

# **EI USO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA COMO HERRAMIENTA ESTRATEGICA PARA EL LIDER**



**ZULLY PAOLA CHAPARRO DUARTE**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ D.C. NOVIEMBRE DE 2015**

# **EI USO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA COMO HERRAMIENTA ESTRATEGICA PARA EL LIDER**



**ZULLY PAOLA CHAPARRO DUARTE**

**Trabajo presentado como requisito para optar al grado  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**Asesor:  
JESÚS SALVADOR MONCADA CERÓN**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ D.C. NOVIEMBRE DE 2015**

## INDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Pregunta de investigación.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Objetivo General .....</b>	<b>6</b>
<b>2.3 Objetivos específicos .....</b>	<b>6</b>
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>7</b>
<b>4. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE COMUNICACIÓN ASERTIVA.....</b>	<b>8</b>
<b>4.1 La comunicación asertiva.....</b>	<b>8</b>
<b>5. COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LIDERAZGO EFECTIVO.....</b>	<b>11</b>
<b>5.1 Importancia de la comunicación asertiva para establecer un liderazgo efectivo en la organización.....</b>	<b>11</b>
<b>6. CREACIÓN DEL MODELO .....</b>	<b>12</b>
<b>6.1 Como se crea un modelo de comunicación asertiva en una organización.....</b>	<b>12</b>
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>13</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>14</b>

## RESUMEN

La presente investigación analiza la forma a través de la cual el líder puede convertir la comunicación asertiva en una herramienta estratégica, un buen dominio de las habilidades comunicativas es una característica indispensable para los líderes organizacionales, permite hacer relaciones duraderas tanto con el cliente interno como con el externo.

Un modelo de direccionamiento eficiente garantiza el éxito en las organizaciones, para ello se debe elegir el modelo de comunicación más acertado, implementar un modelo de comunicación requiere de dos factores de vital importancia, primero alinear a la personas con los objetivos del modelo lo que genera una reacción favorable ante el cambio, segundo planificación de todos los recursos necesarios para lograr una ejecución satisfactoria.

### ABSTRACT

This research analyzes the way through which the leader assertive communication can become a strategic tool , a good command of communication skills is an essential feature for organizational leaders , can make lasting relationships with both internal customers as external .

A model of efficient routing ensures success in organizations, for it must choose the most successful model of communication , implementing a communication model requires two vital factors , first align people with the objectives of generating model a favorable reaction to the change , the second planning all the resources necessary for successful implementation .

### Palabras clave

Comunicación asertiva, liderazgo, organización, modelo, trabajo en equipo.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son comunidades de seres humanos, las cuales tienen por definición en su esencia las relaciones interpersonales, es por ello que la comunicación asertiva ha adquirido tanta relevancia hoy en el mundo organizacional, ya que permite a los colaboradores actuar de manera adecuada ante las diferentes situaciones que deben afrontar en cualquier ámbito, las situaciones más propensas a verse afectadas por el manejo que se le dé a la comunicación son: nuevos proyectos, reestructuraciones a nivel interno, incursión en nuevos mercados, nuevas líneas de productos, creación de nuevas plataformas o canales de distribución, manejo del conflicto dentro del equipo de trabajo, procesos de negociación con proveedores.

Las organizaciones conviven cada día en constante transformación, la forma de hacer transacciones y de relacionarse con su cliente a nivel interno y externo en tener la capacidad de generar emociones que hagan relaciones duraderas, esto las ha obligado a requerir personal a nivel gerencial no solo con habilidades básicas sino con un nivel más desarrollado que contenga competencias de liderazgo, habilidades blandas, ventajas competitivas que le permitan sobresalir, esto se debe a que ahora el factor más determinante no es el intelectual y el amplio conocimiento en temas específicos sino además es necesario desarrollar relaciones interpersonales lo cual es realmente una ventaja competitiva dentro del ámbito empresarial.

---

➤ <sup>1</sup> García, S. (2010). *Innovación y liderazgo en nuevos estilos de dirección empresarial (Trabajo de investigación)*. Universidad de Alcalá, Alcalá, España.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Pregunta de investigación**

¿Cómo un líder puede convertir la comunicación asertiva en una herramienta estratégica para la alta gerencia?

### **2.2 Objetivo General**

Analizar por qué la comunicación asertiva es fundamental para el desarrollo de los planes de un líder y el engranaje con su equipo de trabajo.

### **2.3 Objetivos específicos**

- Explicar las características del modelo de comunicación asertiva y su importancia y aplicación en la gerencia.
- Comprender la importancia de la comunicación asertiva para establecer un liderazgo efectivo en la organización.
- Interpretar como se crea un modelo de comunicación asertiva en una organización.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde los principios del ser humano existe la necesidad de relacionarse, desde ese momento se ha creado múltiples métodos de comunicación que básicamente se dividen en dos grupos verbal y no verbal, a nivel organizacional desde el momento que comenzaron a hacer negocios y transacciones de intercambio surgió la necesidad de estrechar relaciones entre el proveedor y el cliente, con el pasar de los años el ámbito de los negocios se ha nutrido de numerables factores como: las técnicas de mercadeo y ventas, el CRM, las tecnologías de última generación que permiten conocer los movimientos del mercado y proyectarlos, en fin pero sin duda el factor más importante del éxito organizacional es el nivel de desarrollo de las personas, el líder de los equipos de trabajo debe sobresalir como la figura más competitiva, su misión es satisfacer las necesidades de cada área o departamento de una forma estratégica, debe desarrollar competencias comunicativas, lograr el buen clima en toda la organización, convertir los equipos de trabajo en equipos de alto rendimiento, competitivos y visionarios, para ello requiere identificar el mejor modelo comunicativo de acuerdo a la organización y alinearlos con los colaboradores para que genere resultados satisfactorios e impacte la productividad y rentabilidad que es el factor por el que trabajan las organizaciones

## 4. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE COMUNICACIÓN ASERTIVA

### 4.1 La comunicación asertiva

Las organizaciones son comunidades que esencialmente dependen las relaciones interpersonales, es por ello que en la actualidad la comunicación asertiva ha adquirido tanta relevancia en el mundo organizacional, se conoce como proceso de comunicación asertiva, la expresión clara, directa y equilibrada que cumple con comunicar o defender ideas y sentimientos, sin ningún ánimo o intención de perjudicar al interlocutor(es).

La asertividad laboral implica tener trabajadores que se expresen con naturalidad, respeten las ideas del resto y expongan sus puntos de vista en pos de obtener los objetivos propuestos, a través de esta los colaboradores actúan de manera adecuada ante las diferentes situaciones que deben afrontar en cualquier ámbito, la asertividad tiene una connotación muy importante en los trabajos de hoy, pues guarda relación con la estrategia y estilo de comunicación de las personas.

Las habilidades comunicativas también se desarrollan a través de un proceso de aprendizaje, es indispensable una actitud desde el interlocutor, motivación, deseo de saber y decisión de aprender para potencializar esta competencia imprescindible, el desarrollo de esa habilidad facilita el desarrollo de otras competencias que caracterizan a un líder y complementan su rol, es un proceso que parte de los principios organizaciones y se desarrolla en diferentes niveles de evolución, a través de la competencias que se van adquiriendo se encuentran nuevos métodos para la solución de conflictos, mejora el desempeño laboral y por ende la productividad.

---

<sup>2</sup> Carbajo, C. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona, España: Educatio Siglo XXI

<sup>3</sup> Avendaño, H. (2004). *La comunicación asertiva como ventaja competitiva (trabajo de grado)*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.



Las características que identifica un proceso de comunicación asertiva, eficiente, que aporta y hace sostenible el trabajo en equipo son las siguientes:

- Aceptación positiva de la crítica.
- Respeto por la opinión disidente.
- Ser autocrítico.
- Flexibilidad.
- Manejo de temores y debilidades.

De igual manera se presentan factores que dificultan los procesos de comunicación y manejo de relaciones interpersonales a nivel laboral, como lo son:

- Falta o falla en el liderazgo.
- Presión y clima laboral inadecuado.
- Falta de participación.
- Desmotivación y negativismo.

La comunicación marca diferentes estilos, que van dados de acuerdo a la intensidad y actitud del interlocutor, a continuación vamos a detallar los cuatro estilos que diferencian la comunicación:

Pasividad: También conocida como no asertividad es un estilo de comunicación propio de personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados o incomprendidos o a ofender a otras personas. Infravaloran sus propias opiniones y necesidades y dan un valor superior a las de los demás.

---

<sup>4</sup> Godoi, E. Bronstrup, C (2007). *Comunicación, lenguaje, y comunicación organizacional*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

**Agresividad:** Este estilo de comunicación se sitúa en un plano opuesto a la pasividad, caracterizándose por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o incluso despreciando los de los demás.

**Asertividad:** Es un estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos sin por ello dejar de expresar lo que se quiere de forma directa, abierta y honesta.

**Pasivo-agresivo:** Consiste en evitar el conflicto, evitar situaciones que puedan resultarle incómodas o enfrentarle a los demás con excusas, falsos olvidos o retrasos entre otros medios. Así no asume la necesidad de hacer valer sus propios derechos aquí estaría evidente la pasividad, aunque tampoco se muestra receptivo hacia los de la otra parte representando la agresividad.

## 5. COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LIDERAZGO EFECTIVO

### 5.1 Importancia de la comunicación asertiva para establecer un liderazgo efectivo en la organización.

Parte esencial del contorno axiológico de la unidad va encaminada al mejor desarrollo de sus habilidades dentro de la empresa con el fin de buscar mayor rentabilidad y resultados al interior de la empresa, aunque tiene un muy buen enfoque organizacional ya que en su mayoría las empresas no cuentan con definiciones axiológicas continuas, su esmero se ha dado por la construcción de su axiología primeramente con base de su gestión y en segunda medida con el fortalecimiento de este conocimiento de cara a sus funcionarios buscando impregnar en sus ADN el conocimiento de sus ideales y de esta manera lograr encaminar a toda la Gerencia y sus miembros el logro de los objetivos comunes.

Como primera fase de nuestro cuadro de mando dentro de la unidad de negocio mantiene un contexto muy bueno de su función principal, pero tiene una gran oportunidad de mejora alineando sus estrategias a todos sus objetivos organizacionales. Pues si bien tiene una visión focalizada la misión presenta desvariantes que le posibilidad mejorar el norte en el direccionamiento al interior de la empresa ya que desdibuja la imagen que se puede dar en la alineación Misión-Visión.

Las priorización de la aplicabilidad de la estrategia no está dada en tiempo, lo que hace que actúe sobre todo al mismo tiempo y en este tipo de elementos es indispensable establecer la prioridad de manera que se defina si se trabaja en cada estrategia para el cumplimiento de los objetivos a corto o mediano plazo, los que a la larga redundaran en el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

## 6. CREACIÓN DEL MODELO

### 6.1 Como se crea un modelo de comunicación asertiva en una organización

El Factor con mayor intensidad “Rivalidad entre competidores existentes”, en este ámbito el mercado tiene una gran oferta que con el pasar del tiempo tiende a aumentar, pero proporcionalmente el mercado también un buen crecimiento.

Tienen punto de equilibrio los “factores negociación de proveedores” y “negociación de compradores”, negociación de proveedores, es una cadena de consumo promedio, que procura no tener excesiva dependencia con los proveedores, el factor más importante de Esta negociación es brindar un portafolio completo con precios razonables a nuestros clientes y afiliados, negociación de compradores, tiene una participación promedio en el mercado, proporcional a la de la competencia directa, en casos como la cadena Olímpica no aplica ellos cuenta con una participación superior, se proyecta crecer en 2 puntos de participación a través de las estrategias de expansión.

Un factor a mejorar de acuerdo a si intensidad baja que presenta es el de “Riesgo de ingreso” existe un riesgo significativo en las operaciones que se comparten con otras empresas es el caso de licitación asignada, de igual manera existe un riesgo significativo en la normatividad de precios del gobierno la cual afecta directamente la rentabilidad del negocio.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las organizaciones son comunidades de seres humanos, las cuales tienen por definición en su esencia las relaciones interpersonales, es por ello que la comunicación asertiva ha adquirido tanta relevancia hoy en el mundo organizacional, ya que permite a los colaboradores actuar de manera adecuada ante las diferentes situaciones que deben afrontar en cualquier ámbito, las situaciones más propensas a verse afectadas por el manejo que se le dé a la comunicación son: nuevos proyectos, reestructuraciones a nivel interno, incursión en nuevos mercados, nuevas líneas de productos, creación de nuevas plataformas o canales de distribución, manejo del conflicto dentro del equipo de trabajo, procesos de negociación con proveedores.

Las organizaciones conviven cada día en constante transformación, la forma de hacer transacciones y de relacionarse con su cliente a nivel interno y externo en tener la capacidad de generar emociones que hagan relaciones duraderas, esto las ha obligado a requerir personal a nivel gerencial no solo con habilidades básicas sino con un nivel más desarrollado que contenga competencias de liderazgo, habilidades blandas, ventajas competitivas que le permitan sobresalir, esto se debe a que ahora el factor más determinante no es el intelectual y el amplio conocimiento en temas específicos sino además es necesario desarrollar relaciones interpersonales lo cual es realmente una ventaja competitiva dentro del ámbito empresarial.

## REFERENCIAS

- Avendaño, H. (2004). *La comunicación asertiva como ventaja competitiva (trabajo de grado)*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Aguilar, L. (2015). *La inteligencia emocional: un camino al éxito laboral en la alta gerencia (Trabajo de grado)*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Bernal, A. (2012). *La teoría de la inteligencia emocional y la función de la comunicación en su incorporación en el contexto laboral (Trabajo de grado)*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Castro, P. (2015). *Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva (Trabajo de grado)*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Carbajo, C. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona, España: Educatio Siglo XXI.
- Chacón, L. (2013). *Propuesta fundamentada en la teoría de la inteligencia emocional para fortalecer la formación integral de los comunicadores organizacionales del Pontificia Universidad Javeriana (Tesis de grado)*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Chaves, D. Vargas, D. (2011). *Liderazgo e inteligencia emocional en personas que ocupan jefaturas en una empresa de servicios (Trabajo de grado)*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Estrada S. (2006). *Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes (Artículo)*. Tecnológica de Pereira , Pereira, Colombia.
- García, S. (2010). *Innovación y liderazgo en nuevos estilos de dirección empresarial (Trabajo de investigación)*. Universidad de Alcalá, Alcalá, España.
- Godoi, E. Bronstrup, C (2007). *Comunicación, lenguaje, y comunicación organizacional*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Goleman, R Boyatzis, A McKee, DG Raga, F Mora. (2002). *El líder resonante crea más*. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Plaza Janes Editores

- González, J. (2001). *Hacia un modelo complejo unificado de comportamiento de liderazgo en la organización moderna (Tesis de grado)*. Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España
- Jiménez, L. (2014). *El liderazgo y la cultura organizacional en empresas exitosas (Trabajo de grado)*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- López, A. (2012). *La comunicación integral a través de la presencia*. Fundación Index, Madrid, España.
- Preciado, A. (2009). *Los indicadores de medida en la Comunicación Organizacional (trabajo de grado)*. Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia.
- Restrepo, M. (1998). *Comunicación para la dinámica organizacional*. Prisma. Barcelona, España.
- Rico, C. (2002). *Reflexiones a propósito del liderazgo y la autoridad (Trabajo de grado)*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Rojas, A. (2011). *Comunicación asertiva: competencia básica para el liderazgo empresarial (Trabajo de grado)*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janés, Barcelona, España.