

LA COMUNICACIÓN ASERTIVA COMO VENTAJA COMPETITIVA

Ensayo

PRESENTADO POR:

HEIDY KARINA AVENDAÑO ORTIZ

D0103066



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

Bogotá, D.C.

2014

INTRODUCCIÓN

“Yo sé que usted cree comprender lo que piensa que he dicho, pero no se da cuenta de que lo que usted ha oído no es lo que yo quería decir” (Camus, 1913-1960).

La mayoría de las organizaciones piensan que la comunicación de y para su personal está perfectamente orientada y es asertiva, pero la realidad muestra un alto grado de ignorancia por parte de los altos mandos en cuanto a este tema, estos consideran que con medios como la intranet, reuniones grupales y periódicos, difícilmente podría existir un problema de comunicación dentro de su organización, adicionalmente los problemas por falta de coherencia llevan a tener vacíos de comunicación.

El presente ensayo es de tipo expositivo, en el se pretende explicar la importancia de la comunicación organizacional y como el trabajar con un adecuado nivel de comunicación puede impactar directamente en el mejoramiento de la cultura en las organizaciones. Se definirá el tema de la comunicación asertiva y las ventajas competitivas que una adecuada comunicación genera a las organizaciones, buscando proveer la información necesaria para que las organizaciones Colombianas puedan corregir los problemas de comunicación que tienen actualmente, mediante técnicas de Comunicación.

La pregunta de investigación que se plantea es ¿Qué importancia tiene la comunicación asertiva en la gestión empresarial?

La hipótesis que se plantea es: la comunicación asertiva influye en el desarrollo de la empresa como fuente generadora de una cultura y clima estables y propulsora de los objetivos organizacionales. De forma tal, una buena gestión de la comunicación permite el desarrollo de logros comunes, la satisfacción y bienestar de los empleados y la empresa y, por ende, una gestión organizacional efectiva.

El objetivo general es analizar la importancia de la comunicación asertiva en la gestión empresarial. Los objetivos específicos son: Explicar que es y como funciona la comunicación

asertiva; explicar la importancia de la comunicación asertiva para el buen funcionamiento de las organizaciones; determinar las ventajas competitivas de la comunicación asertiva.

1. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Generalmente las personas tienden a considerar que oír y escuchar es lo mismo, sin embargo existe una gran diferencia entre estas palabras, oír es distinguir sonidos, una persona puede oír un avión, en cambio, no siempre se escucha lo que se oye. Escuchar es percibir y más importante aún comprender las palabras.

La comunicación es el medio de expresión más importante con que cuenta el ser humano, se transmiten opiniones, emociones, actitudes etc... no es solo un medio con el que se demuestra agrado frente a situaciones, sino también se demuestran desacuerdos para hacer valer las opiniones de las personas, es decir la comunicación encierra un todo. “Prácticamente todos nos comunicamos en el trabajo. Independientemente de cual sea nuestro campo de acción o de cuanto sepamos sobre él, el conocimiento especializado no basta para garantizar el éxito; las habilidades para comunicarnos también son relevantes” (Adler, 2005, p. 6).

En la comunicación, es importante identificar aspectos relevantes del receptor del mensaje, con el fin de definir la persona a la que se va a transmitir el mismo, factores como: a) sexo b) edad c) religión d) formación académica e) jerarquía dentro de la organización f) vínculos emocionales entre otros, son determinantes al momento de iniciar una conversación, no es lo mismo dirigirse a un jefe que a un amigo, mantener los niveles de jerarquía genera confianza y respeto, así mismo, evitan malos entendidos.

“No es correcto hablar de un “acto” de comunicación como si enviar o recibir un mensaje fuera un hecho aislado. Por el contrario, todo hecho de comunicación debe ser analizado como parte del contexto de su comunicación” (Adler, 2005, p. 12). La mala comunicación distorsiona los procesos de percepción y de comprensión, generando así barreras de entendimiento que llevan a entorpecer las relaciones interpersonales, ya que se crean molestias entre los miembros del equipo de trabajo que al final repercuten directamente en los procesos organizacionales.

Existen algunas competencias claves para la comunicación organizacional; se define como competencia “al conjunto de comportamientos que expresan las habilidades psicosociales

de liderazgo, trabajo en equipo y manejo y resolución de conflictos que una persona desarrolla en el ejercicio de un papel, una tarea o una función cualquiera sea su ámbito de actividad.” Estas habilidades se consideran imprescindibles para alcanzar un desempeño exitoso (Perilla, s.f).

Dichas habilidades (liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflictos) se califican como competencias claves para la comunicación organizacional, ya que el ejercicio de un estilo de liderazgo participativo de todos los actores de la organización que facilita el trabajo en equipo y un manejo adecuado de los conflictos propias de cualquier organización, son los factores esenciales de un proceso comunicacional asertivo y, por ende, de un clima organizacional positivo que permite la consecución de las metas de todos los actores de la organización.

Entre las competencias que desarrolla un líder para favorecer la comunicación organizacional están principalmente: la confianza, la integridad que se relaciona con la honestidad y responsabilidad que demuestra un líder en sus actos; y la credibilidad. La presencia de estos atributos en un líder contribuirá al logro de una comunicación organizacional eficaz ascendente y descendente ya que estará cimentada en una relación de líderes y subordinados óptima desde el punto de vista de fluidez de los mensajes emanados de cada uno de estos actores (Perilla, s.f).

1.1 La comunicación en la cultura organizacional

La cultura organizacional se define como la imagen relativamente estable de una organización, la cual es compartida por sus miembros y en la que se definen un conjunto de reglas relativamente estables que se comparten sobre como comportarse, así como una serie de valores sobre lo que es importante.

Dentro de los factores que intervienen directamente en los procesos de comunicación esta la cultura organizacional. “Este es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los

grupos existentes en todas las organizaciones. En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización” (Gross, 2008).

La alta gerencia debe tener un alto conocimiento sobre la cultura organizacional que existe dentro de su organización ya que ante un factor de cambio en la gestión empresarial o la implementación de una nueva tecnología, los principales participantes e integrantes del mismo son los empleados y, que a su vez, son los sujetos activos del clima organizacional, del desarrollo laboral y la satisfacción personal.

Entre la comunicación y la Cultura Organizacional existen tres relaciones principales que se pueden establecer, estas son: a) La comunicación es un proceso fundamental en la creación de la cultura organizacional b) La cultura organizacional influye en el estilo de comunicación de los miembros de la organización c) Una cultura organizacional desarrollada da importancia a la comunicación.

En un estudio realizado por el Dr. Abraham Nosnikse establecen cinco actividades que ilustran como la comunicación ayuda a consolidar una cultura organizacional. Estas son: a) La comunicación en el aprendizaje de los valores. Esta se da en la conducta ejemplar de los líderes hacia su equipo b) La comunicación en la identificación rápida de “Quiénes somos”. La forma en que la organización atiende a sus clientes, comunica lo que la organización es c) La comunicación en la recordación de “Quiénes somos”. Desarrollar diversos instrumentos de comunicación constante y permanente d) La comunicación en el cumplimiento de los valores y la promoción cultural. Se busca institucionalizar sistemas de incentivos y reconocimientos para premiar públicamente el desempeño e) La comunicación en la supervisión y sanción de la cultura organizacional. A los líderes se les asignan responsabilidades de monitoreo al desempeño de su equipo para saber si van de acuerdo a la cultura organizacional.

La comunicación difunde los aspectos más importantes de la cultura organizacional, por eso es tan importante que esta sea efectiva ya que ella transmite lo que la cultura organizacional es para labor empresarial y los empleados. La importancia que se le da a la difusión de la cultura

organizacional y a la comunicación de la misma, determinara la forma como los empleados entiendan los mensajes y los hagan propios (Montealegre, 2009).

Como se observa, la comunicación y la cultura organizacional están fuertemente ligadas y los factores que lo comprenden y lo generan proceden directamente de las mismas fuentes. Cuando la comunicación en una compañía se centra solo en los niveles superiores, los empleados tienden a generar rumores que afectan los procesos, es indiscutible que el hombre es un ser social habido de conocimiento y de información y cuando este sentimiento se afecta el busca saciarlo por los medios que sean necesarios.

Se debe entender la comunicación como el talón de Aquiles de las organizaciones, ya que la mayoría de estas consideran que la forma en la que se comunican es asertiva y de esta manera tienden a ignorar los graves problemas que esta ausencia les genera. Una cultura organizacional enfocada hacia el desarrollo positivo de los miembros de la organización influye de manera ventajosa, generando un ambiente positivo para los empleados, aumentando la motivación y la productividad.

1.2 El Efecto Boomerang en las Organizaciones

Diariamente los seres humanos mantienen comunicación constante, pero toda comunicación que se emite regresa con la misma intención con la que fue emitida el mensaje. “El silencio, confuso y nutrido de especulaciones, regresa a nosotros en forma de rumores que terminan convirtiéndose en “verdades”. El entusiasmo por compartir ideas, asegurándonos de su comprensión, regresa vestido de compromiso, confianza, convicción y apoyo” (Negrón, 2007, p. 74).

2. LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

Asertividad significa que el trato con las personas sea abierto y sincero, ni demasiado pasivo, ni excesivamente agresivo. En cuanto a comunicación se refiere, nos permite exponer sentimientos, necesidades, emociones y opiniones de forma clara y franca buscando un resultado mutuamente satisfactorio. Ser asertivo implica tener claro lo que se quiere transmitir en el mensaje y ser capaz de expresarlo de tal manera que ambas partes comprendan el mensaje de la misma manera, evitando así vacíos de comunicación y por ende los malos entendidos que puedan entorpecer las relaciones interpersonales o los resultados que se buscan.

En la comunicación interna suele utilizarse la estrategia de comunicación asertiva dirigida a transmitir informaciones, a pedir algo que se desea que se haga o a decir lo que uno piensa, respetando los derechos de los interlocutores. Es una capacidad de reafirmación propia a través de la comunicación procurando que esta sea clara, colaboradora y, al mismo tiempo, firme en nuestra postura (Perilla, s.f).

Para lograr esto es necesario que la gerencia y la comunicación interna, en las organizaciones, vayan de la mano, ya que las formas participativas de gestión y la transparencia en la comunicación hacen creer y desarrollarse a las organizaciones y a sus integrantes en un clima laboral favorable, dentro del marco de relaciones que tiene por meta alcanzar los objetivos de la organización (Perilla, s.f).

La comunicación asertiva se determina por los aspectos directamente relacionados por los rasgos de personalidad que caracterizan a cada individuo, pues cada persona de la organización cuenta con un estilo propio de comunicación que se evidencia en el momento de interactuar con los demás. El *mensaje* debe reflejar la intención de lo que se desea transmitir, este debe ser claro y conciso evitando las tergiversaciones. Finalmente, el *contexto* debe aludir a las condiciones que rodean el momento en el cual se genera la conversación, se debe tener en cuenta: lugar, momento y los entornos emocionales de las personas con las que se entablan las conversaciones.



2.1 Estilos de Comunicación Asertiva

Aserción repetitiva: Este método consiste en repetir el mensaje causante de la discordia pero sin dejar a un lado lo que el receptor a manifestado, esto genera que la parte receptora se sienta cómoda y este más abierta a entender el mensaje que se le desea transmitir, esto funciona cuando la persona que lo desea utilizar se encuentra tranquilo y es capaz de controlar sus emociones para permanecer centrado en la idea fundamental sin dejar que el receptor lo desvíe del tema objetivo.

Compromiso Viable: En este tipo de comunicación, se busca de manera clara llegar a acuerdos que le puedan interesar a ambas partes y que en caso de llegar a existir diferencias se busquen puntos medios de solución que además, aparte de ser viables no afecten el respeto que cada persona siente por sí misma.

El banco de niebla: Consiste en reconocer la postura de la otra persona (sin dejar a un lado la propia), aclarando siempre que mantendremos la postura propia ya que nuestros argumentos también son válidos. Con esto se logra demostrar a la otra persona que no se quiere atacarla o llevar la contraria, sino que lo que se busca es demostrar una postura propia. Esta técnica se debe usar sobretodo en casos en los que la postura del receptor es manipuladora.

Interrogación Negativa: Este tipo de comunicación busca mejorar la calidad del mensaje, en ella se solicita más retroalimentación acerca de una afirmación. El emisor debe estar dispuesto a escuchar las opiniones del receptor y a decidir de manera abierta si esta opinión es válida y la toma, o si en lugar de ello hace caso omiso a los argumentos recibidos. Con este tipo de comunicación se puede evidenciar si la crítica es constructiva o si se está intentando manipular.

2.2 Comunicación asertiva como ventaja competitiva

Aspectos tales como la globalización, la competitividad, las alianzas estratégicas obligan a las empresas a innovar y a realizar continuos cambios en su estructura y operaciones, en este proceso se ven involucrados los empleados y de ellos depende que dichos cambios se implementen eficazmente y se obtengan los resultados esperados, de ahí la importancia de la comunicación asertiva.

La comunicación dentro de la empresa ha adquirido una gran importancia en los últimos años. Una buena gestión de comunicación garantiza el éxito de una empresa y es un elemento diferenciador dentro del ámbito competitivo de las organizaciones.

De manera que, contar con una comunicación asertiva genera ventajas competitivas frente a las demás organizaciones, ya que crea distinción mediante el desarrollo de un mecanismo de transmisión grupal y no individual. Las ideas que se forjan dentro de la organización y son comunicadas de manera efectiva, generan efectos de tal manera que se pueden aprovechar mejor los recursos e ideas de los miembros de la misma, al mismo tiempo que favorece las negociaciones entre clientes internos y externos.

Dentro de estas ventajas también se encuentran la mejora en la eficiencia de los procesos, el compromiso de los miembros de la misma por la búsqueda de los objetivos organizacionales, la profesionalidad con la que desarrollan las ideas y el aumento en los niveles de servicio, factor que está directamente relacionado en como las personas externas ven a la organización.

La comunicación asertiva es un elemento clave para el mejoramiento continuo de la organización, la comunicación influye en la productividad, competitividad y sostenibilidad de las organizaciones.

De ahí, el papel crucial que cumple la comunicación eficaz en la organización que de al receptor el mensaje de la mejor manera, para que así las decisiones y objetivos a alcanzar estén de acuerdo con los organizacionales y se propicie una cultura y clima organizacional satisfactorio y, por consiguiente, adecuado para el buen funcionamiento de la organización.

La comunicación asertiva en la organización permite a la alta gerencia a tomar decisiones más acertadas para su empresa y pueden desarrollar estrategias de crecimiento continuo y sostenible. La gestión de la comunicación asertiva permite la creatividad e innovación, los empleados tienen libertad, autonomía y autocontrol, se sienten parte de la organización y siente que su trabajo es importante y esto se refleja en el desempeño de la empresa haciéndola más productiva, solida y competitiva. De ahí, se consolida una organización con óptimos planes estratégicos empresariales y con una misión, visión y valores corporativos compartidos y asumidos por quienes hacen parte de ella y esto se refleja en sus productos.

El capital humano de una organización es decisivo para el éxito de la misma ya que ellos poseen las habilidades, competencias y conocimientos para el logro de los objetivos. Pero la buena organización y administración de este capital humano depende a su vez de la gestión de la comunicación asertiva. Para que el capital humano se desempeñe eficazmente y contribuya al éxito de la empresa se le debe ofrecer un contexto organizacional propicio donde existe una comunicación asertiva gestionada adecuadamente.

A su vez, a nivel interno, una buena gestión de comunicación minimiza la especulación, el chisme, los rumores y permite que la gente esté concentrada en lo que tiene que hacer. Por otro lado, a nivel externo se trata de establecer un vínculo con el cliente que vaya más allá de la

actividad financiera. Esto como consecuencia genera rentabilidad para la empresa porque este cliente seguirá confiando en la empresa y la recomendará.

2.3 Consecuencias de la falta de comunicación para la gestión organizacional

La falta de comunicación dentro de la organización genera baja moral en los miembros de la misma, si la organización no transmite a sus miembros la situación real, entonces es imposible esperar que el personal retroalimente a la organización acerca de la situación actual, es ahí donde se crea la imagen del TODO ESTA BIEN y en donde se demuestra la teoría de que nadie quiere hacer nada por mejorar, porquedefinitivamente todo marcha bien, esto genera resentimientos y frustraciones.

La falta de la comunicación interna dentro de la organización ocasiona reprocesos y retrasos en la planificación estratégica, en la productividad y en la eficiencia. Son los mismos empleados los que tienen la capacidad de solucionar los problemas internos que se presentan, ya que estos cuentan con el conocimiento exacto de donde se encuentran las fallas y como darles solución.

En la mayoría de las organizaciones los niveles jerárquicos tienden a encerrarse y buscar soluciones por sus propios medios, sin involucrarse directamente en el problema, es en este momento cuando las soluciones usualmente fallan por que no se están tratando los problemas desde la raíz, y no se está indagando efectivamente.

Así, frente a los cambios administrativos, operativos y tecnológicos de las organizaciones debe existir calidad de las relaciones interpersonales ya que del bienestar del empleado dependerá que pueda cumplir su trabajo de manera eficiente y si no existe comunicación esto será imposible. Las organizaciones deben tomar en consideración el factor humano, el empleado debe sentir que es tomado en cuenta, que su trabajo es importante para la organización y se debe promover el trabajo en equipo, esto solo se logra si hay comunicación en la organización.

La capacidad del empleado para responder eficientemente a las demandas laborales dependerá entonces de la integración del empleado a la organización, de que se le permita tomar sus propias decisiones y llevar el control de sus funciones y de la motivación que se le de (Méndez, 2006).

De forma tal, la organización debe indagar en la actuación social y los procesos sociales dentro de la empresa y la relación con el entorno con el fin de poder resolver los problemas que se reflejen en la estructura, comunicación y de cooperación.

La falta de comunicación no solo afecta a los clientes internos de la organización, también se ve reflejada en las relaciones con los clientes externos desde el recibir mal un pedido hasta recibir un producto incorrecto. Cuando falla la comunicación organizacional, esto se ve reflejado en los niveles de productividad así como en la calidad de los productos o servicios. En las relaciones exteriores, escuchar claramente a los clientes juega un papel primordial ya que la comunicación establece las pautas para relaciones comerciales efectivas, claras, transparentes y sin inconvenientes.

Si no se comunican los objetivos de la empresa, si la comunicación interna no genera un buen clima laboral y si el trabajo de comunicación externa no es bueno entonces se crea confusión. Por esto es necesario de una buena gestión de la comunicación para que se pueda ser claro con los objetivos de comunicación y establecer una buena relación con el cliente.

3. TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

En las organizaciones multinacionales, donde cuentan con diversidad étnica, cultural y social se ha evidenciado que técnicas como la escucha activa y el parafraseo suelen ser efectivas al momento de desarrollar una comunicación asertiva.

La escucha activa se refiere a escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del emisor, es decir, la idea no es solo escuchar sino comprender los sentimientos, ideas o pensamientos. Para entender a alguien hay que ponerse en el lugar de la otra persona. Algunos elementos que promueven la escucha activa son: a) Anticiparse interiormente para escuchar permitiendo abrirse psicológicamente a los sentimientos de la otra persona b) Responder a la otra persona de manera verbal y no verbal ya sea con gestos o palabras, de esta manera el emisor podrá notar el interés en la conversación.

El parafraseo, una técnica utilizada con frecuencia en las organizaciones con el fin de llegar a acuerdos, consiste en repetir lo que ha dicho el emisor con un lenguaje propio, quitando las connotaciones negativas y en un lenguaje neutro. Esta técnica es útil ya que permite una retroalimentación constante en cuanto a que se puede verificar que la comprensión del mensaje se está dando de manera efectiva.

CONCLUSIÓN

La gestión de la comunicación, en la actualidad, se convierte en una herramienta que las empresas deben trabajar para garantizar ventajas competitivas, las prácticas efectivas ayudarán a construirla, de allí la importancia de la capacitación constante y el conocimiento de la innovación en materia de comunicación.

Es por esto que la comunicación asertiva es una estrategia muy importante para las organizaciones ya que en gran parte de esta depende el buen desarrollo y satisfacción con la organización, teniendo en cuenta que de su buen uso se desprenden elementos cruciales como la cultura y el clima laboral, y por otro lado el efectivo alcance de los objetivos organizacionales, por lo tanto se considera una competencia clave que debe hacer parte de todos los individuos de la organización.

Los líderes deben crear espacios propicios de entendimiento y vislumbrar a ciencia cierta las necesidades de la organización, comprendiendo la misma como única y analizando los problemas no desde la perspectiva global de otras organizaciones sino al interior de la misma. El objetivo no es mejorar los medios, es idear una estrategia en la que el mensaje sea claro y dirigido a las personas directamente involucradas.

Es necesario diseñar estrategias para la mejora de la comunicación, pero seguramente este tipo de herramientas no están en libros y casos de otra parte del mundo; es necesario evaluar a las organizaciones como únicas y buscar el desarrollo sostenible de ellas desde el ámbito individual.

Se requiere cambiar la visión de las personas para hacer cambios significativos en las organizaciones. Hacer entender a las personas y darles la confianza para que se expresen libremente en pro del desarrollo de la organización. En conclusión, si se quiere algo, hay que pedirlo abiertamente y no esperar que se adivine un pensamiento.

Una gestión apropiada de comunicación, requiere que la organización comprenda la importancia de la misma y la vea como un factor relevante dentro de sus procesos y no como una herramienta aislada que se genera automáticamente y a consecuencia de los demás procesos.

Bibliografía

Adler, R. B. (2005). *Comunicación Organizacional Principios y Prácticas para negocios y Profesiones*. (Octava ed.). (S. N. Franco, Ed., & P. M. Sacristán, Trad.) Santa Barbara, California, USA: Mc, Graw Hill.

BF, D. (01 de Junio de 2010). Revista Digital. Obtenido de <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/comunicacion-asertiva/>

Camus, A. (1913-1960).

Costa, J. (s.f.). *Joancosta*. Obtenido de <http://www.joancosta.com/docdetrabajo.htm>

Corella, M. A. (1998). *El poder la Comunicación en las Organizaciones*. (Primera Edición ed.). México, D.F, México: Plaza y Valdés Editores.

Formanchuk, A. (26 de Agosto de 2009). *wordpress*. Obtenido de <http://wordpress.atsurveys.com/2009/08/26/problemas-de-comunicacion-interna-en-la-empresa-latinoamericana/>

Gross, M. (2008 йил 30-Junio). Pensamiento *Imaginativo*. Retrieved 2013 йил 11- Noviembre from <http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>

Méndez Álvarez, C. (2006). Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión de cambio. Bogotá, Colombia: Editorial Limusa S.A.

Montealegre Quijano, I. (2009). La cultura organizacional de la innovación como generadora de valor en las empresas. Quala S.A., aproximación a un ejemplo exitoso colombiano. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis190.pdf>

Perilla, M. (s.f). *comunicación asertiva entre jefe y colaborador*. Universidad de La Sabana. Obtenido de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/1833/1/131353.pdf>

Taylor, J. (2001). *La comunicación en el Trabajo*. (K. P. Ltda, Trad.) Barcelona, España: Nuevos Emprendedores.

Valda, J. C. (15 de Julio de 2010). *GrandesPymes*. Obtenido de <http://jcvalda.wordpress.com/2010/07/15/invertir-en-comunicacion-es-rentable/>

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas* . Piramide.

Zaphyr, J. (s.f.). *eHow en Español*. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/afecta-mala-comunicacion-organizacion-info_120451/