao, C. (2005). Validez de Constructo de una Escala para Medir Clima y Liderazgo desde una Optica Comunicativa en la Pequeña Empresa Industrial. Revista Razón y Palabra, (47). Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n47/cmellado.html>

Méndez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia. Centro Editorial Universidad del Rosario. Colombia. Disponible en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

Millán, T. (2007). Modelos y teorías de la Comunicación. Universidad de Londres. Disponible en: http://www.astraph.com/udl/biblioteca/antologias/modelos_teorias_comunicacion.pdf

Montané, N. (2008). La asertividad en el trabajo: una competencia esencial para un desempeño laboral exitoso. Revista del Banco Central de Cuba, n.4. Disponible en: <http://www.bc.gov.cu/anteriores/RevistaBCC/2008/No4-2008/Documentos/La%20asertividad%20en%20el%20trabajo%20una%20competencia%20esencial.pdf>

Moreno, E. X., Fernández, P., & Fabián, S. (2012). Fortalecimiento de estilos de liderazgo situacional y de comunicación asertiva para gerencias y jefaturas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.

Moreno, B., Rodríguez, A., Moreno, Y., & Garrosa, E. (2006). El papel moderador de la asertividad y la ansiedad social en el acoso psicológico en el trabajo: dos estudios empíricos. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22(3), 363.

Olas, A. (2005). Liderazgo comunicacional. Tipologías y estrategias de comunicación en el liderazgo de equipos de trabajo. 192. España: Capital Humano.

Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Librería-Editorial Dykinson. España.

Perilla González, M. F., & Cruz Lozano, N. (2012). La comunicación asertiva como competencia exitosa en la relación laboral de jefe-colaborador. Universidad de la Sabana Chía. Colombia. Disponible en: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/handle/10818/1833>

Ribeiro, L. (1994) [1992]. La comunicación eficaz. Urano, Barcelona. España

Rosas Adam, N. (2005). Importancia de la comunicación efectiva en las organizaciones. Prisma. Vol. 2(1).



Colección Académica de
Ciencias Sociales



Rodríguez, E. G. (2013). El liderazgo participativo basado en estrategias de comunicación dentro de la cultura organizacional.

Rogers, E. y Agarwala, F. (2000). La comunicación organizacional. Mc Graw-Hill. México. D.F.

Rosas, N. (2009). La Importancia de la Comunicación Efectiva en las Organizaciones.

Sherman, Jr. & Chruden, H. (1999). Administración de personal (12ª. ed). Ed. Compañía Editorial Continental. México.

Señarís, L. (2012). Comunicar en prevención: ¿quién la pone el cascabel al gato? Comunicación y productos editoriales. Madrid. Disponible en: <http://www.lscomunicacion.com/palabras-al-viento-2/>

Serrano, A. (2001). Estrategias aplicadas en la administración. Tesis de grado no publicada. UCLA. Barquisimeto Estado Lara. Venezuela.

Soria, R. (2010). Importancia de la Comunicación Organizacional como Factor de Efectividad Organizacional: El Caso Comparativo de Tres Organizaciones no gubernamentales en Jalisco. XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.

Soria, R. (2010). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. Red Académica Iberoamericana Local Global, grupo EUMEDNET, Universidad de Málaga, España.

Tapia, E. Sobre Jurgen Habermas.

Toro, N. y Ochoa, L. E. (2004). Clima Organizacional: Promotor de la creatividad en la empresa. En: Revista Creando. Año 2. Número 3. Editorial: Universidad Nacional de Colombia. Manizales, Colombia.

Viveros, J. A. (2003). Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos. OIT.

Wolf, M. (1998). Sociologías de la vida cotidiana. Ed. Cátedra, Madrid, 54.

Zamora, R. E. El principio de cooperación y las violaciones antagónicas.

<http://ambienteorganizacionalunidadadmo.blogspot.com/2009/10/tipos-de-clima-organizacional.html>

http://www.inteligencia-emocional.org/cursos-gratis/como-tratar-personas-dificiles/la_persona_asertiva.htm

<http://www.slideshare.net/KeylaC/la-comunicacin-en-la-organizacion-tema-ii>

<https://es.surveymonkey.com/mp/employee-satisfaction-surveys/>

<https://blog.zyncro.com/2013/03/28/los-principales-problemas-derivados-de-una-mala-comunicacion-interna-en-las-empresas/>