

**EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL DESEMPEÑO DEL GERENTE COMO LÍDER DE EQUIPOS
DE TRABAJO**



MARÍA CAMILA PAVA PAVA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

Director:

CO. JAIME OMAR GARZON

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
CAJICÁ, JUNIO DE 2019**

El papel de la comunicación asertiva en el desempeño del gerente como líder de equipos de trabajo

Resumen

Las organizaciones están conformadas por personas que asumen roles definidos para el logro de los objetivos corporativos. A la luz de esto, el presente ensayo argumentativo pretende identificar el papel de la comunicación asertiva en el desempeño del gerente como líder de equipos de trabajo y sus efectos en el relacionamiento entre los integrantes de los distintos niveles jerárquicos de la compañía, resaltando sus impactos positivos en la construcción de un clima laboral adecuado para el cumplimiento de las metas de la organización.

Palabras clave: gerente, liderazgo, comunicación asertiva, clima laboral, gerencia, metas, objetivos.

Abstract

Organizations are made up of people who assume defined roles to achieve corporate objectives. This argumentative essay aims to identify the role of assertive communication, in the performance of the manager as a leader of work teams and its effects on the relationship between the members of the different hierarchical levels of the company, highlighting its positive impacts in the construction of an adequate work climate for the fulfillment of the goals of the organization.

Keywords: manager, leadership, assertive communication, work climate, management, goals, objectives.

Introducción

Las organizaciones de todo tipo están conformadas por seres humanos que asumen roles que permiten el desarrollo de las labores diarias con el fin de lograr los objetivos organizacionales, lo que requiere una interacción permanente entre individuos de distintos niveles jerárquicos, de ahí la importancia del desarrollo de habilidades comunicativas en los colaboradores, pero principalmente en el gerente, quien es reconocido como gran responsable en su papel como líder de equipos de trabajo. De acuerdo con la información presentada en el informe de la investigación Prácticas de Liderazgo en Colombia de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Xn International, Inc. (2014), en el 2014, “el 73% de los encuestados declara que en sus empresas se le otorga una importancia “alta” o “muy alta” al proceso de liderazgo” lo que evidencia la preponderancia que toma este aspecto en las organizaciones. Sin embargo, los resultados de esta investigación demuestran también que “-en promedio- un 24.5% de los gerentes de las organizaciones estudiadas no están a la altura de las circunstancias y fracasan” (Pontificia Universidad Católica de Chile y Xn International, Inc., 2014).

A la luz de lo anterior y debido a que los seres humanos son sociales por naturaleza y su desempeño y relacionamiento con el entorno está determinado por su capacidad de interactuar con otros, cobra importancia el papel del gerente como líder de equipos de trabajo y su interacción con ellos a través de habilidades como el liderazgo y la comunicación asertiva, las cuales se consideran importantes para la construcción de relaciones laborales armónicas. Es por esta razón que el presente ensayo argumentativo se centra en la importancia de dichas habilidades para el desempeño del gerente como líder de un equipo de trabajo.

Según lo anterior, surge la pregunta sobre ¿de qué manera la comunicación asertiva soporta el desempeño del gerente en su posición de liderazgo de equipos?, cuestión que permitirá lograr el objetivo de identificar el papel de esta habilidad en la labor de los líderes de equipos de trabajo en las organizaciones.

En este contexto, llama la atención la tesis planteada por Chaves, Fernández y Andrade (2016), quienes afirman que la comunicación asertiva se constituye como un factor de éxito del trabajo

directivo que permite persuadir a los colaboradores para que asuman decisiones libres alineadas con los principios institucionales.

Dentro del desarrollo del documento, se considera importante abordar la relevancia de la habilidad de comunicación asertiva en el gerente como herramienta indispensable para mantener relaciones laborales que impulsen el trabajo en equipo y, de esta manera, aporten al logro de los objetivos organizacionales. Por otro lado, el documento aporta los conceptos necesarios para identificar los elementos que hacen de la comunicación asertiva una habilidad que deben desarrollar los líderes de equipos dentro de las organizaciones.

La metodología utilizada para el desarrollo del ensayo se basó en la recopilación y comparación de información ya existente sobre la comunicación asertiva, sus características, sus efectos y su aplicación en ámbitos laborales, dándole preponderancia a la información relacionada con el desarrollo de esta en los altos gerentes de las organizaciones.

Comunicación asertiva y liderazgo como habilidades blandas

Desde su aparición como formas organizativas de trabajo, las compañías o empresas han estado conformadas por seres humanos que asumen roles que permiten el desarrollo de las labores diarias con el fin de lograr los objetivos organizacionales, lo que requiere una interacción permanente entre individuos de distintos niveles jerárquicos, de ahí que, como lo expresa Ángela González, “el capital humano sea considerado la base fundamental del éxito de la organización para el desarrollo potencial del capital económico” (González N., 2010).

En esta dinámica, el desarrollo de habilidades blandas en los colaboradores y, en especial, en los gerentes como líderes, es un factor importante para tener en cuenta en cuanto a su desempeño dentro de las organizaciones, ya que son estas las que, apalancadas por el conocimiento, guían el actuar y el relacionamiento con sus equipos de trabajo. Como lo expresa González (2010), la nueva realidad del gerente “demanda mayor participación, reconocimiento, apertura, especialización; dedicación, compromiso, clara comunicación, respeto por la dignidad humana, y otros valores”.

Dentro de estas habilidades se resalta la comunicación, como “la capacidad comprobada del individuo para recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación que se elija” (Puga V. & Martínez C., 2008), pero que está relacionada con la asertividad, entendida como: “la habilidad social que facilita las relaciones y la comunicación y que por lo tanto, permite conseguir nuestros objetivos pero sin vulnerar los derechos de los demás” (Gaco M., 2017) y que, además, ayuda a enfrentar las dificultades, reducir o superar el estrés y conseguir los objetivos planteados (Gaco M., 2017).

Estas dos habilidades (comunicación y asertividad) se agrupan en lo que se denomina comunicación asertiva, definida por la Universidad de Saskatchewan como: “la habilidad para escuchar la perspectiva de otros y expresarse honesta y respetuosamente. Implica indicar solicitudes o ideas con claridad y confianza, sin sentirse culpable ni disculparse”.

Además, existe una relación fuerte entre la comunicación asertiva y el liderazgo, entendido, para este caso, como la capacidad del gerente para influir sobre su equipo de trabajo y conducirlo al logro de los objetivos, motivar a las personas y capacitarlas para orientarlas al cumplimiento de las metas, sin autoritarismos (Perilla G., 2012).

A la luz de estos conceptos, la comunicación asertiva y el liderazgo pueden considerarse como requisitos para un buen desempeño como gerente en las organizaciones actuales, ya que son herramientas que le permitirán “establecer y mantener una comunicación adecuada y fluida con superiores, compañeros y subordinados y con todo sujeto o entidad con quien se vincule de cualquier modo” (Puga V. & Martínez C., 2008).

La comunicación asertiva en las organizaciones

Dentro de las organizaciones, una de las prioridades debe ser gestionar el talento humano a través de mecanismos que abran espacios de comunicación asertiva y que, a su vez, fomenten un buen clima laboral, ya que “las nuevas realidades gerenciales están sujetas a las actitudes y aptitudes de los recursos humanos” (González N., 2010), por lo que el gerente debe asumir este objetivo como propio en su labor de líder.

Manuel Giraudier (como se citó en Perilla, 2012) afirma que “el secreto de un buen clima laboral depende básicamente de la actitud de los mandos para con el personal ya que el grado de satisfacción o rechazo de este hacia la empresa, está en función de su relación con el jefe” y este se ve reflejado en la productividad y el cumplimiento de los objetivos de los equipos de trabajo, ya que “un empleado motivado es más productivo que cuando se encuentra insatisfecho dentro de su organización o con las funciones que tiene a su cargo” (ALVARDO F., 2016). Dicho clima laboral puede ser gestionado a través de procesos de comunicación asentados en la asertividad, que permitan la construcción de relaciones de confianza entre todos los niveles jerárquicos, tanto al interior de las áreas como en la organización en su totalidad, ya que, según Chaves, Fernández y Andrade (2016), la falta de confianza en el superior jerárquico obstaculiza el tránsito de la información y crea bloqueos en la fluidez y funcionalidad de los canales.

En línea con lo anterior, Avendaño (2014) propone que la gestión de la comunicación asertiva abre espacios para la creatividad y la innovación, brindándoles a los colaboradores, libertad, autonomía, autocontrol, sentido de pertenencia con la organización y valoración de su trabajo, lo que se ve reflejado en el desempeño de la organización, la cual se hace más productiva, sólida y competitiva.

Como consecuencia de lo anterior, se evidencia la importancia de que el líder les entregue, a todos los colaboradores, los mensajes de manera adecuada para que sus decisiones y objetivos estén alineados a los organizacionales, lo que propicia una cultura y un clima organizacional apropiado para el buen desempeño de la compañía (Alvarado F., 2016). La comunicación asertiva adquiere un rol preponderante como herramienta para lograr dicha transmisión de mensajes de manera correcta, impulsando, a su vez, dinámicas de trabajo en equipo que permiten un mejor aprovechamiento de los conocimientos y habilidades de todos los colaboradores que lo conforman, lo que se traduce en la generación de ventajas competitivas, debido a que fomenta la transmisión de mensajes de manera grupal, en vez de individual (Avendaño O., 2014) y “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” (Avendaño O., 2014).

La comunicación asertiva en el gerente como líder de equipos de trabajo

En el proceso de desarrollo y consecución de las dinámicas descritas en el anterior apartado del texto, el gerente adquiere un papel preponderante al convertirse en la guía y el motor principal de la motivación de los colaboradores a su cargo, funciones que puede cumplir a través de la comunicación. Según el planteamiento de Perilla (2012), la gerencia debe trabajar de la mano con la comunicación interna, debido a que la gestión participativa y la transparencia que la caracterizan impulsan el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones y sus colaboradores en un clima laboral favorable, que se ubica dentro de un marco global de relaciones enfocado a alcanzar los objetivos organizacionales de forma efectiva.

Es por esto que se hace indispensable que el gerente, en su condición de líder, sea un buen comunicador; ya que, como apuntan Puga y Martínez (2008) “el buen comunicador entiende el significado y la importancia de los mensajes implícitos, así como de las formas o mecanismos informales de comunicación”. Adicionalmente, un buen desarrollo de la comunicación asertiva le permitirá al gerente tener en cuenta tanto sus percepciones, expectativas y exigencias como las de su interlocutor (Alvarado F., 2016); lo que tiene como resultado un mayor entendimiento entre él y sus contrapartes (superiores, pares, subalternos, etc.) y, por lo tanto el alcance de una sinergia entre los colaboradores que termina por reflejarse en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

A la luz de esto, la comunicación asertiva se convierte en una de las herramientas principales para el gerente en cuanto al alcance de los objetivos y la obtención de resultados positivos de su equipo de trabajo, ya que, como explica Avendaño (2014), dentro de las ventajas que se obtienen debido al desarrollo de la comunicación asertiva en entornos laborales se pueden evidenciar: “la mejora en la eficiencia de los procesos, el compromiso de los miembros de la [compañía] por la búsqueda de los objetivos organizacionales, la profesionalidad con la que desarrollan las ideas y el aumento en los niveles de servicio”.

Por otro lado, la importancia de la implementación de espacios de comunicación asertiva en el liderazgo de equipos de trabajo se evidencia de manera crucial en momentos de cambio en las

organizaciones, cuando se hace necesario “reorientar a los trabajadores desconcertados por el cambio, o para informar e inspirar a aquellos que los asuman con entusiasmo” como lo explican Charles, Sang y Chikaji (como se citó en Chaves, 2016); ya que, de acuerdo con Charteris-Negro (como se citó en Chaves, 2016), en estos casos las organizaciones deben dar respuestas rápidas que demandan el conocimiento por parte de los colaboradores de información completa y pertinente para poder cumplir las expectativas en efectividad que se esperan de la organización.

No obstante, en el presente documento se ha resaltado el papel preponderante del gerente como líder, es necesario apuntar que el logro de los objetivos organizacionales no depende solamente de su gestión, sino que es el resultado del trabajo del equipo que lidera; el gerente no puede desarrollar su labor de manera individual, ni aislada. En un sentido práctico, el gerente no puede ser líder sin la autoridad y el empoderamiento que le otorga su equipo de trabajo para asignar las tareas y responsabilidades de cada una de las personas que lo componen, como apunta Salgado (2014), su rol nace como consecuencia de la necesidad de dicho grupo.

Conclusiones

- Las empresas están conformadas por individuos que realizan trabajos conjuntos para lograr la misión planteada como razón de ser de las mismas, por lo que el relacionamiento de las personas en el entorno laboral se ha convertido en un factor preponderante para la productividad la consecución de los objetivos organizacionales.
- El desarrollo de habilidades blandas en todos los niveles jerárquicos es necesario para generar espacios de clima laboral adecuado para los colaboradores, labor que se impulsa principalmente a través del relacionamiento del gerente como líder de sus equipos de trabajo, fundamentado en la comunicación asertiva, lo que se traduce en la estimulación de la motivación de los empleados y repercute en el logro de los objetivos de la compañía.
- Es posible afirmar que la comunicación asertiva soporta el desempeño del gerente en su posición de liderazgo de equipos en la medida en que le permite abrir espacios de interacción en los que puede comunicarse de manera clara, facilitar las relaciones laborales y tener en

cuenta las percepciones, opiniones, conocimientos, etc. de todos los colaboradores a su cargo, para así lograr su alineación con los objetivos organizacionales a través de la motivación.

- La actitud del gerente es determinante para el cumplimiento de los objetivos, ya que la satisfacción o insatisfacción de los colaboradores y, por ende, su compromiso respecto a la organización, son el resultado de su interacción con sus superiores y la existencia de un buen clima laboral, el cual, a su vez, es generado por el líder del equipo.
- Se identificó además que los equipos de trabajo cumplen un papel protagónico en la validación de la autoridad de sus jefes como guías y motivadores de sus actividades laborales; lo que evidencia que la función del gerente como líder debe estar soportada en la relación con su equipo, logrando así la alineación de todos los individuos hacia el cumplimiento de las metas propuestas.
- No obstante, el presente ensayo aporta conceptos que permiten identificar los elementos que le dan importancia a la comunicación asertiva como una habilidad necesaria para los líderes de equipos dentro de las organizaciones, sería interesante profundizar sobre las dinámicas relacionadas con las interacciones de los equipos de trabajo con sus jefes o líderes para determinar aspectos como: de qué manera influyen en el liderazgo del gerente; cómo pueden, a través de sus comportamientos, modificar el modelo de liderazgo del gerente; o en qué medida sus actuaciones grupales validan o invalidan el papel del gerente como líder.

Bibliografía

Alvarado F., H. C. (2016). *Comunicación asertiva como determinante en el clima organizacional y su incidencia en la consecución de objetivos en las empresas del sector público.*

Recuperado el 23 de abril de 2019, de

<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14422>

Avendaño O., H. K. (2014). *La comunicación asertiva como ventaja competitiva.* Recuperado el 23 de abril de 2019, de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/11994>

Chaves C., E. A., Fernández R., N., & Andrade A., R. G. (2016). *La comunicación asertiva de las decisiones directivas: Una estrategia de fortalecimiento del clima institucional.*

Recuperado el 23 de abril de 2019, de URI: <http://hdl.handle.net/10818/26336>

- Gaco M., M. (2017). *Manual. Comunicación, asertividad y escucha activa en la empresa (ADGD147PO). Especialidades formativas*. Editorial CEP. Recuperado el 23 de abril de 2019, de https://books.google.com.co/books?id=LuxCDwAAQBAJ&printsec=copyright&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false
- González N., Á. V. (2010). La complejidad organizacional de la nueva gerencia. *Revista ciencias de la educación*(35), 164-184. Recuperado el 12 de abril de 2019, de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n35/art9.pdf>
- Perilla G., M. F. (2012). *La comunicación asertiva como competencia exitosa en la relación laboral de jefe-colaborador*. Recuperado el 23 de abril de 2019, de <http://hdl.handle.net/10818/1833>
- Pontificia Universidad Católica de Chile y Xn International, Inc. (2014). *Prácticas de liderazgo en Colombia - Informe resumen ejecutivo*. Recuperado el 08 de mayo de 2019, de <https://static1.squarespace.com/static/56e5bff8a3360c0927352cc4/t/577e6d173e00be6f9b3d962c/1467903257615/INFORME-ResumenEjecutivo-PracticaddeLIDERAZGOenColombia-26032014-PLC16-Teaser.pdf>
- Puga V., J., & Martínez C., L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios gerenciales*, 87-103. Recuperado el 23 de abril de 2019, de [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70054-8)
- Salgado E., E. A. (2014). *Comunicación asertiva evolucionada como elemento diferenciador en las empresas de alto desempeño*. Recuperado el 23 de abril de 2019, de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13069>
- Universidad de Saskatchewan. (s.f.). *Assertive communication [Comunicación asertiva]*. Recuperado el 09 de mayo de 2019, de <https://students.usask.ca/documents/counselling/assertive-communication.pdf>