

COMUNICACIÓN ASERTIVA ENTRE JEFE-COLABORADOR

La comunicación asertiva como competencia exitosa en la relación laboral de Jefe –
Colaborador

Maria Fernanda Perilla
Universidad de la Sabana Chía – Colombia

Resumen

En la siguiente revisión teórica, se intenta describir como la competencia de la comunicación asertiva se desenvuelve en el medio laboral y mas específicamente la relación de jefe-colaborador, teniendo en cuenta información tanto de investigaciones nacionales como internacionales. Su importancia en el desarrollo de la empresa como fuente generadora de una cultura y clima estables y propulsora de los objetivos organizacionales, por lo que se hace énfasis en los diferentes niveles de la comunicación y el rol de los lideres o jefes y colaboradores, quienes con una comunicación adecuada en busca de unos logros comunes, lleguen a una satisfacción y un bienestar tanto para cada uno de los individuos de la organización como para la empresa como tal.

Palabras clave: Comunicación organizacional, asertividad , jefe- colaborador, niveles de la comunicación y competencias para la comunicación .

Abstract

In the following theoretical revision, it is tried to describe as the competition of the assertive communication develops in labour means and more specifically the relation head-collaborator, having in it counts information of national investigations as much international. His importance in the development of the company like generating source of one stable culture and propulsive climate and of the organizational objectives, by that emphasis in the different levels from communication and the roll becomes of lead or heads and collaborator, who with a suitable communication that it fence in search of common profits, obtain a satisfaction and well-being as much for each one of the individuals of the organization like for company like so.

Key words: Communication organizational, assertive, head- collaborator, levels of the communication and communication competences.

LA COMUNICACIÓN ASERTIVA COMO COMPETENCIA EXITOSA EN LA RELACIÓN LABORAL DE JEFE – COLABORADOR

Teniendo en cuenta el contexto laboral actual y los sucesos que se presentan en el ámbito personal, familiar y laboral, problemas que se atribuyen a la comunicación y a la inadecuada transmisión e interpretación de los mensajes, se hace pertinente realizar una investigación dirigida a comprender la importancia de la comunicación asertiva como competencia exitosa en la relación laboral de Jefe-Colaborador.

De este modo, el objetivo general de esta investigación es describir la comunicación asertiva como competencia efectiva en las relaciones laborales de jefe-colaborador. Para alcanzar dicho objetivo general, se hace necesario unos objetivos específicos, como describir qué es la comunicación asertiva; identificar los elementos que generan una comunicación asertiva en las relaciones laborales de jefe-colaborador y evidenciar las ventajas que existen en las relaciones laborales de jefe-colaborador, cuando la comunicación asertiva es tomada en cuenta.

Este trabajo ha sido elaborado con el fin de dar respuesta al mundo laboral complejo en el que nos encontramos, donde el adecuado manejo de conflictos, liderazgo, lenguaje y comunicación se encuentran inmersos, exigiendo así formas asertivas de relacionarnos con las demás personas en este caso de jefe-colaborador; teniendo en cuenta que este tipo de relación se da en todas las personas que trabajan en una organización sin diferencia de rango o posición.

Las organizaciones son “sistemas socio-técnicos”, 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 el proceso de 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.

Otro componente esencial para el equilibrio en las relaciones humanas es la asertividad que es autoafirmación, es la expresión cabal de los sentimientos. 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).

Por tanto, la presente revisión teórica pretende generar conciencia en las organizaciones de lo indispensable que son los comportamientos asertivos que conlleven a excelentes relaciones interpersonales, para así, dar un mejor funcionamiento

no sólo de la cultura y el clima organizacional sino de la empresa como tal; y por ende la relevancia de este estudio y su impacto en el medio de las relaciones humanas laborales.

En este artículo se pretende hacer énfasis en la comunicación como competencia, a partir del análisis de las interacciones jefe-colaborador; y de su importancia en el medio laboral actual.

La comunicación como eje estratégico es el sustento, guía y centro en torno al cual gira la dinámica organizacional. Por tal motivo, supone para la organización inscribir todos sus procesos administrativos, productivos, comerciales, entre otros; y sus diferentes públicos; desde sus colaboradores, proveedores, consumidores, gobierno, profesionales del sector, competencia, agremiaciones, entre otros.

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 global de relaciones que tiene por meta principal alcanzar los objetivos de la organización (empresa, institución o corporación) con efectividad. Es una permanente interacción estructurada e integral que permita de manera productiva y competitiva alcanzar sus objetivos corporativos. (Marín, 2004).

La comunicación organizacional es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. En las empresas existe la comunicación formal e informal. (González, 2005).

La comunicación interna engloba el conjunto de actos de comunicación que se producen en el interior de una organización. Esta comunicación concierne a todos sus componentes, desde la dirección general o gerencia, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue informar a sus públicos internos de lo que la organización hace y lograr un clima positivo de implicación e integración de las persona, incrementar la motivación y, en consecuencia, la productividad, ya que las personas de alguna manera sienten que pueden expresarse, que son tomadas en cuenta y así sentirse mas a gusto en su trabajo generando un mayor compromiso en con la empresa. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor coste posible. (Marín, 2004).

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 ésta sea clara, colaboradora y, al mismo tiempo, firme en nuestra postura. (González, 2005).

Para lograr esto es necesario que la gerencia y 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 global de relaciones que tiene por meta principal alcanzar los objetivos de la organización (empresa, institución o corporación) con efectividad.

La comunicación interna, considerando el sentido en que fluye la información, puede ser vertical (ascendente y descendente) y horizontal; según su naturaleza se clasifica en formal e informal (Marín, 2004). a) *Comunicación Formal*, la establece la propia empresa, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas. Entre los medios de comunicación más conocidos a nivel de las empresas está el memorándum -correspondencia escrita- entre departamentos; las reuniones con agenda escrita y entregada previamente, el correo electrónico a través de computadoras en redes, entre otras. (González, 2005). Es la que se produce dentro de una organización de forma estructurada, de acuerdo con la jerarquía establecida y respetando determinadas normas y reglas. (Marín, 2004); b) *Comunicación Informal*, este estilo de relaciones está basada en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee. De forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. De forma negativa, el rumor o chisme, es un distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización. (González, 2005). Se produce de una manera espontánea mediante relaciones interpersonales y, generalmente, fuera de la relación jerárquica entre superior y subordinado. (Marín, 2004); c) *Comunicación Ascendente*, como su nombre indica asciende de los colaboradores hacia los jefes, utilizándose para dar feedback a los de arriba, es decir informarse de los progresos de los colaboradores, problemas del equipo humano, cómo se sienten las personas en sus puestos de trabajo, con los compañeros y frente a la organización, es decir, conocer el clima laboral. En la comunicación ascendente se ha de diferenciar el deseo de ser útil o sobrestimar al jefe, cualidades que algunos colaboradores presentan, de lo que

podríamos llamar "hacer la pelota". (Giraudier, 2004). La comunicación ascendente va del personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la empresa. (González, 2005); d) *Comunicación Descendente*, la comunicación descendente fluye desde la dirección hacia los subordinados. Se utiliza para dirigir, coordinar, informar al trabajador sobre las tareas a realizar, los objetivos y la política empresarial, la evaluación del desempeño, las actividades, los servicios, los beneficios que ofrecen la empresa, la situación económica, etc. Entre sus fines está fundamentalmente la motivación. (Giraudier, 2004).

La comunicación descendente fluye de la dirección a los colaboradores para dar instrucciones, asignar tareas, proponer o informar de cambios, dar a conocer información de la empresa, entre otras. En este tipo de comunicación - colaboración el jefe no puede caer ni en tener miedo a que el colaborador promocione, ni subestimarle; e) *Comunicación Horizontal*, consiste en la transmisión de información entre personas que están en un mismo nivel jerárquico, o la que se produce entre personas que están en un nivel distinto, sin dependencia directa y se encuentran en diferentes departamentos (algunos a esta última forma la denominan comunicación cruzada. (Marín, 2004).

En la comunicación horizontal es donde acostumbran a darse los rumores. Para evitar los posibles problemas que ocurren cuando las personas trabajan juntas, está en las manos del jefe emplear métodos que estimulen el trabajo en equipo. Para ello se ha de aclarar qué tareas llevará a cabo el equipo, y qué va a realizar cada miembro del equipo, concretando los procedimientos que se utilizarán, haciendo que todos los miembros del equipo se comprometan y estén de común acuerdo (Giraudier, 2004); f) *Comunicación Diagonal*, la comunicación diagonal se presenta entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan. No necesariamente cubriendo la línea de forma estricta, por ejemplo, contraloría solicita -urgente- a la gerencia de recursos humanos la nomina de la institución, el encargado de la nomina se la hace llegar, de forma directa.

Teniendo en cuenta lo anterior, según Gabriel Zaldívar (México 2002) existen tres niveles que tienen los jefes y colaboradores de una empresa para desarrollar sus tareas: a) *Nivel Individual*: Orientado al trabajo de las personas. Los estilos de comunicación interpersonal, están ante todo marcados por la historia del individuo que la emite, historias que corresponden a otros especialistas desenmarañar pero que afectan nuestra organización. Si el número de personas en las organizaciones es igual al número de estilos de comunicación que se poseen, nos enfrentamos a los conflictos propios de la diversidad. Lo conducente es generar un estándar, un patrón de comportamiento que

direccione las habilidades comunicativo-organizacionales para asegurar la correcta emisión de mensajes importantes para el funcionamiento de la organización; b) *Nivel Grupal*: Orientado a la integración de esos individuos en función del grupo al que pertenecen. Vía la comunicación (pues el trabajo previo se lo hace el área de recursos humanos) deben integrarse las misiones personales a la obtención de logros grupales por el bien de la organización: Esto es imbricar lo que cada uno busca y el lugar al que todos deben llegar, lograr la complementareidad de las personas en los grupos y ; c) *Nivel Organizacional*: Orientado al trabajo de personas en grupos alineados a la estructura organizacional que los cobija. Este es el nivel macro de nuestro trabajo, poner en común el camino organizacional para el cumplimiento de metas. En función de estos niveles de operación existen herramientas que atacan sus deficiencias.

Por lo anterior podemos darnos cuenta del papel crucial que cumple cada líder o jefe dentro de una organización al momento de desempeñar sus responsabilidades de la manera mas asertiva, en este caso una comunicación eficaz 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 laboral satisfactorio y por consiguiente adecuado para el buen funcionamiento de la organización. “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 éste hacia la empresa, está en función de su relación con el jefe”. (Manuel Giraudier2004). Además se ha de comunicar con asertividad y tener en cuenta: Nuestra percepción y la percepción del otro , nuestras expectativas y las expectativas del otro y finalmente nuestras exigencias y las exigencias del otro.

Existen diferentes tipos de lenguaje en la comunicación organizacional, ya que la comunicación de una persona para que sea realmente efectiva, debe ser armónica, equilibrada en cuanto a los recursos o lenguajes que utilice, de allí que comunicacionalmente se hable de: a) *Lenguaje escrito* (a través de la escritura), b) *Lenguaje oral* (conversaciones, discursos, conferencias, charlas), c) *Lenguaje corporal* (movimientos del cuerpo en el espacio, gestos faciales, de manos, etc.)

La transmisión y efectividad de los mensajes tienen mucho que ver con el tipo de lenguaje utilizado. En el caso de presentaciones orales, la correspondencia entre la persona, el mensaje, el tono de voz y los gestos es indispensable, ya que los mensajes emitidos son percibidos por una especie de filtro que recibe información,

gestos, tono de voz, todo ello de forma global.

El proceso de comunicación visto de forma teórica o para efectos de análisis, pareciera sencillo, pero dicho proceso se ve interferido por variables tales como ruidos durante el envío (tergiversaciones del mensaje o chismes) o ruidos personales (rodeos), como inseguridades, timidez, falta de estima, entre otros.

En virtud de lo anterior consideramos relevante rescatar dos conceptos muy importantes para cualquier proceso de comunicación: autoestima y asertividad para lograr así una comunicación asertiva con cualquier miembro de la organización y también reflexionar frente a la importancia que tiene el minimizar estos factores que influyen de manera negativa en la comunicación, los cuales muchas veces no son detectados o somos concientes de su influencia y los hacemos pasar desapercibidos, por lo que esto invita a una concienciación y utilización de formas adecuadas que influyan de manera positiva sobre la comunicación.

Existen algunas Competencias Claves para la Comunicación Organizacional; se define operacionalmente 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 y la base de los talentos o top performers. De acuerdo con la OIT (en S. Galilea 2002, mencionado 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 son fundamentales para la participación eficaz en la vida adulta.

Se califican las habilidades señaladas anteriormente (liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflictos), como Competencias Claves (CC) 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 de equipo y, un manejo adecuado de los conflictos propios e inherentes a cualquier organización, son los factores substanciales y motrices de un proceso comunicacional asertivo y, por ende, de un clima organizacional positivo y propulsor de la consecución de las metas de todos y cada uno de sus actores.

La gestión por competencias es la aplicación sistemática de nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y emociones en las actividades que una persona debe desempeñar en cualquiera de las áreas de la actividad humana; las competencias se constituyen en un

conjuntos de patrones compuestos de características subyacentes a la persona (conocimientos, habilidades, disposiciones, conductas, etc.) que permiten al individuo alcanzar un rendimiento efectivo o superior en una actividad o trabajo. (Pacheco, 2005).

La identificación de las competencias de un trabajador, es decir cuáles conocimientos y cualidades posee, cuáles debe emplear o emplea en la ejecución de las tareas que debe realizar en una organización, dentro del mundo empresarial (especialmente latinoamericano) que aspira a insertarse en el mercado global, se considera como uno de los principales desafíos y una tarea importante y urgente. Ello, a su vez, implica formar a los trabajadores, profesionales y empresarios, en aquellas competencias deseables y necesarias para lograr los resultados esperados en los distintos ámbitos de la actividad económico- productiva y/o social.

Basado en lo anterior se profundizara en cada una de las competencias involucradas en el proceso de comunicación organizacional; a) *El Líder y la Comunicación Organizacional*, existen múltiples definiciones de liderazgo. El liderazgo ha sido definido en términos de rasgos individuales, comportamiento, influencia sobre otros, patrones de interacción, relaciones, ocupación de posiciones administrativas, y percepción de otros en relación a la legitimidad de la influencia. La sabiduría convencional nos dice que los líderes son individuos heroicos con aptitudes técnicas sobrehumanas, que en solitario diseñan estrategias de éxito mundial, dan conmovedores discursos y esbozan grandiosas visiones para sus organizaciones. Pero el liderazgo poco tiene que ver con grandiosas estrategias, oratoria, heroísmo o carisma (Feiner, M. Columbia, 2003, citado por Franco). El liderazgo tiene más que ver con la gestión de relaciones. Es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. El éxito exige un conocimiento intuitivo o adquirido sobre cómo dirigir exactamente a las personas, cómo obrar a través de ellas, cómo motivarlas y capacitarlas. Un buen líder tendrá la habilidad de influir en los demás actores de una organización para que éstos se orienten al logro de las metas establecidas. La influencia es parte medular del liderazgo. Los líderes eficaces saben cuándo guiar y cuándo seguir; por ello, con frecuencia estos y los subordinados intercambian papeles en el proceso de influencia. Por otra parte, influir y establecer objetivos son temas indisolubles del cambio.

En la sociedad contemporánea, tal como se expresa anteriormente, las organizaciones necesitan modificarse de continuo, adaptándose a un ambiente global que se transforma con rapidez. Los líderes competentes advierten la necesidad que hay

de cambiar continuamente para mejorar el desempeño. El liderazgo supone influir en los seguidores para generar el cambio en función del futuro deseado para la organización.

Es necesario tener en cuenta que el rol de líder en una organización exige diferentes competencias dentro de un proceso comunicacional asertivo y, por ende, de un clima organizacional positivo y propulsor de la consecución de las metas de todos y cada uno de sus actores.

Entre las conductas que desarrolla un líder para favorecer la comunicación organizacional están principalmente: la confianza (logra que sus colaboradores sean capaces de confiar en él y, además, en ellos mismos); la integridad, que se relaciona fundamentalmente con la honestidad y responsabilidad que demuestra el líder en sus actos y, muy especialmente, la credibilidad. En el liderazgo basado en la credibilidad intervienen factores claves como: la comunicación interpersonal efectiva, el cumplimiento de promesas, la delegación de responsabilidades, la motivación, la valoración de la creatividad y esfuerzo personal, la valoración del trabajo en equipo y la veracidad como paradigma de comportamiento del líder. La presencia de estos atributos en un líder contribuirá al logro de una comunicación organizacional eficaz ascendente y descendente, pues estará cimentada en una relación de líderes y subordinados, óptima desde el punto de vista de la fluidez de los mensajes emanados de cada uno de estos actor. (Pacheco, 2005). Al respecto, no se puede dejar de mencionar que la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, que implica personas, sus actitudes, sus sentimientos y sus relaciones. Por consiguiente, el rol del líder y un estilo de liderazgo participativo, formador, orientativo y ad-hocrático favorecerá el desarrollo de una comunicación efectiva, no solo dentro de la organización sino también fuera de ella, conformando una organización vital e inteligente; b) *Trabajo en equipo*, una competencia clave ya que el trabajo en equipo no significa solamente trabajar juntos. Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la empresa. Se concibe también como una herramienta eficaz para incrementar la efectividad organizacional, pero para lograrlo se requiere que los equipos de trabajo desarrollen competencias específicas, que les permita aplicar una metodología de trabajo que facilite la integración de los recursos del equipo para el logro de la productividad y la creatividad grupal (Martínez, Olman Univ.

de las Ventas, Costa Rica, 2003). Un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás.

Para llegar a un equipo, tienen que darse cuatro requisitos indispensables. Esos requisitos se expresan en la siguiente definición, ampliamente aceptada por los expertos de lo que es un equipo: “Es un grupo de personas altamente comunicativas // con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes // con un propósito en común // que están trabajando juntas para lograr objetivos claramente identificados”.

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 que diga qué 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, e impulsa esa habilidad. Justamente esa diversidad (no homogeneidad) es lo que hace grande y fuerte al equipo.

En síntesis, los equipos son unidades compuestas por un número indeterminado de personas, que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo. Además, estas exigencias hacen que los roles de sus miembros se deban complementar. El producto de esta complementariedad es la sinergia.

El rol de un líder efectivo será impulsar el trabajo en equipo en las diversas áreas de la organización, pues de esa forma logrará fortalecer la comunicación interna y externa e impedir o derribar las barreras existentes para una comunicación exitosa. En tal sentido, se considera una competencia clave. Y finalmente c) *el manejo de conflictos como competencia clave*, el conflicto es un fenómeno propio de los seres vivos, que está

presente en todas las épocas y edades y que afecta de manera muy importante a la vida de las personas y al desarrollo de las organizaciones. Todos estos conflictos que se generan según Robbins (1997), son causa de una deficiente comunicación, afectando sus relaciones interpersonales, lo cual conlleva una serie de problemas, generados por una serie de causas que nacen dentro de la misma empresa (Dessler, 1989). Según este autor se considera un problema en el manejo de conflictos la poca comunicación que existe en la interacción diaria entre compañeros de trabajo, supervisores y demás miembros que la conforman, que tratan de imponer sus decisiones o mandatos para así llegar a sus propios objetivos y metas y no, para favorecer los intereses colectivos de la empresa. La comunicación se constituye en un pilar importante y fundamental para afirmar la relación grupal, accediendo así a resultados acordes con los planeados; esta comunicación enriquece el ambiente de desempeño de las personas que trabajan dentro de la empresa, es decir, que el proceso de comunicación donde interactúa una fuente junto a un receptor por medio de un canal de comunicación (Robbins, 1997), ayuda a fortalecer buenas relaciones interpersonales, tanto dentro como fuera de la empresa.

Una de las causas más importantes para el desequilibrio empresarial, es el deficiente manejo que existe en la resolución de sus conflictos. El correcto u óptimo manejo del conflicto es un aspecto muy importante tanto como para buenas relaciones interpersonales y de grupo que se conforman por motivos u objetivos comunes dentro de la empresa u organización (Dessler, 1989). Por lo que 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)

El conflicto entendido como "un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado de manera negativa o está a punto de afectar de manera negativa sus intereses" (Robbins, 1997, pag. 505). Este conflicto puede llegar a ser un serio problema en cualquier organización, si es que no se tiene un buen manejo del mismo a través de un adecuado estilo de manejo de conflicto. Según Robbins (1997), estos estilos llamados intenciones son decisiones para actuar de una manera determinada.

Estas intenciones son específicas de cada persona ya que intervienen las percepciones y emociones, además de su comportamiento explícito. Sin embargo Gordon (1997) afirma que el estilo de manejo de conflicto de cada persona depende de las experiencias que haya tenido en el manejo de un conflicto, además de su disposición personal para las relaciones interpersonales, pero no todos son óptimos para obtener buenos resultados.

De lo que pudiera deducirse que se convertirán en antagonistas aquellos individuos o grupos que de alguna manera perciban como amenaza la posición del otro respecto a sus propias aspiraciones, intereses y metas.

Para que exista un conflicto deben existir las condiciones que lo propicien como las variables atinentes a los estilos de comunicación y también al proceso y canales de comunicación existentes. 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 estimula los malos entendidos. (Pacheco, 2005)

El juego entre la acción y la reacción de las partes en conflicto producen consecuencias que pueden ser funcionales, en el sentido de que el conflicto produce una mejoría en el rendimiento del grupo, o disfuncionales si entorpecen el rendimiento del grupo.

Serán funcionales cuando el conflicto es constructivo, porque mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, fomenta el interés y la creatividad de los miembros del grupo y, es un medio para ventilar problemas y liberar tensiones.

Pueden ser disfuncionales cuando sus consecuencias son: a) retraso de la comunicación, b) disminución de la cohesión del grupo, c) subordinación de las metas del grupo a la prioridad de las luchas internas de los miembros.

El conflicto puede hacer que el funcionamiento del grupo se detenga y es una amenaza para la supervivencia del mismo.

El manejo de conflictos consiste en el desarrollo de una conducta que se expresa en:

- a) La capacidad para escuchar activamente,
- b) La capacidad de analizar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos,
- c) La capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente, y, si se requieren opiniones escritas, hacerlo,
- d) La sensibilidad a los valores que las partes sienten profundamente, incluyendo temas relacionados con el

grupo étnico, el género y las diferencias culturales.

Uno de los métodos para manejar un conflicto es la contemporización. Este es un método que no permite ganadores y perdedores, sino que lleva más bien a negociar soluciones mutuamente satisfactorias a través de la renuncia o concesión de parte de los intereses de cada una de las partes en conflicto. Aunque el propósito es ganar-ganar, es una técnica difícil, porque las partes en conflicto pocas veces quedan plenamente satisfechas y muchas veces el conflicto que generó la situación de contemporización tiende a repetirse. No obstante, es una de las estrategias de resolución más recomendable, ya que el líder ejercerá todas sus habilidades de comunicación asertiva, tomando parte activa en la búsqueda de la solución.

Se considera que el manejo de conflictos es otra de las competencias claves de la comunicación organizacional, pues no es posible imaginar una organización sin conflictos, ya que estos son inherentes a la existencia humana. En esta perspectiva, convertir los conflictos en oportunidades de mejoramiento de la comunicación es una habilidad que deberían poseer todos los líderes de la organización.

A modo de síntesis, las habilidades de ejercer un liderazgo que coadyuve al logro de los objetivos organizacionales en un clima de mejoramiento de la calidad del trabajo y sus condiciones; la capacidad de estimular el trabajo en equipo y, la habilidad para manejar asertivamente los conflictos que se generan en distintos niveles de la estructura de la organización y/o entre los actores que la integran, se consideran como el conjunto de Competencias Claves (CC) para lograr realmente una comunicación organizacional efectiva.

Un medio de identificación de estas competencias en los integrantes de la organización y de potenciarlas o desarrollarlas, es a través de la generación de espacios de comunicación experiencial al interior de la organización. La metodología incluiría la conformación de talleres realizados por un facilitador interno o externo a ella que, a través de la puesta en práctica de dinámicas de grupo e inventarios de descubrimiento de esas habilidades, contribuyan al autoconocimiento de los participantes y al aprendizaje del liderazgo, del trabajo en equipo y el manejo de conflictos. La inclusión sistemática de todos los miembros de la organización en este proceso de aprendizaje, la formación de monitores por unidades de trabajo, el monitoreo periódico del grado de posesión y puesta en práctica de dichas habilidades y su posterior diseminación en todos los

ámbitos de la organización, serán los propulsores de la implementación de un estilo de comunicación organizacional expedito y, por ende, la base de un clima proclive a la expresión de la creatividad, a la innovación y al intraemprendimiento.

Las relaciones personales entre jefe y colaborador se alimentan a largo plazo. 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 esta 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. (Giraudier, 2004).

Por otra parte, como se tiene entendido la comunicación es bidireccional, es necesario de un locutor y un receptor por lo que no solo se refiere a el expresar por medio del lenguaje, si no que esta también requiere de un “saber escuchar” permanente no solo por parte del jefe si no también del colaborador. (González, 2005).

“Todo jefe ha de saber escuchar a los 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 *lo 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 hacer, pero no puede olvidar en ningún momento escuchar y hacer las preguntas adecuadas. (Giraudier, 2004).

Discusión

Como podemos ver la comunicación asertiva es una estrategia muy importante en todas las organizaciones, pues de esta, en gran parte depende del 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 una organización ya que si estos no se rigen bajo unas relaciones interpersonales satisfactorias en las cuales se tengan en cuenta competencias básicas de liderazgo, manejo de grupo o de conflicto que hagan evidente una comunicación participativa, caracterizada por el reconocimiento propio y

de los demás, que busquen unas metas u objetivos comunes; sería muy probable no lograr esos objetivos organizacionales y por consecuencia una cultura y clima desfavorable para la productividad y desarrollo de la empresa u organización..

La comunicación esta inmersa en todos los niveles de la organización y en este caso en los jefes o líderes y en sus colaboradores, quienes tanto unos como los otros, deben adoptar comportamientos que faciliten la buena expresión de sentimientos o ideas de la manera mas adecuada y lo mas homogénea, para así crear patrones de comunicación asertivos en todos los miembros y cumplir con el buen funcionamiento de las relaciones y por supuesto de la organización. Esta comunicación comienza desde un nivel individual hasta el acuerdo mutuo, donde los logros y misiones organizacionales se fundan para lograr intereses comunes en beneficio y acuerdo de todos, haciendo que esta se de en diferentes niveles , en este caso sería de manera ascendente (de los colaboradores hacia los jefes) y descendente (de la dirección a los colaboradores), en los que se mantiene un feedback constante, para el buen desempeño de las responsabilidades tanto grupales como individuales , estos dos tipos de comunicación promueven ciertas habilidades de los líderes como lo son el trabajo en equipo y la solución de conflictos entre otras, y de ahí a facilitar no solo la confianza reciproca entre jefe- colaborador, si no la propia de cada individuo, mediada por una coherencia con sus actos o responsabilidades que den como resultado una alta credibilidad ., pues como vimos dentro el proceso de la comunicación la percepción y expectativas del otro son muy importantes dado que influyen en llegar a una comunicación asertiva y adecuada.

El escuchar cumple un papel muy importante dentro del proceso de comunicación asertiva pues es esta la que le da al receptor la motivación y el convencimiento de lo que va a realizar, convirtiéndose esto en proceso activo y funcional.

Por lo que existen varias habilidades o destrezas que deben ser evidentes en las organizaciones , para cada uno de los individuos si tomamos a cada uno de estos participes en la comunicación interna y cada uno como líder dentro de su proceso a llevar, dentro de las cuales se encuentran las buenas relaciones interpersonales que se dan a partir del reconocimiento, la conciencia y reflexión, la escucha y los acuerdos, pues son estos los que básicamente encierran un proceso comunicacional eficiente y efectivo y por lo tanto positivo no solo para la organización si no para cada persona que pertenece a esta, teniendo en cuenta que este proceso se traslada no solo al ambiente laboral si no trasciende a espacios como son la familia, la universidad, sus amigos. Etc;

haciendo de estos individuos unas personas con herramientas necesarias para llegar a buenos resultados.

Referencias

- Dessler, G (1979). Organización y administración. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A
- Giraudier. (2004). Cómo gestionar el clima organizacional. España: Obelisco
- Marín. (2004). Gerencia y Comunicación interna en las Organizaciones. Extraído el 24 de Febrero de 2006 de http://www.isel.org/cuadernos_2004/articulos/marin_f.htm
- González, I. (2005). Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional: La omunicación , las relaciones humanas y el tiempo organizacional: Colombia. Consultado el día 20 de febrero de 2006 de <http://www.coninpyme.org/pdf/ComunicacioninterpersonalyComunicacioninterpersonal.pdf>
- Gordon, T. (1980). Lideres eficaces técnicamente preparados. México. Ed. Diana S.A
- Pacheco, R (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui, 90.
- Robbins, S. (1997). Comportamiento organizacional. México: Ed. Prentice may Hispanoamericana S. A
- Zaldivar, G. (2002). Operación de la Comunicación Organizacional. Tres niveles de acción. Universidad Anáhuac: México. Consultado el día 20 de Febrero de <http://www.miespacio.org/cont/invest/opera.htm>