



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: Estilos de comunicación y recursos humanos : la asertividad como factor de mejora de la gestión comunicacional interna organizacional

Autores (en el caso de tesistas y directores):

Cecilia Ferraro

Ángela Bueno Palacios, tutora

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis: 2021

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR





Facultad de Ciencias Sociales

Carrera de Ciencias de la Comunicación

Orientación Opinión Pública y Publicidad

Tesina

Estilos de comunicación y Recursos Humanos: La Asertividad como factor de mejora de la gestión comunicacional interna organizacional

Datos de Tesista

Nombre y Apellido: Cecilia Ferraro

DNI: 28.864.428

Teléfono/Celular: +54 9 11 3152-0097

Mail: cecilia.ferraro@molinos.com.ar

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Cecilia Ferraro', on a light-colored background.

Datos del Tutor

Nombre y Apellido: Ángela Bueno Palacios

Nº de Legajo/DNI: 92439047 / Legajo: 92439047

Cargo: J.T,P Cátedra: Psicología y Comunicación

Pertenencia Institucional: Facultad de Cs. Sociales U.B.A.

Firma:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ángela Bueno Palacios', on a light-colored background.

Ferraro, Cecilia

Estilos de comunicación y Recursos Humanos: La Asertividad como factor de mejora de la gestión comunicacional interna organizacional / Ferraro, Cecilia – 1ª ed. – Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Carrera de Ciencias de la Comunicación.

Libro digital, PDF/A

Archivo Digital: [descarga](#)

La Carrera de Ciencias de la Comunicación no se responsabiliza de las opiniones vertidas por los autores de los trabajos publicados, ni de los eventuales litigios derivados del uso indebido de las imágenes, testimonios o entrevistas.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercialSinDerivadas 2.5 Argentina (CC BY-NC-ND 2.5 AR)

Resumen

Como eje fundamental en este trabajo se parte del concepto de Asertividad: Una habilidad social aprendida que posibilita expresarse con franqueza, claridad y respeto y que puede ayudar a mejorar la comunicación interna, mediante la cual es posible gestionar los flujos de información del público interno y orientar las conductas hacia el cumplimiento de los objetivos compartidos de la organización.

El presente estudio procura definir y caracterizar la relación entre la conducta asertiva y la calidad de la comunicación interna en empleados del sector de Investigación y Desarrollo de la empresa multinacional Nutrir, en el año 2020. Para dicho diagnóstico, se adopta una modalidad cuantitativa, y se realiza una medición de los Estilos Comunicacionales y el Índice de Asertividad del equipo del departamento mencionado (muestra – casos testigo). Tras realizar el análisis de los hallazgos de estos elementos, se han encontrado los siguientes resultados:

El nivel de asertividad general es Alto (69,45%), destacándose las Dimensiones de Interacción para la relación con organizaciones e instituciones y la manifestación de sentimientos, pensamientos y creencias. Se destacan como Fortalezas, la demostración de emociones y proactividad en situaciones de tipo personal y la aceptación de halagos. Dentro de las debilidades se detectan, que en este grupo es habitual que se evite la vinculación cercana del personal en el trabajo y la dificultad para confrontar a otros en conflictos siendo francos respecto de los propios sentimientos. El estilo comunicacional que predomina es el Asertivo, seguido del Pasivo-Agresivo. Es de vital importancia, en este equipo de trabajo, cuyo rol en la empresa es la definición y desarrollo de nuevos productos, que tengan expandida al máximo su capacidad de decir NO; de que puedan expresarse con claridad respecto a sus sensaciones y sentimientos y que, en su defecto, no recurran a respuestas pasivo-agresivas, que los alejen de los otros equipos de la organización, de los que dependen (en relación sistémica) para lograr desarrollar a pleno su función.

La información aportada en este trabajo, permite llevar mayor claridad sobre las características del grupo vinculadas a su comunicación y como, potenciada la asertividad, se lograrán mejores resultados para la empresa y para el bienestar de sus colaboradores.

Palabras Clave: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL – ESTILOS DE COMUNICACIÓN – ASERTIVIDAD

Contenido

Introducción	1
Punto de Partida	1
La Asertividad como Acción Diferenciadora en la comunicación	3
Enmarcados por la Teoría de la Comunicación Humana (P. Watzlawick)	5
La investigación como herramienta para conocer (Género y Soporte)	7
Objetivos	8
¿Qué es lo que quiero conocer del objeto?	8
Marco Teórico.....	9
Capítulo I - Antecedentes	9
Capítulo II - Gestión estratégica de la Comunicación interna.....	11
Capítulo III - Estilos Comunicacionales y Comunicación Asertiva	15
Capítulo IV - Comunicación Organizacional Asertiva	23
Metodología y herramientas.....	25
Instrumentos:	27
Inventario de Asertividad de Rathus (RAS).....	27
Test de Estilos de Comunicación (Hernández 1996)	29
Capítulo V – Procesamiento de Datos – Resultados de Investigación	32
Variables Clasificadoras.....	32
Test de Asertividad: Valores y confiabilidad de los resultados.....	34
Los valores en el Test de Asertividad	36
Las Dimensiones en la Medición de la Asertividad	39
Fortalezas y Debilidades en Materia de Asertividad.....	41
Estilos Comunicacionales: ¿Qué nos aporta este Test?	43
Regresión Lineal Múltiple: Hacia un diagnóstico predictivo	44
Conclusiones.....	47

Bibliografía 54

Introducción

Punto de Partida

La empresa seleccionada para este trabajo es una compañía de la plataforma de alimentos. Nutrir¹, empresa de capitales nacionales, cuenta con una multiplicidad de marcas que integran una participación del 23% de la canasta de almuerzos y cenas de los argentinos. Es una empresa de primera línea con más de 100 años de historia. Está compuesta por 14 plantas industriales distribuidas en gran parte del país y tiene más de 2.500 empleados (Empresa Nutrir, 2019). Esta histórica empresa, tiene su casa central y oficinas de su personal de áreas staff (áreas no productivas) en la Provincia de Buenos Aires. Dentro de estas áreas definidas como staff, cuenta con un sector de Investigación y Desarrollo. Éste equipo, compuesto por 32 colaboradores, son los encargados de investigar, en primera instancia - y luego -, desarrollar los productos que la empresa desea lanzar al mercado. Es un área muy vinculada al resto de los departamentos dado que, para trabajar en la innovación y su viabilidad, debe conectarse con varios otros equipos de la compañía quienes le brindan información necesaria para el desarrollo de las investigaciones. Entre sus principales interlocutores dentro de la organización se destacan las áreas de:

- Marketing y Research de Consumidores: Brindan la información relacionada a tendencias y consumidores que son la base del desarrollo de nuevos productos.
- Planeamiento Comercial: Trabaja sobre el costeo y definición de precios que hace viable o no el lanzamiento.
- Operaciones: Las locaciones productivas son quienes elaboran los productos y, cualquier desarrollo, requiere de su inmersión en el mundo industrial. Ver las instalaciones actuales y como cuadran con los posibles nuevos lanzamientos, es muy importante a la hora de que se apruebe un proyecto de lanzamiento.
- Administración y Finanzas: Las inversiones que requiere cualquier lanzamiento son aprobadas por esta Dirección. El intercambio con el equipo de Investigación y Desarrollo

¹ El nombre es de fantasía. Dentro del rubro de alimentación.

es clave para entender las posibles ganancias que se desprenden de cada nuevo producto en el mercado.

El equipo de Investigación y Desarrollo, trabaja en constante adaptación al cambio. Su razón de ser es la evaluación de proyectos que logren la innovación de productos. Su agilidad y eficiencia es muy relevante, dada la rápida evolución de tendencias y consumidores. La competencia entre las empresas de consumo masivo que compiten en las categorías de la canasta básica es muy grande. Llegar primero y de forma eficaz al desarrollo de nuevos productos, es de vital importancia para ganar mercado y posicionamiento de las marcas y productos. Se trata de un sector dinámico, en el que confluyen grandes volúmenes de información y que debe articular múltiples funciones. Es fundamental para el área una coordinación y articulación eficiente de sus actividades y recursos tanto dentro del propio equipo como con el resto de las áreas con las que trabaja dentro de la empresa.

En dicho sector se han detectado algunas dificultades que terminan por distorsionar la comunicación interna y, definitivamente, terminan perjudicando la organización laboral y alcance de objetivos. Los problemas de comunicación se han manifestado no solo en la falta de eficiencia en el cumplimiento de las tareas laborales, sino en malestar en las relaciones del personal, con frecuentes quejas, asignación de culpas, reproches y problemas de rotación y ausentismo laboral. Desde el departamento de Recursos Humanos, como práctica habitual en esta empresa, se han realizado algunas encuestas de clima (gestionadas por una consultora externa para lograr mayor transparencia en la administración de datos y mantención del anonimato acordado) para lograr un mayor diagnóstico de la problemática. Los últimos resultados sobre el área de Investigación y Desarrollo, han arrojado bajos puntajes en las preguntas vinculadas a la Comunicación y al relacionamiento entre pares y con sus jefes. Los puntajes relacionados a la dimensión de Liderazgo, también han sido bajos. En los comentarios cualitativos de la encuesta, hay manifestaciones de incomodidad respecto a algunas temáticas vinculadas a la Comunicación: Necesidad de contar con mayor información del negocio y de situaciones propias de la empresa; Posibilidad de ser consideradas las opiniones diferentes; Líderes cercanos que conozcan más a sus empleados; Interacción más sincera entre las diferentes áreas que haga los proyectos más eficientes, entre otras declaraciones.

La Asertividad como Acción Diferenciadora en la comunicación

Como eje fundamental en este trabajo, se parte para abordar la problemática expuesta, del concepto de Asertividad: Una habilidad social aprendida que posibilita expresarse con franqueza, claridad y respeto y que puede ayudar a mejorar la comunicación interna, mediante la cual es posible gestionar los flujos de información del público interno y orientar las conductas hacia el cumplimiento de los objetivos compartidos de la organización.

Sin embargo, se desconoce qué nivel de asociación existe entre ambos fenómenos: Es decir, si al mejorar la Asertividad en el personal directivo y colaboradores, por ejemplo, influye en los estilos de comunicación institucionales o no, y si ello puede impactar en los resultados del área u por ende del negocio de esta empresa. Por tal motivo, el departamento de Recursos Humanos, aún no cuenta con elementos suficientes para diseñar un plan de intervención adecuado para este grupo de trabajadores. Recabando mayor información y un diagnóstico más completo, se logrará que las intervenciones sean más efectivas y que se puedan desarrollar planes más eficaces.

Cabe distinguir el concepto de Asertividad, como una habilidad social basada en el respeto por sí mismo y por los demás; los derechos y necesidades de uno y del resto, del concepto de Estilos de Comunicación Organizacional, definido como una clasificación de los tipos de comunicación de la organización. Dicha clasificación de los estilos: Agresivo; Pasivo; Agresivo-Pasivo y Asertivo.

En este trabajo, buscando la descripción de Asertividad y Estilos de Comunicación Organizacional, sobre este grupo determinado, se tiende a inferir que éstas dos variables (V1 – Asertividad / V2 – Estilos de Comunicación) están fuertemente relacionadas. Es de suma relevancia para lograr esos planes de acción más efectivos, conocer si esto es cierto en el plano empírico, lo que permitirá contar con más elementos para comprender la naturaleza y fuerza de esta interacción.

Se propone en el presente, desarrollar una descripción y análisis sobre habilidades comunicacionales del personal y tipos de comunicación dominantes, abordando el estudio de los fenómenos comunicacionales y su relación con la gestión comunicacional interna organizacional, para analizar la relación entre este fenómeno y la comunicación asertiva. En tal sentido, se ha formulado el siguiente **problema de investigación** (interrogante científico):

¿De qué forma se puede mejorar la comunicación del sector Investigación y Desarrollo de la Empresa Nutrir tomando en cuenta la Asertividad en 2020?

Mi interés en la temática proviene de mi profesión: Desde el área de RH, en la que me desempeño hace más de 15 años en organizaciones, trabajamos en forma directa con problemáticas ligadas a la comunicación interna en los grupos de trabajo. La identificación de nuevas variables y relaciones en este campo, que colaboren en mejorar las dinámicas grupales de trabajo, generaría un gran impacto en los vínculos de los equipos y, también, un aporte directo a los diferentes aspectos de los procesos del negocio. Los equipos de Recursos Humanos, particularmente en empresas, tienen como uno de sus principales objetivos, lograr impactar en los resultados del negocio en las compañías en las que se desarrollan. Ser un socio estratégico para el negocio, hace relevante a estos departamentos. Un aporte directo sobre la relación de un equipo, vía el desarrollo / mejora de sus habilidades comunicacionales, con un plan que logre minimizar la rotación, bajar el ausentismo, reducir los conflictos internos y potenciar esa relación positiva, sería de una gran importancia en el camino de esa sociedad, mostrando resultados tangibles para la organización.

Con el presente estudio se espera contar con información precisa y actualizada sobre las necesidades específicas de este grupo laboral en particular. A la vez, procura indagar sobre el modo en que la asertividad interactúa con el fenómeno de la comunicación interna y sus estilos, a fin de sumar los hallazgos del presente, a investigaciones y teorizaciones previas, permitiendo aportar información relevante y novedosa sobre el modo específico en que estas variables se vinculan.

Enmarcados por la Teoría de la Comunicación Humana (P. Watzlawick)

Partiendo de la Teoría de la Psicología y la Comunicación, puntualmente, dentro de la propuesta teórica de Paul Watzlawick (1921-2007), de quien se ha abordado, la Teoría de la Comunicación Humana, aportando elementos para el estudio de las relaciones interpersonales, desde una comprensión que revaloriza el modelo lingüístico de Shannon, que conduce al resurgimiento de los presupuestos clásicos de la Psicología y su concepción de la Comunicación. Este aporta elementos para comprender qué factores hacen al fracaso o éxito de la comunicación interpersonal y aporta estrategias para solucionar problemas humanos a partir de interrelaciones comunicacionales saludables (Watzlawick, 1986a; 1986b; 1984).

La comunicación se entiende como una interacción social en cuya matriz se encajan las demás actividades humanas.

En el seno de la organización los efectos de cualquier mensaje siempre suelen volver al emisor de un modo u otro. En este sentido, no resulta extraño constatar que una serie de instrucciones emitidas por un directivo y mal aceptadas por los subordinados pueden generar ciertas conductas irregulares (ausentismo laboral o ejecución deficiente de algunas tareas), que, evidentemente, serán mensajes que recibirá el superior jerárquico. (Almenara Aloy, Romeo Delgado, & Roca Pérez, 2005, pág. 78)

Esta Teoría comunicacional es especialmente adecuada para el análisis de la comunicación interna organizacional, en tanto reconoce la comunicación como una secuencia de carácter circular, en la que si bien se dan redes ascendentes, descendentes y horizontales, el principio de circularidad comunicativa permite observarla como un todo integrado (Bateson & Jackson, 1964).

Dentro de la organización los efectos del mensaje siempre vuelven al emisor de algún modo. Se incluye la asertividad comunicacional desde una perspectiva humana de comunicación en el reconocimiento del otro como encuentro (Finkelkraut, 2013). En este caso, se parte para el abordaje de la problemática, sobre un grupo en particular: Los 32 colaboradores del sector de Investigación y Desarrollo de la empresa Nutrir. La condición común humana transcultural, permite sostener la identidad específica concreta de este grupo, y a su vez, posibilitar que el presente estudio arroje información útil para otros sistemas de comunicación social. De hecho,

es probable que, si tuviera que considerar la problemática comunicacional sobre otros equipos de trabajo de la misma empresa, el diagnóstico sería, en efecto, similar.

Esta condición humana transcultural, que Finkelkraut (1987) sostiene que posibilita la comunicación, el encuentro y el reconocimiento del otro, a su vez, permite que el presente estudio establezca un diálogo en términos epistemológicos con distintas teorías, investigaciones previas y futuras, y sea de utilidad para otras organizaciones en distintas culturas. El reconocimiento del otro es necesario para coordinar esfuerzos en función del desarrollo y el beneficio económico. En tal sentido, **pertinencia del trabajo elegido**, hace relevante el análisis de aspectos que permitan pensar la comunicación para maximizar las posibilidades de las personas de trabajar con objetivos comunes en búsqueda de un beneficio compartido. Se trata no solo de una temática que implica mejoras para Nutrir, como organización en estudio, sino para otras organizaciones y para la sociedad en general.

Retomando el planteo teórico de P. Watzlawick (1994), procurando concebir la realidad, se realiza el presente abordaje considerando que el autor destaca la existencia de dos conceptos de realidad que conviven: Uno determinado por las propiedades físicamente constatables de las cosas, (conocimiento al que se llega a través de la medición y experimentación sin valoración) y una realidad de segundo orden, subjetiva, integrada al sentido o valor, determinada por el consenso. La realidad social, se basa en el consenso de la percepción y se apoya en pruebas experimentales, verificables y replicables.

La realidad social encuadra como realidad de primer orden a los aspectos de la realidad sometidos al consenso de la percepción y apoyados en pruebas experimentales, replicables y verificables. Esta realidad social es la que interesa al presente estudio y, por ello, se enfoca en las percepciones sobre el fenómeno que manifiestan los sujetos que experimentan la realidad comunicacional que ha captado el interés de este estudio, sobre la cual se realizan mediciones en búsqueda de tendencias en cuanto al consenso.

La investigación como herramienta para conocer (Género y Soporte)

Se aborda el formato de **Informe de Investigación** para lograr arrojar nuevos hallazgos y/o conocimientos, sobre el fenómeno de Asertividad en relación a la calidad de la comunicación interna de empleados en organizaciones, los Estilos bajo los que ellos se comunican, en este caso, específicamente, en el sector de Investigación y Desarrollo (entre ellos y con el resto de los equipos) en la empresa Nutrir.

La propuesta no se limita a un informe cuantitativo sobre la relación del personal de la empresa *caso testigo*, sino que procura observar la relación entre las variables en estudio (V_1 -Asertividad y V_2 -Estilos de Comunicación Interna), a fin de observar los hallazgos a la luz de estudios previos y las propuestas que ofrecen las Teorías y literatura especializada al respecto.

Se incluyen los requisitos formales de este formato elegido, realizándose una recopilación de las investigaciones previas sobre la cuestión, formulando objetivos, interrogantes e hipótesis sobre el objeto de estudio, que - en este caso - es la relación entre la conducta asertiva y la calidad de la comunicación interna organizacional en empleados del sector de Investigación y Desarrollo de dicha empresa.

El abordaje metodológico propuesto para ello parte del análisis cuantitativo de las percepciones y experiencias personales de la muestra para encontrar consensos y diferencias en relación a teorías de la comunicación de referencia, basadas en la propuesta de la Escuela de Palo Alto, y estudios enfocados en el fenómeno de interés.

Con ello se espera contribuir a reforzar u orientar los lineamientos teóricos que existen sobre la temática.

Se parte de la **Hipótesis** que sostiene que:

La conducta asertiva se relaciona positivamente con la calidad de la comunicación interna organizacional.

Objetivos

General: Definir y caracterizar la relación entre la conducta asertiva y la calidad de la comunicación interna en empleados del sector de Investigación y Desarrollo de la empresa Nutrir, con la finalidad de mejorar la comunicación del sector.

Específicos:

1. Realizar una investigación documental de definición y caracterización de los conceptos fundamentales y teorías en las que se sustenta el presente estudio.
2. Establecer los valores de Asertividad del Grupo.
3. Describir cualitativamente la Comunicación interna.
4. Determinar fortalezas y debilidades del sistema de comunicación interna de la empresa.
5. Analizar cuáles son los puntos que deben ser mejorados en materia de Comunicación.

¿Qué es lo que quiero conocer del objeto?

1. ¿Cuál es la definición y conceptualización de los elementos y teorías fundamentales del presente estudio?
2. ¿Cuáles son los valores de Asertividad en el personal del sector de Investigación y Desarrollo de la empresa seleccionada como *Caso Testigo*?
3. ¿Cómo se caracteriza la Comunicación interna en el sector seleccionado de la Institución?
4. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del sistema de comunicación interna de la empresa?
5. ¿Cómo se puede mejorar la Comunicación Interna?

Marco Teórico

Capítulo I - Antecedentes

Si se repasan los antecedentes de estudios anteriores sobre los fenómenos de Asertividad y Estilos de Comunicación, se detecta que han sido estudiados por separado, planteándose algunas hipótesis sobre cómo se presume que pueden estar relacionados. Sin embargo, al día de la fecha, no se cuenta con antecedentes concretos de estudios ni en Argentina ni en otros países, centrados especialmente en la comunicación interna, combinando las variables de estilos comunicacionales y asertividad.

La relevancia del fenómeno de la asertividad en trabajadores de empresas, ha sido señalada en varios estudios, encontrándose que su introducción en programas de formación, puede ejercer un efecto positivo en el compromiso de éstos con los valores de la organización y en las dinámicas interpersonales. Permite incrementar la efectividad grupal y se ha observado una mejora también en la satisfacción de estos colaboradores (Torres Silva & Díaz Ferrer, 2012; Ames, 2009; Pearsall & Ellis, 2006).

Asimismo, se ha encontrado en la asertividad organizacional beneficios tales como una correlación positiva con la salud mental y física de los trabajadores. La mejora de confianza entre los colaboradores genera redes de confianza que mejoran las competencias y la articulación de los procesos (Tanase, Manea, Chraif, Antei, & Coblas, 2012; Orjuela Rodríguez, Palacios Rey, & Roa Mendoza, 2019)

Cabe destacar el aporte de Sánchez Vega & Ospina Nieto, (2014), quienes se enfocan en la comunicación interna y la asertividad como función integradora de los departamentos, mejora de la relación entre personal y directivos y mayor eficiencia para el cumplimiento de objetivos de la organización en general.

Esta relación genera bienestar, además, en los trabajadores, que cuentan con un entorno de confianza para expresarse libremente, cuentan con un buen entendimiento de la información,

suelen trabajar más unidos y al obtener mayores logros como equipo, se desencadenan actitudes efectivas y positivas, que retroalimentan la estructura social interna con mayor cohesión. Asimismo, se observa que una vez lograda una actitud laboral asertiva, ello reditúa en mayor compromiso con los valores de la organización y más competitividad (Torres Silva & Díaz Ferrer, 2012).

Con respecto a la gestión de la comunicación interna, Álvarez Nobell & Lesta (2011), la relacionan con la competitividad organizacional, dado que permite alinear los objetivos, contar con claridad de información, y finalmente aumentar el valor de la organización.

Los tipos de comunicación en la gestión de comunicación interna de las organizaciones, se estudian frecuentemente en relación a las cualidades de los líderes y directivos, y es en este contexto se presta atención a los diferentes estilos comunicacionales, generalmente (Barbutto & Moss, 2006; Balarezo Toro, 2014; Jaimes Poveda, López Rodríguez, Rodríguez Quintero, & Velasco Esteban, 2019).

La vinculación entre la gestión de comunicación interna y los Recursos Humanos es abordada por Fuentes (2011), quien recorre a través de la experiencia de diferentes referentes empresariales, la naturaleza de esta relación, en torno a buena información, lealtad, apego emocional con el colaborador, un personal más productivo, apertura, horizontalidad y la construcción colectiva de una buena reputación, lo que contribuye a la buena imagen de la empresa y con ello, a la satisfacción de los colaboradores.

Especialmente valioso resulta el trabajo de investigación realizado por Dasgupta, Suar, & Singh, (2012), quienes estudian los tipos de comunicación, pasivo, agresivo y asertivo en directivos y supervisores, con relación a la satisfacción de los empleados, encontrando que una comunicación asertiva promueve bases de buena autoestima en los colaboradores de la organización, así como mejor rendimiento, eficiencia, compromiso y menor absentismo.

Se mencionan a continuación los principales fundamentos teóricos que definen la mirada desde la que se ha definido el objeto de estudio.

Capítulo II - Gestión estratégica de la Comunicación interna.

Las habilidades de profesionales y trabajadores como recursos humanos de las organizaciones modernas, constituyen un aspecto de suma relevancia al que el ámbito de la investigación ha dedicado una importante atención. Se distingue entre distintos tipos de habilidades: la habilidad conceptual, la habilidad técnica, y la habilidad humana (Kast, 1999).

- La habilidad conceptual, hace referencia a la comprensión del total de la complejidad de la organización y comprende la adaptación del comportamiento de las personas dentro de esta. Ello permite que el sujeto se conduzca de acuerdo con los objetivos de la organización por sobre los objetivos y necesidades de su entorno inmediato. Ello hace referencia a la conceptualización teórica.
- La habilidad técnica, por su parte, consiste en la utilización del personal de sus conocimientos, de métodos y técnicas aprendidos, y del uso de los equipos y herramientas necesarias para el cumplimiento de sus tareas específicas en función de su nivel de instrucción, experiencia y formación. Se trata de una habilidad metodológica o instrumental.
- La habilidad humana, finalmente, consiste en el trabajo con otras personas sobre una base criteriosa. Implica la comprensión de las actitudes y motivaciones de los demás, y la aplicación de herramientas de adaptación interpersonales eficaces, siendo muy valorado el liderazgo. Esta es, una habilidad comunicacional, básicamente (García Jiménez & Monroy Rojas, 2005)

En cuanto a la comunicación interna, esta gestiona la comunicación dentro de la organización, entre los colaboradores.

Es la que se encarga de dar a conocer los pormenores de la organización bajo la premisa de que trabajadores mejor informados genera mayor compromiso y alineación con el negocio. Sin embargo, esta es una tarea conjunta, que involucra también al área de Recursos Humanos, ya que al ser un departamento cuya naturaleza de sus funciones implica estar en permanente contacto

con el personal se convierte en socio clave para que los objetivos de comunicación de la empresa se cumplan. (Fuentes, 2011, pág. 21)

La gestión estratégica de la comunicación interna se vale del diagnóstico como un factor fundamental para su desarrollo satisfactorio, a fin de evaluar y diseñar escenarios organizacionales comunicacionalmente eficaces.

La comunicación interna es el medio vital para la planificación, gestión y evaluación de los flujos de información tanto interpersonales como mediatizados del público interno, y afecta directamente a la relación con el público externo y a los objetivos de la organización, por lo que, todo lo que la empresa se proponga, debe ser, necesariamente, comunicado. (Watzlawick, 1981)

Es así, que se requiere de estilos comunicacionales eficaces, ya que de ello dependen la competitividad de la organización y todos sus procesos de gestión integral. (Álvarez-Nobell & Lesta, 2011)

La comunicación constituye, así, un instrumento por excelencia para el bienestar y el logro de una mayor eficiencia organizacional. Para el trabajador, el ámbito laboral debe dar respuesta a sus necesidades de interacción social a fin de que su sentido de pertenencia, su integración y sus niveles de satisfacción, se encuentren en un nivel alto, que no solo haga sentir a éste bien, sino que lo motive hacia un desarrollo pleno de sus capacidades y potencialidades y, consecuentemente, a un mejor rendimiento. Ello beneficia a los destinatarios de los productos o servicios de la organización y, finalmente, se plasma en la identidad misma de la organización, beneficiando a esta como un todo (Contreras Chavarria & Matheson Vargas, 1984).

La Pragmática de la Comunicación desarrollada por el grupo del Mental Research Institute en Palo Alto, California, hacia 1960, ofrece un soporte epistemológico para encuadrar los planteamientos respecto de las problemáticas comunicacionales. La perspectiva constructivista-sistémica, permite conceptualizar la comunicación como proceso eminentemente circular, que se comprende, no a partir de los sujetos que participan en ella, sino de las interacciones establecidas entre ellos. Partiendo del principio de que toda conducta comunica, el sujeto se encuentra dentro de un sistema en el que afectará, necesariamente, a los demás miembros de este.

Esta se da en un contexto, enmarcada en el tipo de relación establecida entre los participantes de la comunicación, y está gobernada por reglas. Watzlawick, Beavin y Jackson (1967) enumeran 5 axiomas básicos, ya que su cumplimiento es indefectible, inherentes a la condición humana y que son considerados reglas operativas fundamentales en la acción de los comunicantes durante sus interacciones.

1. **Es imposible no comunicar.** La imposibilidad de no comunicar implica que toda interacción con los demás conlleva un mensaje que moviliza la conducta de los participantes. Al estar asociada la comunicación al comportamiento, no es posible no comportarse, por lo que aún los silencios o las ausencias implican un proceso comunicacional. Siguiendo esta propuesta, Bateson (1984) sostiene que el concepto de comunicación incluye todos los procesos por los que los sujetos se influyen mutuamente. En toda interacción (toda interacción es comunicación) se modifica la información que la persona poseía, por lo que es influida por esta.
2. **Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel relacional.** El contenido de un mensaje es interpretado en función a la relación existente entre el emisor y el receptor. Es por ello que en toda comunicación está presente el nivel de contenido semántico, y a su vez, el aspecto relacional, que implica una metacomunicación.
3. **La comunicación es analógica y digital.** Estas dos son complementarias. El aspecto digital del mensaje es codificado en función del analógico. El aspecto digital comprende la comunicación verbal, y el analógico a la no verbal.
4. **Los intercambios comunicacionales pueden ser simétricos o complementarios.** La comunicación es simétrica cuando la relación es equitativa y permite la comodidad y armonía entre las partes, en una relación en la que los comunicantes mantienen las mismas condiciones. Cuando la relación entre estos está sujeta a alguna autoridad o jerarquía, hay un máximo de diferencia entre los sujetos comunicantes y se trata de una interacción complementaria. A través de las interrelaciones personales se forman las identidades de los comunicadores.
5. **La naturaleza de la relación depende de la forma de puntuar la secuencia de comunicación de cada participante.** El flujo de la comunicación es bidireccional. En la interacción entre emisor y receptor se da una secuencia definida, y la estructura se ve

mediada por la respuesta al comportamiento del otro, lo que va orientando o modificando el ciclo comunicacional. Es mucho más complejo que una causa-efecto. La naturaleza de la relación depende de la organización o puntuación de las secuencias de comunicaciones entre los participantes de esta. (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 1967; Watzlawick, 1986).

Si se parte del primer axioma, cabe considerar que se lo proponga o no, la organización siempre comunica, por lo que la gestión estratégica de la comunicación pasa a constituir así *“un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales y forma parte de los procesos de gestión integral. Así, los aportes de la comunicación a la organización pueden y necesitan ser medidos como otras actividades realizadas por la misma.”* (Álvarez-Nobell & Lesta, 2011, pág. 12)

La gestión de la comunicación interna tiene un valor instrumental de gran valor, para conducir a la organización hacia la excelencia.

Esta permite elevar la competitividad y productividad, al mejorar las conductas de tarea y relaciones interpersonales; facilita dar a conocer mejor, explicar y llevar a la práctica el proyecto empresarial compartido; revista a los estilos de dirección de una impronta democrática y participativa que les da contenido y eficacia; permite explicar y dar a conocer los objetivos estratégicos e implicar a todos para su cumplimiento; sensibilizar al activo humano; formular claramente las necesidades; focalizar mejor en los problemas y en la búsqueda participativa de la solución; como, también, estructura y articula los grupos de trabajo; permite fomentar el desarrollo de actitudes personales innovadoras, así como estimular y asimilar los cambios; facilita la circulación acertada de información, ideas, opiniones; y ayuda a repartir el trabajo de manera adecuada, realizar las tareas de mejor manera, movilizar los recursos, mejorar el clima organizacional, crear dinámicas de grupo y colaborar para el bienestar de todos los colaboradores (García Jiménez J. , 1998).

Capítulo III - Estilos Comunicacionales y Comunicación Asertiva

La Asertividad es una habilidad aprendida, que se manifiesta en determinados tipos de conducta, con cierto nivel de estabilidad en el sujeto, pero variable en distintas situaciones y entornos.

Se define la conducta asertiva como ese conjunto de conductas, emitidas por una persona en un contexto interpersonal, que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de esa persona de un modo directo, firme y honesto, respetando al mismo tiempo los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos de la(s) otra(s) persona(s). Esta conducta puede incluir la expresión de emociones tales como ira, miedo, aprecio, esperanza, alegría, desesperación, indignación, perturbación, pero en cualquier caso se expresa de una manera que no viola los derechos de los otros. La conducta asertiva se diferencia de la conducta agresiva en que ésta, mientras expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de una persona, no respeta estas características en los otros. (Caballo, 1983, p. 367-368)

No se trata de una característica de la personalidad del sujeto, sino que es una conducta susceptible de ser aprendida.

Esto constituye una ventaja, dado que implica que cualquier persona puede desarrollarla en cualquier momento de su vida. Esta capacidad de respuesta, una vez adquirida, permite al sujeto valerse de ella en situaciones específicas, dentro de su propio contexto cultural y sus variables situacionales en distintos ámbitos de su vida. Se trata de una conducta socialmente eficaz que no solo beneficia al sujeto, sino a quienes lo rodean (García Rojas, 2010).

A la habilidad social y comunicacional asertiva, se oponen en dos sentidos opuestos la pasividad y la agresividad. Estas modalidades conductuales se caracterizan por:

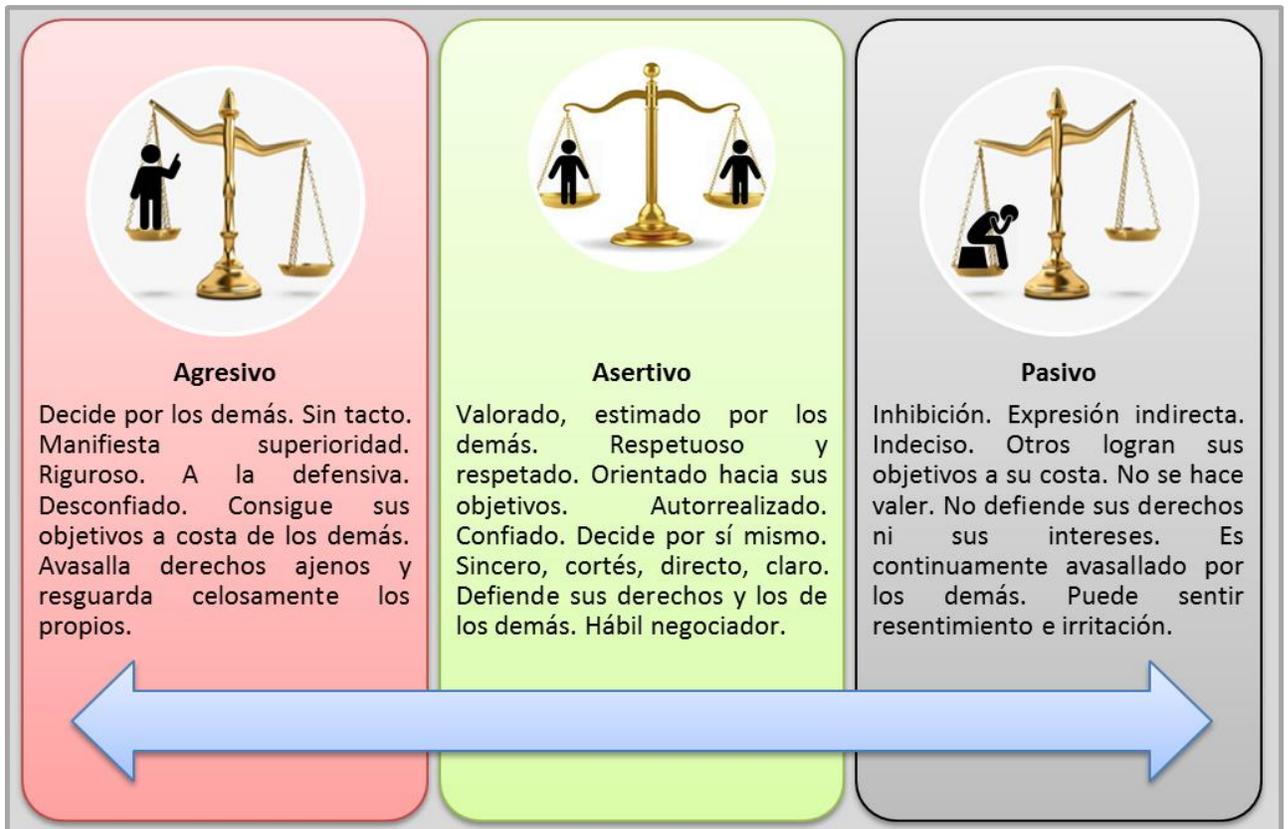


Figura 1. Tipos de Comunicación. Fuente: (Muñoz García, 2011)

Estos estilos pueden combinarse, y se puede dar un estilo Agresivo-Pasivo por el cual el sujeto no se atreve a defender sus derechos, pero como no desea sufrir abusos de parte de terceros, recurre a conductas de evitación de confrontación directa, pero puede realizar críticas indirectas. En el trabajo puede tener actitudes de desidia, fracaso intencional en la realización de tareas, boicotear proyectos, aunque callando siempre y evitando expresar sus verdaderos sentimientos abiertamente (Viqueira García, 2020).

Los estilos agresivo y pasivo suelen causar desequilibrios en los grupos sociales. El agresivo suele ser rechazado y los demás pueden buscar activamente evitarlo, puede generar fácilmente conflictos interpersonales, incluso generar tensiones y daño a los demás.

Mientras que aquellos sujetos que manifiestan conductas pasivas pueden sufrir abusos con frecuencia, y pueden terminar acumulando una carga que conduzca al malestar y también suelen conducir a conflictos interpersonales y se dañan a sí mismos (De la Cruz Lablanca, 219). El estilo asertivo, presenta, por el contrario, innumerables ventajas.

Las personas en las que predomina un estilo de comunicación asertivo, suelen expresar fácilmente sus sentimientos, sus ideas y opiniones, y siempre en un marco de respeto de los derechos propios y de los demás. Al hacer esto, facilitan para los demás, la libre expresión, lo que lleva a dar un uso adecuado a los componentes conductuales de la comunicación. Mientras que el agresivo busca alcanzar sus metas a cualquier precio, el sujeto que presenta una conducta asertiva, procura conseguir lo que desea expresándose sin agredir, interactuando, negociando y pensando en el bienestar mutuo.

En cuanto a su relación con el contexto, el sujeto asertivo se adapta al momento y lugar en el que se desarrolla la comunicación, lo que ayuda a resolver los problemas inmediatos que pudieren surgir en el proceso de comunicación y minimiza cualquier riesgo a que surjan problemas en futuros intercambios (Hofstadt Román, Quiles Marcos, & Quiles Sebastián, 2006).

Ello ofrece múltiples ventajas, como un adecuado control del ambiente, dado que la conducta produce un impacto en los demás individuos, y una conducta asertiva es más probable que conduzca a alcanzar los objetivos comunes propuestos. Asimismo, permite sobrellevar con mayor facilidad circunstancias negativas sobre la base de una relación de calidad entre los integrantes del grupo.

Por otro lado, la expresión abierta y sincera de sentimientos y opiniones favorece sentimientos de autocontrol, y aleja otros, como los de culpa o ansiedad.

Finalmente, una persona asertiva suele sentirse satisfecha consigo misma y con los demás, aun cuando no haya logrado alcanzar todos sus objetivos propuestos, y todo ello ayuda a minimizar tensiones, evitar que estas se acumulen y con ellos, logra que las interrelaciones favorezcan el bienestar tanto psicológico como físico, alejando el estrés en la convivencia cotidiana.

Cabe agregar que a través de la asertividad es posible lograr relaciones más íntimas y significativas, y en cuanto a la comunicación, esta se transmite de forma clara y sin manipulación, lo que permite trabajar colaborativamente evitando errores producto de comunicaciones implícitas o mal expresadas (Naranjo Pereira, 2008).

Así pues, se puede decir que el estilo asertivo consiste en ser capaz de comunicarse en cada ocasión de la mejor forma posible. La utilización de este estilo de comunicación hace que la persona resuelva habitualmente los problemas que se encuentra en sus relaciones sociales, lo que le genera satisfacción y favorece el que se sienta a gusto con los demás y consigo mismo, incrementándose por este motivo su autoestima personal. En sus relaciones interpersonales, se siente relajada y con control, lo cual facilita la comunicación y, por tanto, le ayuda a crear oportunidades a nivel personal y profesional. Así conoce gente con facilidad, hace amistades, hacen negocios y consigue clientes, etc. de forma sencilla, casi sin proponérselo. (Hofstadt Román, Quiles Marcos, & Quiles Sebastián, 2006, pág. 58)

A cada estilo le corresponden, generalmente, determinadas conductas no verbales que suelen acompañar las expresiones comunicacionales de maneras bastante características para cada tipo. Asimismo, ello suele conducir a diferentes efectos. Nótese que el estilo asertivo es el que favorece relaciones interpersonales positivas y facilita que la información circule satisfactoriamente eliminando barreras innecesarias.

ESTILO PASIVO	ESTILO ASERTIVO	ESTILO AGRESIVO
Demasiado poco, demasiado tarde. Demasiado poco, nunca.	Lo suficiente de las conductas apropiadas en el momento correcto.	Demasiado, demasiado pronto. Demasiado, demasiado tarde.
Conducta no verbal: Ojos que miran hacia abajo; voz baja; vacilaciones; gestos desválidos; negando importancia a la situación; postura hundida, puede evitar totalmente la situación; se retuerce las manos; tono vacilante o de queja; risitas falsas.	Conducta no verbal: Contacto ocular directo; tono de voz conversacional; habla fluida; gestos firmes; postura erecta; mensajes en primera persona; honesto/a; verbalizaciones positivas; respuestas directas a la situación; manos sueltas.	Conducta no verbal: Mirada fija, voz alta; habla fluida/rapidamente; enfrentamiento; gestos de amenaza; postura intimidatoria; deshonesto/o; mensajes impersonales.
Conducta Verbal: “Quizás...” ; “Supongo...” ; “Me pregunto si podríamos...” ; “Te importaría mucho si...” ; “No crees que...” ; “Eh...” ; “Bueno...” ; “Realmente no es importante” ; “No te molestes...”	Conducta Verbal: “Pienso que...” ; “Siento...” ; “Quiero...” ; “Hagamos...” ; “Cómo podemos resolver esto...” ; “¿Qué pensás...” ; “¿Qué sentís...” ;	Conducta Verbal: “Harías mejor si...” ; “Haz...” ; “Ten cuidado...” ; “Debes estar bromeando...” ; “Si no lo haces...” ; “No sabes...” ; “Deberías...” ; “Mal...” .
Efectos: Conflictos interpersonales. Depresión. Desamparo. Imagen pobre de uno mismo. Se hace daño a sí mismo. Pierde oportunidades. Tensión. Se siente sin control. Soledad. No se gusta a sí mismo ni hacia los demás. Se siente enfadado.	Efectos: Resuelve los problemas. Se siente a gusto con los demás. Se siente satisfecho. Se siente a gusto consigo mismo. Relajado. Se siente con control. Crea y fabrica la mayoría de las posibilidades. Se gusta a sí y a los otros. Es bueno para sí y para los otros.	Efectos: Conflictos interpersonales. Culpa. Frustración. Imagen pobre de sí mismo. Hace año a los demás. Pierde oportunidades. Tensión. Se siente en control. Soledad. No le gustan los demás. Se siente enfadado.

Tabla 1. Estilos comunicacionales detalle. Fuente: (Peñañiel & Serrano, 2010, pág. 18)

Se considera a la comunicación asertiva hacia el interior de las organizaciones como un medio para alcanzar la integración de los departamentos y para la obtención eficiente de los objetivos de la organización en general. Las prácticas comunicativas moldean y transforman las relaciones sociales.

El desarrollo de conductas asertivas surge ante la comprensión y toma de conciencia sobre la necesidad de alcanzar estándares que colaboren con el éxito de las tareas, a la eficiencia y al logro de resultados y búsqueda de soluciones superando los conflictos y desafíos.

Ello es válido tanto para los individuos como para las organizaciones y demanda un dominio de la comunicación en la representación racional y simbólica del lenguaje, así como la escucha e interpretación activas, comprendiendo cabalmente que toda conducta tiene un valor de mensaje (Sánchez Vega & Ospina Nieto, 2014).

La asertividad es una estrategia comunicacional, un estilo de relación interpersonal que defiende los derechos propios, sin afectar los ajenos; Un modelo de conducta que nos permite actuar en función de nuestros intereses, sin discriminar, exagerar ni vulnerar los intereses ajenos. Hablar asertivamente es decir las cosas como son; Ir de frente; Sin rodeos; Es una forma de expresión consciente, congruente, consecuente y equilibrada. Expresar las ideas y los sentimientos haciendo valer los legítimos derechos sin necesidad o intención de herir o perjudicar al interlocutor. Actuando desde un estado interior de equilibrio y dominio propio, donde se puedan sopesar los diversos puntos de vista, motivaciones e intereses en juego. (López Valoyes, 2015, pág. 5)

En el marco de la asertividad, la comunicación busca alcanzar el diálogo, su relación por excelencia, en libertad, sin intenciones ocultas o respuestas estandarizadas, y con una disposición auténtica basada en la tolerancia, el respeto y la capacidad de concertar las contradicciones que se manifiestan en las ideas y sentimientos que emergen de la diversidad propia de los seres humanos, con intención explícita de comprender y ajustar las desigualdades para lograr la comunicación interpersonal.

La comunicación positiva procura alcanzar acuerdos, determinar significados parciales o compartidos para resolver las situaciones, valiéndose del sentido común. Implica volver común un mensaje y ello requiere habilidades comunicativas en emisor y receptor, así como una actitud

hacia el mensaje y hacia el otro, y conocimientos sobre el tema del mensaje en un contexto determinado o sistema sociocultural compartido (Chiavenato, 2004).

La intersubjetividad es explícita en el acuerdo entre los sujetos, en la creación de espacios compartidos y en la interacción social, su esencia radica en la construcción mental que se haga el sujeto para crear y sostener las buenas relaciones con sus semejantes, empleando el tan llamado sentido común. (Sánchez Vega & Ospina Nieto, 2014, pág. 34)

La comunicación asertiva demanda una disposición positiva para tratar y comprometerse en las negociaciones con una idea de ganar-ganar, entendida como que todos los participantes de dicha negociación, obtendrán algo que desean y eso los ubica en la sensación de que todos han salido ganadores de la misma. Ello es importante en el sector administrativo, ya que examina la función de los roles, cómo se transmite y la posición desde la que se da la comunicación, por lo que estos axiomas ofrecen elementos valiosos para abordar la comunicación organizacional. Los roles y el estatus pueden verse beneficiados o perjudicados en función de la importancia que se dé a los participantes de la comunicación como personas, la forma de escuchar y las capacidades de acuerdo y negociación de las partes, para la consecución de objetivos comunes en términos de beneficios mutuos. (Arango Arango, Rodríguez, Benavides, & Ubaque, 2016)

Las impresiones que el sujeto recibe, provenientes del contexto que lo rodea, de las otras personas y de su propio organismo, se retienen y operan como referencia para acciones futuras. Estas constituyen parte integral del sistema de comunicación personal (Bateson & Ruesch, 1984). El sujeto, así, desarrolla estilos comunicacionales que se pueden clasificar en A=Asertivo, B=Agresivo, C=Pasivo y D=Pasivo-agresivo y que se corresponden con los cuatro estilos de comunicación organizacional.

A - El estilo de Comunicación Asertivo: En este las personas expresan sus ideas de forma abierta, directa y procurando no afectar de manera negativa a los demás. El sujeto busca una comunicación que construya consensos y ayuda a resolver situaciones. La conducta asertiva se caracteriza por una clara expresión de los objetivos que se tienen y de los sentimientos que se experimentan, así como por el respeto por los derechos propios y de los demás.

B – El estilo de Comunicación Agresivo: En este el sujeto se expresa de forma abierta y directa, pero sin importarle si afecta de algún modo a los demás. Puede dañar la autoestima del receptor del mensaje y avasallar sus derechos.

C - El estilo de Comunicación Pasivo: Se caracteriza por conductas de evitación, en las cuales el sujeto no resuelve los conflictos, y permite que se violen sus derechos sin defender sus intereses ni expresar sus sentimientos. El sujeto no expresa sus ideas de manera abierta, directa ni concreta. Puede deberse a problemas de autoestima, temores, inseguridades o desconocimientos que mantienen a la persona en el ámbito de la indecisión.

D – Pasivo Agresivo: En este estilo el sujeto evita la confrontación directa, por lo que adopta conductas pasivas, pero a su vez, busca alcanzar sus propósitos por medio de la manipulación, lo que constituye un tipo de agresión. (Paau Leal, 2016)

Lo óptimo es lograr un estilo asertivo de comunicación organizacional, ya que los estilos pasivos y agresivos suele tener efectos negativos como la generación de conflictos interpersonales, la ansiedad, insatisfacción, tensiones, enfado y demás. Por el contrario, la comunicación asertiva permite resolver problemas, ayuda a que las personas se sientan cómodas, satisfechas, con control, relajadas, respetadas, mejora la autoestima y la satisfacción.

La comunicación organizacional integral, es pensada como un sistema político, social, económico y cultural en el que se produce una contribución activa y operativa de los integrantes de este, en la que se abre espacio para la discusión de los problemas que pudieren emerger, y se procura combinar esfuerzos para alcanzar soluciones colectivas que beneficien y hagan más productivo el sistema (Bethancourt, 2017).

Capítulo IV - Comunicación Organizacional Asertiva

Se considera que la Comunicación Organizacional Asertiva constituye una propuesta de mejora de la comunicación institucional, dado que aporta elementos fundamentales para mejorar las prácticas de comunicación en una organización, lo que permite brindar mejoras en el flujo de información en grupos de trabajo, facilitando la comunicación verbal, no verbal y escrita, a todo nivel, entre jefes y reportes y entre pares. Asimismo, se estima que ello permite dar satisfacción tanto al individuo, como a los que participan en el suceso. (Torres Silva & Díaz Ferrer, 2012)

Dentro de las organizaciones, la comunicación asertiva se ha reconocido que vitaliza y mejora las relaciones entre los colaboradores, sobre la base de un modelo de conducta consciente, coherente y equilibrado en el que el interlocutor es respetado y el sujeto ejerce el dominio propio, siendo capaz de considerar diferentes puntos de vista, motivaciones e intereses con congruencia y tranquilidad. Ello permite la formación de un funcionamiento óptimo y sinérgico de las relaciones sociales dentro de la organización.

Una conducta profesional asertiva, implica la adquisición de un conjunto de derechos y principios que hacen a un modelo de vida personal en el que el sujeto se conduce exitosamente en los ámbitos del comportamiento y la comunicación humana.

El sujeto que desarrolla habilidades asertivas suele experimentar importantes cambios en su forma de vida, al contar con herramientas que le facilitan transmitir mensajes de manera honesta, directa, respetuosa y oportuna. Ello genera hábitos en los que el resultado que se suele observar es el de una persona altamente eficaz, con dirección de su visión y misión en la vida y con un impacto altamente positivo en las organizaciones (García Jiménez & Monroy Rojas, 2005).

Resulta necesario para toda empresa considerar la comunicación como un factor estratégico de su política organizacional. Ello resulta valioso para fortalecer el compromiso social y laboral de los colaboradores. A su vez, se considera a la comunicación interna como un factor clave para la disminución de conflictos, la eficiencia y la rentabilidad de la empresa. Se estima que para lograr una comunicación adecuada, se debe incluir a cada uno de los colaboradores de la organización, con miras a crear un clima de integración, cuidando de aumentar la motivación y el bienestar. (Zepeda Mejicanos, 2014)

La comunicación interna en los diferentes sentidos en los que fluye la información, ya sea vertical ascendente o descendente u horizontal, formal o informal, más o menos estructurada, puede ser un medio para una organización eficiente en torno a los objetivos de la empresa, institución o corporación, o elevarse como una barrera que perjudique su desarrollo.

La comunicación organizacional asertiva constituye una herramienta fundamental para el fortalecimiento de los valores organizacionales, el crecimiento de la confianza y la consolidación del bienestar del talento humano en torno a objetivos compartidos y desarrollo compartido.

La asertividad en la comunicación interna *“permite vincular un proceso integrativo que conjugue la capacidad de expresión de las emociones, deseos opiniones, entre otros y reflejen la escucha activa y la observación participante para promover a esta trabajo de la características necesarias para determinar el positivismo en los colaboradores que participan en este trabajo; lo cual quiere decir que son las ideas fundamentales y básicas que forman a los argumentos, por lo cual se transforma en algo indispensable para poder realizar, de manera convincente y coherente”* (Moreno Clavijo, 2017, pág. 24)

Las personas suelen adoptar ante sus dificultades y conflictos con los demás y con el entorno, básicamente tres conductas: huir, luchar o razonar. La huida implica escapar, no afrontar, evadir las situaciones, aplazar, posponer, y con ello, no dar solución real a los problemas, lo que genera malestar, frustración, resentimiento. En términos de conducta comunicacional, la huida es propia del sujeto pasivo.

Por el contrario, la lucha, significa un empleo de la violencia en distintos grados y de distinto tipo, sea física, verbal o la combinación de ambas, lo que tampoco suele solucionar los problemas, mucho menos los interpersonales, y cuando lo hace, es a un muy alto costo, generando rencores y también malestar. El sujeto que se comunica con agresividad, es el que tiende a luchar ante los problemas.

Finalmente, está el que razona, utilizando el sentido común, el lenguaje, el que es capaz de resolver situaciones de conflicto a través del acuerdo. Ello no solo ayuda a mejorar el bienestar de la persona, sino del entorno (Naranjo Pereira, 2008).

En el ámbito organizacional, ni la sumisión ni la agresión ayudan a trabajar colaborativamente para superar los desafíos que imponen las tareas. Es la cooperación ordenada que fomenta la comunicación asertiva lo que permite unir y coordinar constructivamente, acciones conjuntas en un entorno que cuenta con un equilibrio razonable de libertad y orden, obteniendo lo mejor de cada uno de los colaboradores que participan de la experiencia de crecimiento tanto personal como organizacional, en una relación sinérgica en la que las relaciones son positivas y se procura obrar en virtud del mejor interés para todos.

La propuesta es observar cómo se comportan las variables asertividad en los estilos y calidad de la comunicación interna en una organización, y con ello, el bienestar de los colaboradores de esta.

Metodología y herramientas

La problemática epistemológica abordada por G. Bateson (1976), remarca la centralidad del observador en la configuración de lo conocido y su cotidianeidad. Esta reflexión epistemológica permite comprender de manera adecuada, las relaciones de las personas entre sí y con el mundo. No es sino a través de la comprensión del punto de vista del observador, que se abordan las relaciones interpersonales, a partir de las explicaciones que construyen los miembros del propio sistema. La propuesta de G. Bateson, al basarse en el reconocimiento de la posición central del observador en la constitución de lo observado, permite comprender aspectos de la realidad que no se pueden conocer desde la mirada externa de los procesos comunicacionales de estos sujetos (Rodríguez, 2015).

G. Bateson (1972) propone que todo entendimiento se basa en el reporte de uno o más canales sensoriales, imperfectos, que permiten conocer una representación de la realidad, así como el mapa representa al territorio. En función de ello, para acercarse al conocimiento de la relación entre las variables asertividad y comunicación interna, se recurre a la revisión de percepciones y experiencias del personal sobre estas realidades y su funcionamiento. Para comprender la función de la asertividad dentro del sistema de interrelaciones comunicacionales laborales, se recurre a la consulta a sus miembros, como medio de aproximación al fenómeno.

El observador exterior, según el modelo comunicativo de Palo Alto, puede, en su posición de investigador de la comunicación, describir este vasto sistema de canales múltiples y revelar su complejidad de manera comprensible (Winkin, 1994; Sandoval, 2014).

Para cumplir con los objetivos propuestos, caracterizar la relación entre la conducta asertiva y la calidad de la comunicación interna en empleados del sector de Investigación y Desarrollo de la empresa Nutrir, se realiza una medición de los Estilos Comunicacionales y del Índice de Asertividad, y se describen y analizan las relaciones y características de estos elementos en el grupo focal. Se define el acopio de información, estudios de antecedentes de investigación y literatura especializada en función de contar con elementos teóricos y antecedentes sobre las problemáticas de comunicación interna en organizaciones y empresas. Los test propuestos se administran a una muestra del sector de Investigación y Desarrollo de la empresa, 34 personas han respondido, y permiten no solo realizar mediciones, sino contar con las bases de datos para cruzar las variables y determinar un mayor diagnóstico sobre la Asertividad y los tipos de Comunicación Interna en la empresa.

Una discusión con la literatura y antecedentes de estudio, permite aportar conclusiones respecto de las dinámicas de interacción comunicacionales observadas.

La **Unidad de análisis** está conformada por el sector de Investigación y Desarrollo de la empresa Nutrir, empresa del rubro de alimentación de la Provincia de Buenos Aires.

La **fuentes de datos** conforma el estado del arte y material bibliográfico especializado en la temática seleccionada para la presente investigación, y en la información obtenida a través del análisis de los datos cualitativos tras la administración de los tests al personal.

La Técnica de Recolección de Datos es por medio de dos Instrumentos: El Inventario de Asertividad de Rathus, y el Test de Estilos de Comunicación de Hernández 1996 adaptado por Zepeda Mejicanos (2014). Su administración se realiza a través del servicio online de Administración de Formularios de Google (Google forms), que permite distribuir por mail o WhatsApp un link de acceso a los Tests online, lo que facilita la administración con rapidez, efectividad, y sin pérdida de datos. El procesamiento estadístico de datos se realiza mediante un paquete de Software

Estadístico de IBM, SPSS, que permite elaborar tablas, que luego se vuelcan en gráficos, para realizar comparaciones cuantitativas y lograr su respectivo análisis cualitativo posterior.

<https://forms.gle/1XXTuwHEhsU417UN7>

Instrumentos:

Para la Variable Comunicacional se propone la utilización del test de Asertividad desarrollado por Rathus, (1973) que mide en 6 dimensiones el estilo comunicacional de las personas, esta será la V1. Las dimensiones del RAS se componen de: (D1) Demostrar Disconformidad, (D2) Manifestación de Sentimientos y Creencias, (D3) Eficacia, (D4) Interacción Organizaciones, (D5) Expresión de Opiniones, (D6) Decir No.

La evaluación de la gestión de comunicación interna se realizará con el instrumento: Test de Estilos de Comunicación de Álvarez Nobell-Lesta, que mide la calidad de esta.



Inventario de Asertividad de Rathus (RAS).

Escala Likert de 6 grados: Totalmente Verdadero en Mí - Muy Verdadero en Mí. - Verdadero en Mí - Falso en Mí - Muy Falso en Mí - Totalmente Falso en Mí. Ítems:

1. Pienso que mucha gente parece ser más agresiva y auto afirmativa que yo.
2. He dudado en proponer o aceptar una cita con alguien por timidez.

3. Cuando la comida que me han servido en el restaurante no está hecha a mi gusto, me quejo con el mesero o mesera.
4. Cuando un vendedor se ha tomado el rato y la molestia demostrarme un producto que después no quiero, paso mal rato al decir "NO".
5. Me esfuerzo, como la mayoría de la gente, por mantener mi posición.
6. En realidad, la gente se aprovecha de mí con frecuencia.
7. Con frecuencia no sé qué decir a personas atractivas del otro sexo.
8. Evito llamar por teléfono a instituciones o empresas.
9. En caso de solicitar un trabajo o la admisión en una institución, preferiría escribir cartas o enviar correos electrónicos, a realizar entrevistas personales.
10. Me resulta embarazoso devolver un artículo comprado.
11. Si un pariente cercano y respetado me molesta prefiero esconder mis sentimientos antes de expresar mi disgusto.
12. He evitado hacer preguntas por miedo a parecer tonto.
13. Soy abierto y franco en lo que respecta a mis sentimientos.
14. Si alguien ha hablado mal de mí o me ha atribuido hechos falsos, lo (la) busco para saber qué es lo que pasa.
15. Con frecuencia, paso un mal rato cuando tengo que decir que NO.
16. Suelo reprimir mis emociones antes de hacer una escena.
17. En el restaurante o en cualquier sitio, protesto por un mal servicio.
18. Cuando me halagan con frecuencia, no sé qué responder.
19. Si dos personas en el cine o en una conferencia están hablando demasiado alto, les pido que hagan silencio o se vayan a hablar a otra parte.
20. Si alguien se cuele en una fila, le llamo abiertamente la Atención.
21. Expreso mi opinión con facilidad.
22. Hay veces en las que simplemente no puedo decir nada.

Test de Estilos de Comunicación (Hernández 1996)

Se utiliza el Test de estilos de comunicación organizacional; un instrumento basado en el enfoque sistémico de la gestión de comunicación interna desarrollado por Álvarez Nobell y Lesta (2011), desarrollado por Hernández 1996 y adaptado por Zepeda Mejicanos (2014). Este mide cuatro Estilos de Comunicación Organizacional: Agresivo, Pasivo, Agresivo-Pasivo y Asertivo.

TEST DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Instrucciones: Subraye aquella opción que refleja mejor su situación. Recuerde que la calidad del resultado dependerá de la veracidad de sus respuestas.

Antigüedad:

Puesto:

Edad:

1) Busca la solución del problema que plantea

- a. Mediante la negociación
- b. Utilizando frases intimidatorias
- c. Retirando de la discusión sus argumentos
- d. Invirtiendo tiempo para buscar consenso

2) En una conversación entre compañeros:

- a. Pide opinión sobre el tema de conversación
- b. No deja hablar a los demás
- c. Escucha atentamente pero no emite opinión
- d. Desliza la frase “denme una oportunidad”

3) En una sesión de preguntas y respuestas:

- a. Realiza preguntas acorde a lo planteado
- b. Le replica a quien le hizo la pregunta
- c. Responde con un “No sé”
- d. Repregunta porque no queda satisfecho con la respuesta

4) Cuando le transmite información a sus compañeros:

- a. Escucha sus planteamientos y los discute con ellos
- b. Les dice que la información es solicitada por la Gerencia
- c. Lo hace por escrito
- d. Va a sus oficinas y les da la información

5) Cuando le piden una opinión:

- a. Se centra en el tema tratado
- b. Elude la solicitud
- c. Parece que opina lo mismo que los demás
- d. Responde con una pregunta

6) Cuando va a elaborar una presentación:

- a. Incorpora ideas de otras personas
- b. Deja a un lado aportes de los otros
- c. Se limita a transmitir ideas de otros
- d. No le dice a nadie lo que está haciendo

7) Si alguien le critica, Usted:

- a. Agradece el comentario
- b. Se pone a la defensiva
- c. No presta atención a lo que dicen
- d. Escucha y luego decide si está o no de acuerdo

8) Al hablar con personas del otro Género:

- a. Lo hace con naturalidad
- b. Utiliza expresiones ofensivas
- c. Se avergüenza
- d. Le pide a un amigo que le presente a otra persona

9) Cuando siente que el otro interlocutor no lo está escuchando:

- a. Lo interesa por la idea que está transmitiendo
- b. Utiliza frases amenazantes
- c. Repite airadamente el mensaje, si le es solicitado
- d. Le llama la atención cortésmente

10) Cuando dos personas están conversando:

- a. Pregunta si es posible emitir una opinión
- b. Interrumpe bruscamente la conversación
- c. Carraspea para que noten su presencia
- d. Emite una opinión sobre lo conversado

A	B	C	D

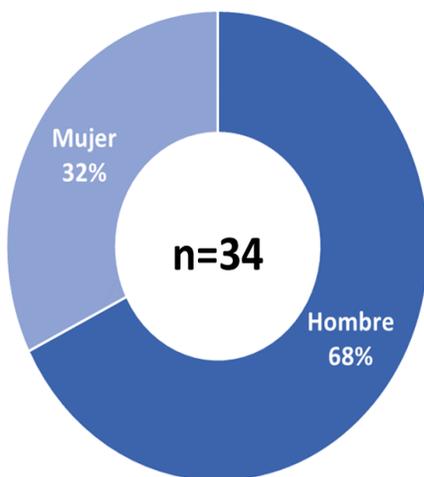
Capítulo V – Procesamiento de Datos – Resultados de Investigación

El primer punto para interpretar los resultados es saber que la utilización de los dos instrumentos (RAS: que mide el Nivel de Asertividad y el EDC: para conocer los Estilos de Comunicación) fue aplicada sobre un sector en particular de la empresa alimenticia Nutrir. Dicho sector es el de Investigación y Desarrollo, integrado por 34 colaboradores. Se utilizaron tres variables clasificatorias: Sexo, Edad y Antigüedad en la empresa.

Los Test fueron autoadministrados (Google Forms), y procesados de forma anónima.

Variables Clasificatorias

Como parte del contexto de la información obtenida, es relevante conocer cómo se compone la muestra. Para este caso se realizó una estrategia de censo, en la cual participaron todos los integrantes del departamento (n=34 personas).



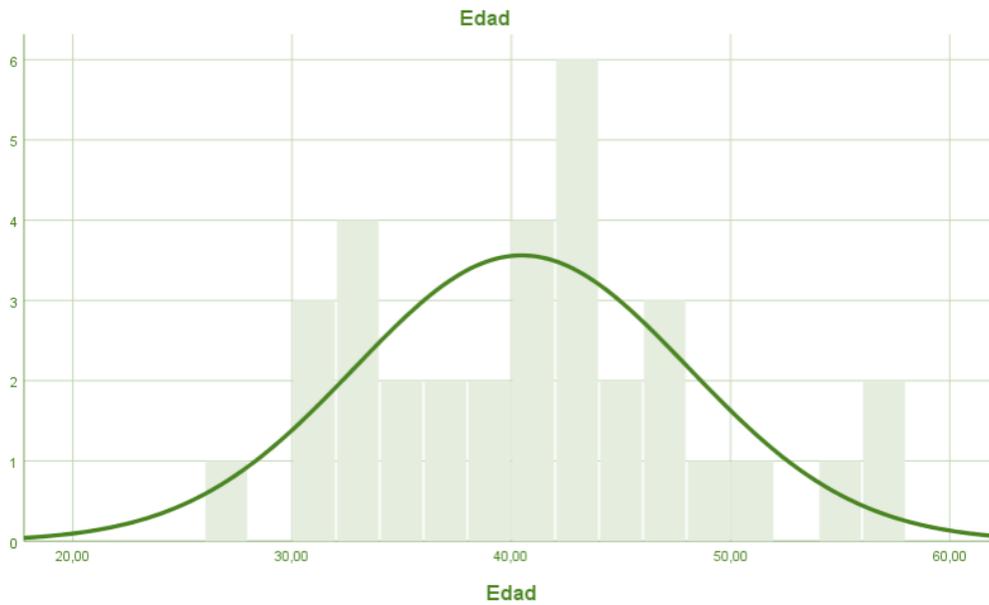
Trabajadores del sector del área de investigación y Desarrollo
Empresa Nutrir

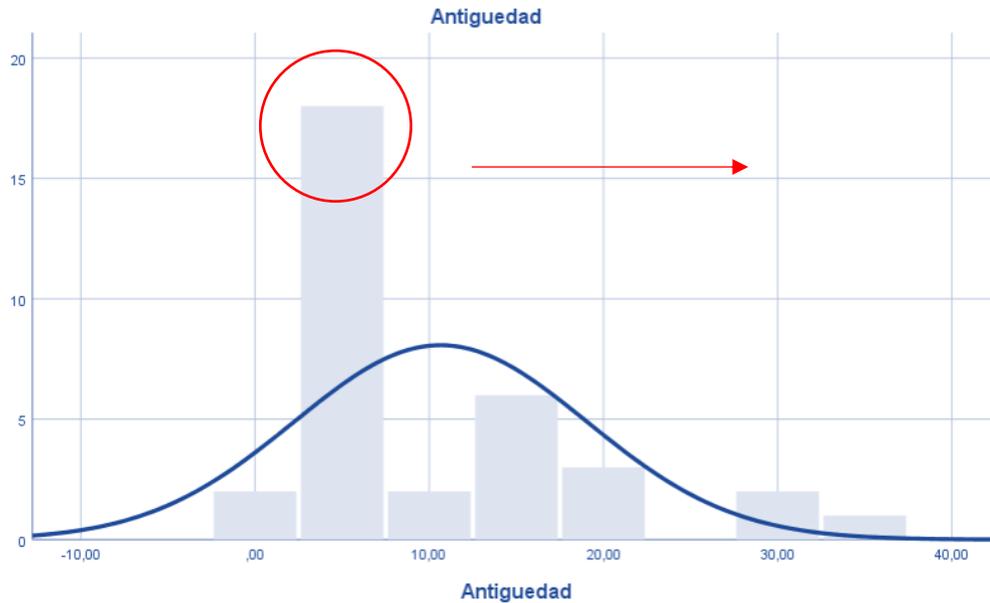


La Proporción del Sexo, es de 3 Mujeres por cada 7 Hombres

La primera observación en la variable **Sexo**, es que hay mayor cantidad de empleados hombres que mujeres, con una proporción de 7 a 3.

Estadísticos			
		Edad	Antigüedad
N	Válido	34	34
	Perdidos	0	0
Media		40,471	10,647
Mediana		40,000	7,000
Desv. Desviación		7,617	8,399
Mínimo		27,00	0,00
Máximo		57,00	35,00





La **Edad** promedio de los trabajadores es de 40 años. Si se observa la curva verde se aprecia que tiene una distribución con personas que van de los 27 a los 57 (y con una mayor concentración en el centro).

Con respecto a la **Antigüedad**, las estadísticas muestran que, el promedio en este sector es de 10 años. La mediana establece una división a los 7 años: Es una línea imaginaria que divide a la muestra en 2, derecha e izquierda. La curva de antigüedad, muestra que son más las personas que entraron hace menos de 8 años (entre 0 y 7) que los que trabajan hace más tiempo. Igualmente, podría considerarse que los valores se muestran estables: No hay evidencias de una alta rotación y muchas personas trabajan en ese departamento hace una considerable cantidad de tiempo. El valor máximo de antigüedad detallado, son 35 años.

Estos datos nos dejan una muestra de personas adultas, de mediana edad, que han pasado un tiempo considerable en la organización.

Test de Asertividad: Valores y confiabilidad de los resultados

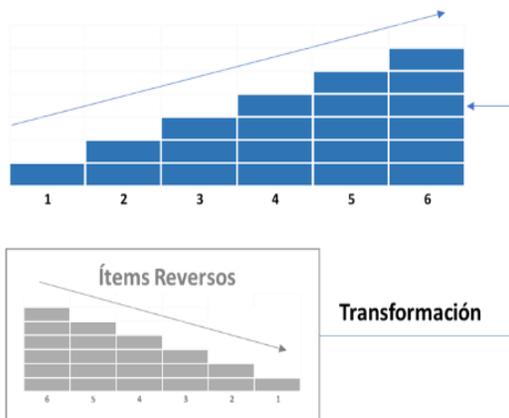
Para el entendimiento de los posteriores resultados y conclusiones, es relevante saber que tan confiables son los valores que se obtienen.

Con respecto al instrumento de Asertividad, algunos de sus ítems estaban redactados “al revés” (afirmaciones reversas). Para dar con un correcto (coherente) análisis de resultados, fue necesario transformar dichos ítems del test para convertirlos en puntaje directo. Esto significa que, en función de la consigna, algunas estaban redactadas de forma contraria al resto, por lo que los puntajes - si los sumáramos en forma directa, arrojarían resultados contradictorios. En este Test, cuanto mayor es el puntaje, mayor es el grado de Asertividad. Sin embargo, algunas de sus ítems (reversos), justamente, cuanto menor era su valor, mayor era el grado de Asertividad. Por tal motivo, para su cálculo, hubo que transformarlos para que todas variables midan en un mismo sentido y no generaran resultados contradictorios.

Ahora bien, ¿Cómo podemos lograr dicha reversión? De forma muy sencilla: Identificando cuales son los ítems que miden en otro sentido. A éstos se les cambia el signo (+) o (-) y de esta manera, al sumar, se tiene el valor que mostrará resultados coherentes al resto del Test.

Para graficar la lógica y la necesidad de reversión sobre algunos ítems:

A Mayor Puntaje, Mayor Grado de Asertividad



RAS Instrumento de Asertividad

Alfa de Cronbach - Estadístico de Confiabilidad										
0										
Muy Baja	Baja	Moderada	Buena	Alta						
0,00	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50	0,60	0,70	0,80	0,90	1
No Confiable							Confiable			
Valor Obtenido		0,74		Cantidad de Variables			22			

Ítems Reversos

1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 18, 22

Realizado este paso, para seguir analizando la confiabilidad de las 22 respuestas que se dieron en el Test de Asertividad, se utilizó el Alfa de Cronbach. La utilización de este coeficiente, como recurso estadístico, nos permite utilizar una escala que va de 0 a 1 (dado que son probabilidades), para determinar qué tan consistentes son las respuestas dadas por la muestra. Esta prueba (realizada en forma automática en el sistema utilizado para el procesamiento de los datos), es bastante exigente porque requiere que el coeficiente sea mayor a 0,7 para que se pueda validar la información obtenida como confiable. En el caso de esta muestra, las respuestas dadas por el sector, son confiables con un coeficiente de 0,74. Conocer este valor hace que, el posterior tratamiento estadístico, tenga mayor validez. Si el indicador fuera menor a 0,7, estaríamos analizando valores que, desde su naturaleza, serían inconsistentes.

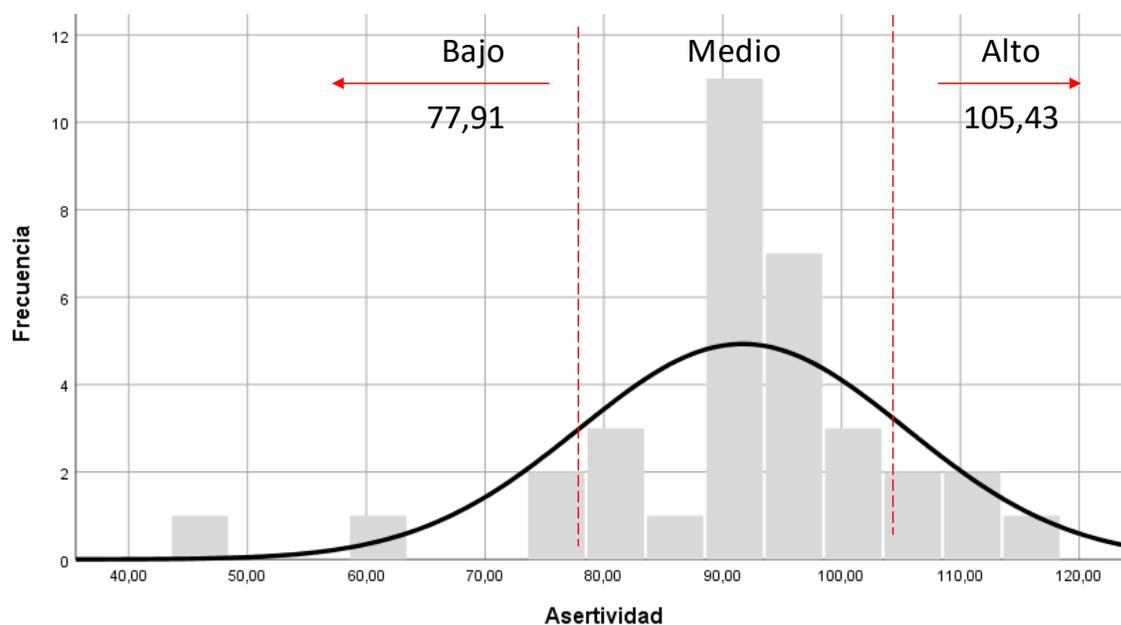
El Test de Asertividad contiene Dimensiones. Las dimensiones, en este caso seis, permiten agrupar diferentes variables bajo un mismo factor, permitiendo entender el fenómeno de forma más general. Por otra lado, el foco en las dimensiones y sus variables agrupadas, permite entender qué ítems en particular deben ser abordados para la mejora de una oportunidad o para el potenciamiento de una fortaleza.

El Test de los Estilos de comunicación, dado su formato, requiere un tratamiento diferente ya que cada respuesta es de tipo individual (son todas distintas). Por tal motivo, no puede utilizarse el Alfa de Cronbach. En este caso, se debe computar la cantidad de respuestas sobre cada estilo, más bien, a modo de un inventario permitiendo la caracterización de la muestra. Dicho Test lo permite mostrar es qué Estilos son los más relevantes por repetición. Cada ítem, per se, es contabilizado y – dados los totales – se podrá evidenciar el Estilo más representativo de la muestra.

Los valores en el Test de Asertividad

Siguiendo con el Test de Asertividad, lo primero a mencionar es que el valor de Asertividad de la media (promedio de nuestros elementos), es de $M=91,67$.

Estadísticos		
Asertividad		
N	Válido	34
	Perdidos	0
	Media	91,676
	Mediana	92,000
	Desv. Desviación	13,759
	Mínimo	46,00
	Máximo	116,00



En un extremo, se detectaron valores inferiores (personas con bajo nivel asertividad) pero, en general, se evidencia que los valores son, en conjunto, altos. Si se transforma la puntuación de 91,76 puntos a porcentaje, **el nivel de asertividad general es del 69,45%**. Este cálculo se realiza

tomando el máximo teórico del test, que sería de 132 puntos (22 ítems x 6 puntos cada uno). Observando el gráfico vemos que la curva muestra valores concentrados hacia la derecha, es decir que las frecuencias se concentran en los valores altos.

Otro indicador que puede ser de utilidad es determinar, para esta muestra en particular, qué es Baja Asertividad, Media y Alta, calculando rangos. Para ello es necesario definir ciertos cortes teóricos, tomando el valor de la media, luego sumando/restando un desvío estándar, dando como resultado dos puntos de inflexión. Para este grupo focal, todo valor menor a 77,91 puntos, será definido como de BAJA ASERTIVIDAD; todo valor superior a 105,42, será considerado como de ALTA ASERTIVIDAD. El rango Medio, podría definirse como todo lo que se encuentre entre esos dos valores. La utilización de rangos, para el caso, es de utilidad dado que, si se integrara una nueva persona al equipo y se repitiera la prueba de forma individual, podríamos tener el dato de cuan asertiva resulta esa persona en relación a este grupo determinado. Estaríamos midiendo la asertividad del nuevo ingresante, según los parámetros grupales.

Otro punto interesante para pensar cualquier tipo de intervención, es saber si la asertividad cambia entre los hombres y las mujeres.

		Asertividad
		Media
Sexo	Hombre	90,35
	Mujer	94,45

Resumen de prueba de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de Asertividad es la misma entre las categorías de Sexo.	Prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes	,344 ¹	Retener la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05.

¹Se muestra la significación exacta para esta prueba.

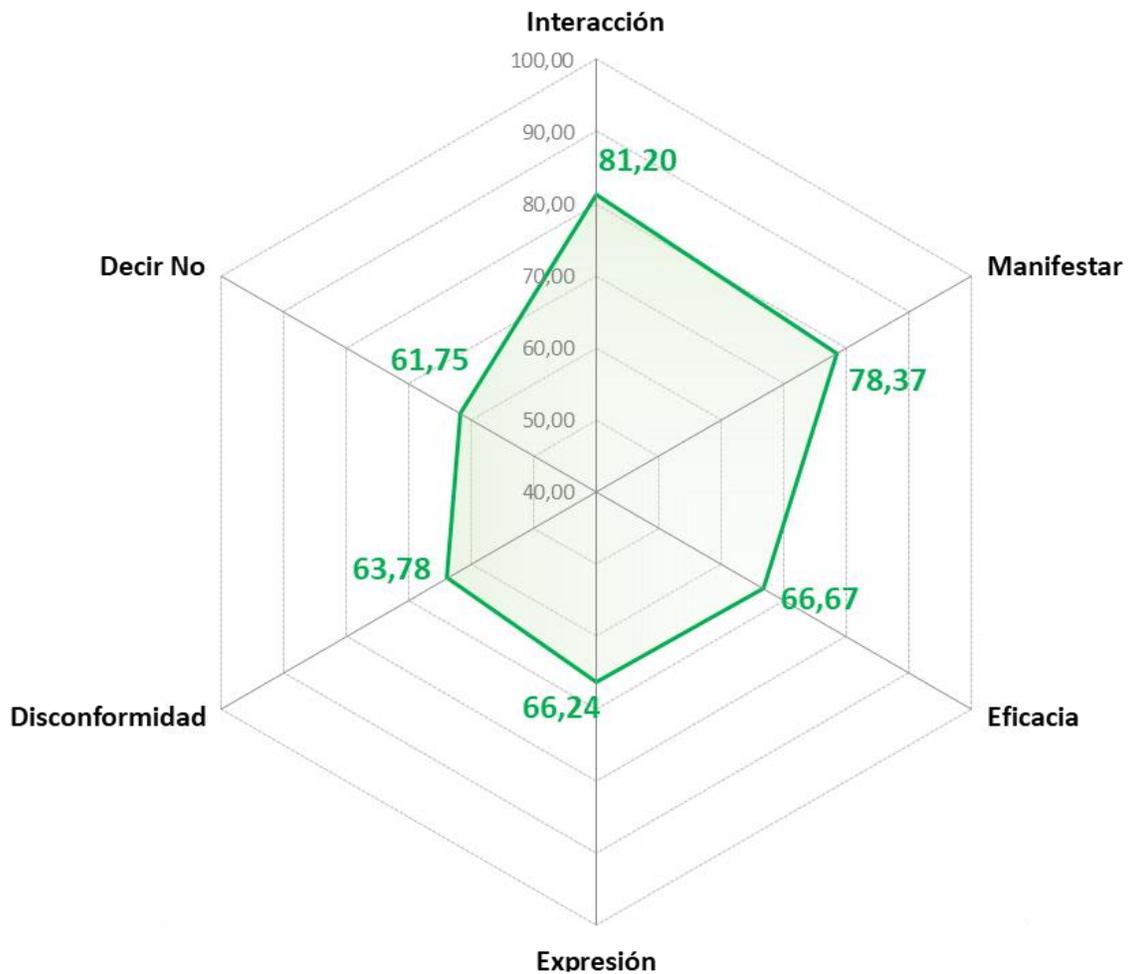
Para poder analizar ese punto, es necesario calcular la media de asertividad de hombres y de mujeres de manera independiente. Los resultados permiten observar que, entre hombres y mujeres, la diferencia es de $\pm 4,10$. La pregunta que surge, entonces, es si las mujeres son más asertivas que los hombres o si esa diferencia es producto del azar (o de sus integrantes por fuera del género). Un recurso posible para evaluar si la diferencia es estadísticamente significativa, es aplicar la U de Mann-Whitney (recurso automático en el sistema de procesamiento de datos), como instrumento estadístico. Los resultados de su aplicación, muestran la hipótesis como nula: No hay diferencias significativas entre el grado de asertividad entre los hombres y las mujeres. Este resultado, permite pensar que se puede trabajar en conjunto; No hay que diseñar una estrategia para mejorar la comunicación en los hombres y otra para las mujeres. Trabajar sobre una misma estrategia será de eficacia para este grupo focal.

Las Dimensiones en la Medición de la Asertividad

Como se mencionaba con anterioridad, las variables se agrupan para formar dimensiones. Las variables que guardan relación entre sí, forman una dimensión. Dado que no todas las dimensiones están compuestas por la misma cantidad de elementos, es necesario transformarlas en porcentajes para poder elaborar una correcta lectura. Hecho esto, podemos representarlas en un esquema radial.

En este caso, las dimensiones fueron ordenadas de manera descendente. Si nos enfocamos en el fenómeno de la **Asertividad**, estos 6 elementos son la radiografía general del grupo focal, del área de trabajo de Investigación y Desarrollo de Nutrir.

	Dimensión	%
D4	Interacción	81,20
D2	Manifestar	78,37
D3	Eficacia	66,67
D5	Expresión	66,24
D1	Disconformidad	63,78
D6	Decir No	61,75



Los valores más altos arrojados por el Test, se encontraron en la dimensión de **Interacción** que se vincula con la capacidad de relacionarse con organizaciones, instituciones y empresas. En segunda instancia, aparece la dimensión de **Manifestar**, que refiere a la capacidad de poner en evidencia los sentimientos, pensamientos o creencias en las situaciones sociales cotidianas.

El resto de las dimensiones tienen un puntaje medio. Si pensamos en que el esquema ideal (del gráfico radial), se asemeja a un hexágono, los puntos para trabajar son: La **Eficacia** de las interacciones sociales, cómo se perciben a sí mismos; mejorar la capacidad de **Expresar** pensamientos y opiniones ante los demás en situaciones que salen de la zona de confort, por ejemplo, a los jefes. En situaciones comerciales, poder mostrar la **disconformidad** y finalmente, trabajar la dificultad que impide **decir No**.

Fortalezas y Debilidades en Materia de Asertividad

Para lograr un mejor diagnóstico que permita identificar Fortalezas y Debilidades del grupo focal, se suma el puntaje individual de cada variable y luego se ordena la sumatoria de forma descendente. Este ordenamiento permite rankear los elementos y así identificar, como Fortalezas aquellas que más puntos obtuvieron y, como Debilidades, las que menos. Es importante aclarar que, el que una variable aparezca en el ranking en una posición de la determinada, no invalida el impacto de la dimensión en su conjunto ya que, como dijimos, una dimensión se compone de un conjunto de variables y, este listado, toma los elementos de forma individual. A continuación, la foto de dicho ejercicio:

Estadísticos Descriptivos:	SUMA (puntos)
2. No he dudado en aceptar una cita por timidez	166
16. No suelo suprimir mis emociones antes de hacer una escena	144
18. Cuando me halagan con frecuencia sé que responder	133

3. Cuando la comida que me han servido en el restaurante no está hecha a mi agrado, me quejo con el mesero o mesera	129
4. Cuando un vendedor se ha tomado el rato y la molestia de mostrarme un producto que después no quiero, no paso un mal rato al decir NO	123
17. En el restaurante o en cualquier sitio, protesto ante un mal servicio	122
1. No pienso que mucha gente suele ser mas asertiva y autoafirmativa que yo	111
15. Con frecuencia paso un mal rato cuando tengo que decir que NO	108
19. Si dos personas en el cine o en una conferencia está hablando demasiado alto, les pido que hagan silencio o se vayan a hablar a otra parte	104
11. Si un pariente cercano y respetado me molesta, prefiero expresar mi disgusto	102
5. Me esfuerzo como la mayoría de la gente en mantener mi posición	96
22. No me pasa seguido que haya veces en las que simplemente no pueda decir nada	94
12. No he evitado hacer preguntas por miedo a parecer tonto	93
20. Si alguien se cuela en una fila, le llamo abiertamente la atención	89
7. Con frecuencia sé que decir a personas atractivas del otro sexo	83
6. En realidad la gente no se aprovecha de mi con frecuencia	81
10. No me resulta embarazoso devolver un artículo comprado	79
8. No evito llamar telefónicamente a instituciones o empresas	75
21. Expreso mi opinión con facilidad	71
14. Si alguien ha hablado mal de mi lo busco para saber que es lo que pasa	70

13. Soy abierto y franco en lo que respecta a mis sentimientos **67**

9. En caso de solicitar un trabajo o admisión a una institución, preferiría realizar entrevistas personales a enviar un correo electrónico **60**

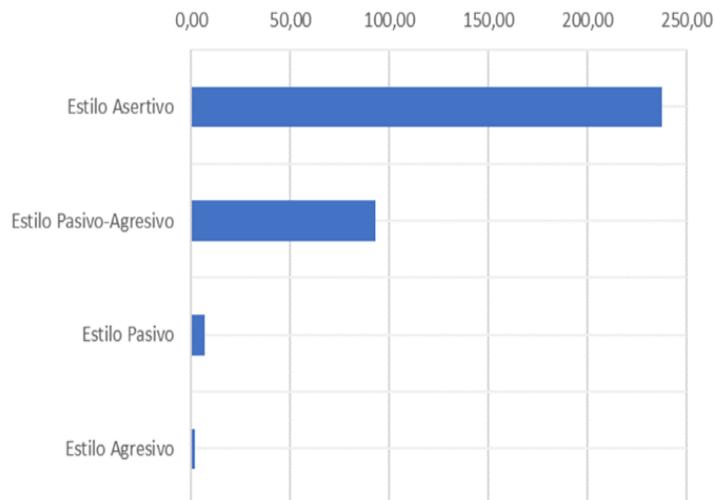
Como se detectó en el análisis de las dimensiones, este grupo de personas, resultan altamente asertivas en situaciones sociales de tipo personal como: proponer una cita, manifestar las emociones (aunque sean negativas) o responder a halagos.

Ahora bien, el grupo muestra mayores dificultades a la hora de poder confrontar con personas; ser abiertos acerca de los sentimientos y prefieren vincularse (en cuestiones profesionales) por mail, que tener que hacerlo personalmente.

Estilos Comunicacionales: ¿Qué nos aporta este Test?

Como se mencionó anteriormente, por sus características, el Test de Estilos Comunicacionales, no habilita el mismo tratamiento que el anterior sobre el fenómeno de Asertividad. En este caso, lo que se contabiliza es el tipo de respuesta (individual) que arroja cada pregunta. Las respuestas, siendo todas diferentes, serán ubicadas, de manera individual, en qué Estilo Comunicacional representan. Luego, se las agrupa por Estilo, permitiendo contabilizar el total de respuestas vinculadas a cada uno de ellos. De los hallazgos:

Estadísticos descriptivos	
	Suma
Estilo Asertivo	238,00
Estilo Pasivo-Agresivo	93,00
Estilo Pasivo	7,00
Estilo Agresivo	2,00



Los resultados en este Test, son coincidentes con la medición que se obtuvo de Asertividad. El estilo predominante es el Asertivo, seguido por respuestas Pasivo-Agresivas. Puede decirse que, la combinación de respuestas Pasivo + Agresiva, es “mejor” que respuestas puras (Pasivas o agresivas). Si bien no llegan a ser respuestas del todo asertivas, están en camino. Es más complejo trabajar en un plan cuando hay marcada tendencia hacia los polos (hacia el Agresivo puro o hacia el Pasivo puro). El estilo combinado, denota ciertas pinceladas de ambos lo que requiere un trabajo para la mejor administración de ambos y así lograr interacciones de tipo asertivas en las diferentes situaciones mencionadas.

Regresión Lineal Múltiple: Hacia un diagnóstico predictivo

Finalmente, para diseñar un plan que mejore los vínculos interpersonales entre los miembros de este sector, se necesitan mayores precisiones. Con estos Test, si bien se pudo hacer un diagnóstico, hasta el momento los datos son de valor analítico descriptivo, más no están logrando predecir lo que va a suceder. Para lograr un diagnóstico predictivo, respecto del Test de Asertividad, se debe buscar de las veintidós variables que conforman el test ¿Cuáles son las más influyentes en el fenómeno? ¿Cuáles son las variables más importantes, las más influyentes que explican el resultado de la Asertividad? Metodológicamente podemos “agrupar” las variables de forma tal que encontremos cuántas de ellas agrupadas, predicen el resto, logrando el mayor valor predictivo.

En este caso, lo que se hizo es tomar como variable Dependiente el Valor Total de la Asertividad y luego se busca explicar el fenómeno con las 22 variables del test como independientes. En sí, todas las variables aportan a la construcción de ese resultado final, pero algunas lo hacen con mayor importancia que otras. Es importante identificar cuáles son las variables que tienen mayor valor predictivo.

El siguiente gráfico explica como las variables se van introduciendo de a una en el sistema; a medida que ello se realiza, va aumentando el número del modelo, aumentando también la cantidad de variables. En el modelo 4, que es el que se escogió, se cuenta con 4 variables y estas explican el 84,10% de los resultados obtenidos de asertividad. En tal sentido, es un valor relevante como para considerar que con estas cuatro variables, es posible explicar el resultado total del Test. El modelo 4 (integrado por esas 4 variables), puede predecir las restantes en un 84,10%.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,737 ^a	,543	,529	9,44721
2	,855 ^b	,732	,714	7,35234
3	,897 ^c	,805	,785	6,37936
4	,927 ^d	,860	,841	5,48724
5	,943 ^e	,890	,870	4,96245
6	,959 ^f	,919	,901	4,33011
7	,974 ^g	,949	,935	3,49670
8	,985 ^h	,969	,959	2,76900
9	,988 ⁱ	,976	,967	2,50265
10	,991 ^j	,983	,975	2,17392
11	,994 ^k	,987	,981	1,91123
12	,995 ^l	,990	,985	1,68304
13	,996 ^m	,993	,988	1,51327
14	,997 ⁿ	,995	,991	1,29771
15	,998 ^o	,997	,994	1,02581

20. Si alguien se cuele en una fila, le llamo abiertamente la Atención

6. En realidad la gente se aprovecha de mí con frecuencia

1. Pienso que mucha gente parece ser más agresiva y auto afirmativa que yo,

12. He evitado hacer preguntas por miedo a parecer tonto

De esta manera con precisión estadística, se sabe que estas son las principales variables para trabajar para aumentar el grado de asertividad. Las actividades que se diseñen en el plan, deberán contemplarla inclusión tácita de este tipo de situaciones:

- Si alguien se cuela en una fila, le llamo abiertamente la Atención.
(Necesidad de trabajar sobre no temer a la confrontación)
- En realidad la gente se aprovecha de mí con frecuencia.
(Necesidad de trabajar sobre la autoconfianza)
- Pienso que mucha gente parece ser más agresiva y auto afirmativa que yo.
(Necesidad de trabajar sobre estrategias de influencia)
- He evitado hacer preguntas por miedo a parecer tonto.
(Necesidad de reforzar la autoconfianza)

Llegado a este punto del análisis, hay información relevante para considerar que el grupo de Investigación y Desarrollo, utiliza correctamente la asertividad en contextos más bien cerrados. Su solvencia en vínculos interpersonales 1 a 1 se diluye cuando el contexto es más abierto: En cuanto hay intercambios con personas desconocidas o situaciones de poder el nivel de asertividad del grupo, baja.

Conclusiones

La correlación entre la Comunicación efectiva y la mejora en los resultados de un equipo de trabajo, se hace innegable. Considerarnos como seres que pueden constituirse como tales en relación directa a los vínculos que generan y la calidad de los mismos, hace que indagar y profundizar sobre el alcance e impactos de nuestra comunicación, en cualquiera de los ámbitos en los que interactuamos, sea de una relevancia absoluta. Si además concluimos, que nuestro desarrollo profesional es una parte importante de nuestro desarrollo personal, el tener un buen diagnóstico que nos ayude a entender cómo nos relacionamos al comunicarnos y cómo podemos mejorar en ese plano, hace que el presente estudio cobre interés.

Se han recorrido aspectos conceptuales que versan sobre los beneficios de una buena comunicación interna, en especial cuando predominan estilos asertivos, en el ámbito organizacional. La literatura especializada, en la revisión realizada, coincide fuertemente en la premisa de que un entorno organizacional en el que predominan los estilos comunicacionales asertivos, y en la cual los colaboradores cuentan con esta habilidad aprendida, se multiplican los beneficios que se traducen no solo en mayor eficiencia, coordinación, calidad de las relaciones entre directivos y trabajadores, sino en bienestar.

Las organizaciones se constituyen en función a declaraciones, procedimientos y políticas que las regulan. Diferentes sistemas de información, permiten que fluya la comunicación y así se coordinen los mecanismos que activan la empresa y sus negocios. Más allá de esas políticas y procedimientos formales, hay un mundo “informal” en donde sus colaboradores se desarrollan y relacionan que coexiste con ese mundo de procesos. La coexistencia entre esos dos mundos hace al funcionamiento de las organizaciones. La comunicación es un eje fundamental en ese funcionamiento. La eficacia de esa comunicación puede mejorar o entorpecer el cumplimiento de objetivos, los resultados de negocio y el clima de trabajo de cada equipo.

Cada relación importa. Cada vínculo que se va generando dentro de un equipo y con las restantes áreas, es relevante para que se de una red de comunicación eficiente. La organización puede poner a disposición ámbitos y canales para fomentar una fluida comunicación organizacional pero nada será suficiente si sus empleados no tienen registro del impacto que tiene la forma en que ellos, individualmente, se comunican con el resto. Poner el tema sobre la mesa, con claridad y contenido suficiente para darle profundidad, es parte del plan para mejorar la gestión de la comunicación interna en una organización. En los planes que se desarrollen, será importante no hacer sólo referencia a las relaciones dentro de la misma empresa: Un correcto registro de la importancia del fenómeno de la asertividad y del estilo en que suelo comunicarme en determinada situación, hará una red virtuosa (relaciones interdependientes) que generarán, también, impacto con los otros actores claves de la organización (clientes, proveedores, asesores etc).

A esta altura del estudio, hay diferentes variables que sabemos son afectadas positiva o negativamente de acuerdo a su vinculación con la Comunicación en su sentido más amplio: Lo que digo; Lo que callo; Cómo me muevo; Cómo me presento etc. Cuan motivados están los equipos, cuan comprometidos se muestran sus integrantes, su nivel de ausentismo y su nivel de flexibilidad a las diferentes situaciones propuestas, son algunos ejemplos de dichas variables. Puede pensarse que una empresa tiene una cultura afianzada cuando logra adaptarse con cierta agilidad y facilidad a los diferentes contextos, situaciones no previstas o con poca planificación. Esa cultura afianzada es facilitada por canales y espacios vinculados a la comunicación interna en una empresa pero ello no es suficiente. Las relaciones que se generan entre las personas, hacen la diferencia. Por supuesto que es de suma importancia que cada empleado dentro de una empresa conozca del negocio, sus operaciones y de la lógica de los mercados en los que opera pero, el paso previo para que esos colaboradores impacten positivamente en los objetivos de negocio, es que tengan registro de cómo se vinculan entre sí y cómo, en ese vínculo, la eficacia de su comunicación es fundamental. Alguien que no tiene ese registro y que desconoce su impacto interpersonal, difícilmente, pueda generar relaciones constructivas dentro del ámbito laboral. En realidad, esto pudiera ser aplicado a cualquier relación: Mi asertividad, eficacia en la comunicación y mi estilo a la hora de interactuar, afectan directamente mis relaciones. No ser consciente de ello es probable que invalide mi posibilidad de moderar, corregir, administrar lo que comunico y cómo lo hago.

Tener la posibilidad de pensar (me) como un Ser comunicante de determinadas características, habilitará que tenga la oportunidad de generar mejores relaciones en cualquier contexto. Las organizaciones tienen que incorporar en sus planes estratégicos de comunicación interna, el registro individual y el foco para que cada empleado pueda ejercer influencia positiva y constructiva en este plano. La Gestión de la Comunicación Organizacional en una empresa cobra sentido, en la medida que exista coherencia en los mensajes, las acciones, los canales y las estrategias que la organización difunde. Tiene que existir una alineación en los hábitos comunicacionales desde el N°1 de la empresa hasta el empleado de menor rango. Siendo que, muy probablemente, la sensibilidad, educación, conocimiento y registro, sobre este aspecto no sea ecuánime en todos los colaboradores, el compromiso desde el Departamento de Recursos Humanos y desde cada líder de equipo, deberá estar orientado a que todos los empleados puedan aprender, instruirse y ganar cercanía, con las implicancias de todo lo anterior.

El trabajo sobre los líderes aparece como un punto fundamental, dado que ellos pueden influir sobre los equipos para que se logre un mayor impacto positivo, desde la generación de relaciones más confiables, basadas en una comunicación eficiente, asertiva y fluida. Deberán tener presente que para que se logre lo anterior, la claridad y consistencia en los mensajes y en la definición de objetivos, serán ejes claves de su gestión. Posicionarse como personas abiertas, sinceras, respetuosas, dispuestas a escuchar ante cualquier situación, será ejemplo – en primera persona – de la verdadera intencionalidad de plasmar relaciones más genuinas y cercanas. Tener presente la relevancia de mostrar confianza y apoyo para que se fomenten y logren este tipo de interacciones, se transforma en parte de su función. Se busca el efecto multiplicador: Siendo los líderes ejemplo de este tipo de hábitos comunicacionales, muestran que están dadas las condiciones para que se multipliquen este tipo de conductas. Valorarlas, reconocerlas y fomentarlas es muy importante para que cualquier plan cobre realidad en la práctica.

Particularmente en el caso de la empresa Nutrir, la organización en la cual se han evaluado a través de un estudio de campo estos conceptos llevados a la práctica, podemos destacar algunos aspectos que describen al grupo focal actualmente en relación a la comunicación predominante de sus integrantes.

En primer lugar, puede concluirse que, dentro de este equipo, existe una gestión comunicacional interna exitosa en donde la asertividad general es alta y el estilo comunicacional que se destaca, muy por encima de los otros, es el asertivo. En términos generales, no resulta casual, conocer que la empresa cuenta con una baja rotación, ya que los colaboradores tienden a permanecer muchos años dentro de la organización, confirmando así las propuestas teóricas plasmadas en el Marco Teórico del presente estudio. Sin embargo, no pueden subestimarse las señales de alerta que motivaron la investigación sobre este grupo focal en particular. Del análisis de los resultados se han obtenido una serie de cuestiones a tener en cuenta:

En promedio, la población afectada tiene buenos índices en relación al fenómeno de asertividad y mantiene un estilo comunicacional coherente a dicho fenómeno. Sin embargo, al hacer un doble chequeo sobre los puntajes obtenidos respecto a lo que refiere a algunas situaciones en particular, se evidencia que hay ocasiones en las que los niveles de asertividad bajan considerablemente. La no efectividad comunicacional de los individuos de este grupo en determinadas situaciones, puede repercutir directamente en los vínculos que se generan dentro y fuera del área. Quizás, en buena parte, ello explique la disconformidad manifestada por algunos de los empleados, el creciente ausentismo del último tiempo y la necesidad de una intervención adecuada sobre el sector. Es tan relevante considerar la particularidad de dichas situaciones (como contextos que favorecen o no a la comunicación asertiva), dado que de lo contrario todo plan realizado puede no estar enfocado correctamente y puede prestarse a una lectura equivocada de los resultados.

Otra particularidad que resulta de los hallazgos, es que se pueden realizarse acciones dentro del plan que respondan a las necesidades, incluyendo tanto a los hombres como a las mujeres, dado que no se ha encontrado diferencias significativas en el grado de Asertividad respecto al género. En tal sentido, no será necesario pensar en un plan estratégico que vaya por separado para hombres y mujeres del grupo focal.

Volviendo a los valores, como se mencionaba anteriormente, si bien pueden clasificarse como “altos”, hay contextos en los que se evidencia mayor asertividad que en otros. El grupo focal, mostró ser muy asertivo en los vínculos 1 a 1, pero no tanto en contextos inciertos con personas con las que tienen menos relación. Si pensamos en situaciones profesionales, la incertidumbre y la conexión con gente que no conocemos íntimamente, es algo muy habitual para este equipo.

Los Proyectos, base de la función de innovación de este departamento de Investigación y Desarrollo, implican el trabajar sobre escenarios inciertos, con múltiples variantes y en donde se requiere la interacción con otros equipos con los que pueden o no tener una relación del todo cercana.

Justamente por esta función, de relacionarse con muchas áreas y su interacción con varios proyectos en simultáneo, es importante para estos colaboradores, tener la capacidad de decir NO. De hecho, es parte de su rol poder desestimar lo que consideran que no es desarrollable en la empresa, en relación a nuevos productos o variedades. Sin la capacidad eficiente de poder mantener un NO como respuesta, es probable que terminen trabajando sobre cuestiones que no tengan relevancia para el negocio, o bien que lo hagan a desgano, generando malestar en el equipo. El poder decir que NO adecuadamente es una necesidad para el equipo y para la organización. Trabajar en proyectos que el área, desde su especialidad, no ve viables es perjudicial para la empresa en su conjunto. Darles herramientas que les permitan influir en otros, es clave en este punto. Esto es un reflejo claro de como la asertividad puede mejorar la gestión comunicacional interna en una empresa y ello tener un impacto directo en el negocio y el cumplimiento de sus objetivos.

En la misma línea, los resultados arrojan que este grupo puede sentir que se aprovechan de ellos y por eso recurrir a las respuestas pasivo-agresivas. Son los especialistas que deben alinear lo necesario para generar proyectos de impacto. Si se quedan en el estilo pasivo-agresivo, ello no les permitirá ejercer su rol con libertad. Por el contrario, estarán tomando actitudes que dirijan la atención hacia los otros y es posible que se terminen tomando decisiones que pueden no ser las mejores para la empresa y sus negocios.

Puede considerarse que, justamente, por deformación profesional, estas personas se encuentran mucho más cómodas interactuando en el entorno de su laboratorio. Allí se dan vínculos entre especialistas, de 1 a 1, donde investigan y hablan entre pares. Se sienten así seguros y bien con ellos mismos y con su actividad, la cual es reconocida. La dificultad es cuando hay que ir más allá del laboratorio y por ejemplo explicar al sector de marketing, las ventajas o desventajas de un nuevo producto o categoría. ¿Cómo podrán influir en otros si pueden sentir que sus intervenciones son “tontas” o que los otros se aprovechan de ellos?

Definitivamente, prestando atención a estos aspectos, se garantiza una influencia positiva en materia de asertividad que beneficiará a todo el grupo significativamente. Asimismo, cualquier problema en estos aspectos en particular, es un indicio de que se está deteriorando la comunicación en general por lo que demandará urgente solución.

Otro de los puntos relevantes a trabajar, es el abordaje que tienen los integrantes de este grupo sobre las situaciones de conflicto. Los resultados del estudio evidencian ciertas dificultades en este aspecto y, de más está decir, que la correcta administración de los conflictos es un punto muy importante para un equipo de trabajo. En este punto, la correcta expresión de las ideas o su opinión como especialistas es tan importante como el que puedan expresar de forma efectiva y con franqueza sus sentimientos y emociones. Si logran poder hacerlo, se favorecerá la vinculación entre ellos y pondrá los lazos personales en un plano más profundo que generará bienestar individual y también mejorará el clima de trabajo del equipo en su conjunto. El poder expresar cómo me afectan las situaciones, qué es lo que me generan determinadas circunstancias o exponer con claridad, desde lo personal, como me hace sentir lo que sucede, habilita que se pueda dialogar desde un lugar más profundo y genera un ámbito mucho más propicio para que se den mejores condiciones de trabajo, mayor compromiso y que sea un espacio del que quiero ser parte y protagonista. Los buenos hábitos, potencian otros buenos hábitos. La mejora en la comunicación individual, siendo asertivos en todas las ocasiones que se presenten, generará que se habilite una mejora en la gestión de la comunicación organizacional en su conjunto. Es muy poco probable que pueda darse esto último sino se da lo primero.

Contar con una descripción mayor respecto a los aspectos característicos de este equipo, teniendo información más detallada de sus matices, hace que sea posible trabajar para la mejora de la comunicación interna sobre bases sólidas, interviniendo de manera más precisa, evitando el ensayo y error que puede surgir cuando se trabaja sólo con la intuición como herramienta de observación. Se permite apreciar a lo largo del estudio, cómo las herramientas utilizadas, administrando instrumentos adecuados y trabajando con criterio estadístico, aportan precisiones y develan interacciones y relaciones que de otro modo permanecerían ocultas.

Trabajar sobre las debilidades y las dimensiones que no han alcanzado su máximo potencial, y apuntalar aquellos factores que el personal de Nutrir ha señalado como más relevantes para el desarrollo de una comunicación interna asertiva con un estilo comunicacional alejado de la pasividad y la agresión, a la luz de la guía que aporta con claridad el diagnóstico que ofrecen los

resultados obtenidos, es una manera de fomentar el crecimiento sostenido de la empresa en el largo plazo, mejorar su eficiencia y garantizar el bienestar de los colaboradores.

Es relevante considerar que estos aspectos hacen al largo plazo de una organización, tanto como las definiciones y planes que se dan en relación al negocio en sí mismo. El cuidado de los aspectos relacionados a los equipos de trabajo y, en donde la comunicación es un eje fundamental, es tan estratégico como la evaluación de una inversión o de un desarrollo de marca o producto. En tal sentido, los hallazgos de este estudio, son de un aporte de real importancia para poder establecer lineamientos de acciones dirigidas a ganar eficiencia en un equipo clave en una empresa líder. Desconocer la importancia de desarrollar capacidades en los equipos, es desconocer parte sustancial de los logros de las empresas exitosas. Armar planes desde Recursos Humanos, sin tampoco conocer las características específicas y las problemáticas puntuales de la población determinada, es tirar al aire alternativas cuyo éxito queda sólo sujeto al azar.

El real conocimiento de las poblaciones sobre las que se debe trabajar, parte de poder diagnosticar sus similitudes y diferencias con otros equipos. Este estudio, en el plano de la comunicación, aportó luz a la descripción y diagnóstico de este grupo de trabajadores. Ayudar a que se desarrollen individualmente, permitiéndoles que ganen conocimiento y registro sobre cuestiones que, probablemente, no les ocupa en la diaria de su trabajo, es un elemento transformador para ellos como individuos, para el área en su conjunto pero también para una empresa que desea seguir exitosa en el mercado laboral.

Bibliografía

- Almenara Aloy, J., Romeo Delgado, M., & Roca Pérez, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Oberta UOC.
- Álvarez-Nobell, A., & Lesta, L. (junio de 2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1), 11-30.
- Ames, D. (3 de agosto de 2009). Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics. *Science Direct*, 29, 111-133.
- Arango Arango, M. Z., Rodríguez, A. M., Benavides, M. S., & Ubaque, S. L. (2016). Los axiomas de la Comunicación Humana en Paul Watzlawick, Janet Beavin, Don Jackson y su relación con la terapia familiar sistémica. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigo*, 3(1), 33-50.
- Balarezo Toro, B. D. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Facultad de Ciencias Administrativas. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Barbuto, J., & Moss, J. (2006). Dispositional Effects in Intra-Organizational Influence Tactics: A Meta-Analytic Review. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(30), 29-48.
- Bateson, G. (1972). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Buenos Aires: Lohlé Lumen.
- Bateson, G. (1976). *Una unidad sagrada. Pasos ulteriores hacia una ecología de la mente*. Barcelona: Gedisa.
- Bateson, G., & Jackson, D. D. (1964). Some varieties of pathogenic organization. En M. Rioch, L. C. Kolb, & J. Ruesch, *Disorders of communication* (Vol. 42, págs. 270-283). Baltimore: ARNMD Williams & Wilkins.
- Bateson, G., & Ruesch, J. (1984). *Comunicación: la matriz social de la psiquiatría*. Norton and Company: Nueva York.

Bethancourt, C. (2017). *Asertividad y Comunicación Organizacional*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Caballo, V. (1993). Asertividad, definiciones y dimensiones. *Estudios de Psicología* Nº 13.

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

Contreras Chavarria, B., & Matheson Vargas, P. (1984). Una herramienta para medir Clima Organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de Trabajo Social*, 26-37.

Dasgupta, S., Suar, D., & Singh, S. (2012). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Emerald Insight*, 35(2), 173-199.

De la Cruz Lablanca, I. (2019). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Empresa Nature. (2019). Recuperado el 12 de 12 de 2019, de <https://www.molinos.com.ar/quienes-somos.aspx>

Figueroba, A. (2016). *La teoría del doble vínculo de Gregory Bateson*. Recuperado el 02 de 02 de 2020, de Psicología y mente: <https://psicologiaymente.com/clinica/teoria-doble-vinculo-gregory-bateson>

Finkielkraut, A. (1987). *La derrota del pensamiento*. Barcelona: Anagrama.

Finkielkraut, A. (2013). *L'identité malheureuse*. París: Stock.

Fuentes, G. (septiembre de 2011). La estrecha relación entre Comunicación Interna y Recursos Humanos. *Imagen y Comunicación*(21), 18-24.

García Jiménez, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid: Díaz de Santos.

García Jiménez, M. A., & Monroy Rojas, A. (enero-agosto de 2005). La asertividad, habilidad de la enfermera dinámica. *Revista Mexicana de Enfermería Cardiológica*(1-2), 67-70.

García Rojas, A. D. (2010). *Estudio sobre la asertividad y las habilidades sociales*. Huelva, España: Universidad de Huelva.

Hernández Sampieri, R., Collado, R., & Lucio, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, F. (1996). *El Texto*. Zaragoza: Egido.

Hofstadt Román, C., Quiles Marcos, Y., & Quiles Sebastián, M. j. (2006). *Técnicas de comunicación para profesionales de enfermería*. Valencia: Generalitat Valenciana Conselleria de Sanidad.

Jaimés Poveda, M., López Rodríguez, M. F., Rodríguez Quintero, E., & Velasco Esteban, P. (2019). *Seminario de Investigación Comunicación Asertiva jeve-empleado como eje central del crecimiento de las empresas de servicio*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Kast, R. (1999). *Skills of an affective administration*. Cambridge: Harvard Bussines Review.

López Valoyes, L. A. (2015). *77 Claves de Comunicación Asertiva: Formulas maestras de comunicación asertiva*. Orlando: Casa Editorial Eliprovox.

Moreno Clavijo, E. X. (2017). *La influencia de la comunicación interna asertiva en el fortalecimiento de valores organizacionales de confianza en la empresa ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. Sede Quito para el último trimestre del 2016*. Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Muñoz García, C. (2011). *Habilidades sociales*. Madrid: Paraninfo.

Naranjo Pereira, M. L. (2008). Relaciones Interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. *Actualidades investigativas en Educación*, 8(1), 1-27.

Orjuela Rodríguez, P. J., Palacios Rey, K. L., & Roa Mendoza, L. D. (2019). *La comunicación asertiva en el área de talento humano de la empresa Indra S.A una valoración de la percepción individual y colectiva del equipo de trabajo*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

Paau Leal, J. K. (2016). *Diagnóstico de los Estilos de Comunicación Organizacional utilizados por los colaboradores en la operadora comercial Sinergia, S.A., Cobán, Alta Verapaz*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Pearsall, M., & Ellis, A. (agosto de 2006). The effects of critical team member assertiveness on team performance and satisfaction. *Journal of Management*, 32(4), 579-594.

Pelayo, N., & Cabrera, A. (2001). *Lenguaje y comunicación: conceptos básicos, aspectos teóricos generales, características, estructura, naturaleza y funciones del lenguaje y la comunicación*. Caracas: El Nacional.

Peñañiel, E., & Serrano, C. (2010). *Habilidades Sociales*. Madrid: Editex.

Rathus, S. (1973). A 30-item schedule for assessing assertiveness. *Behavior Therapy*, 4, 398-406.

Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Sánchez Vega, K., & Ospina Nieto, Y. (2014). La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 1(1), 13-39.

Sandoval, L. R. (2014). *Bateson y el modelo comunicativo de Palo Alto*. Buenos Aires: Ediciones del Gato Gris.

Tanase, S., Manea, C., Chraif, M., Antei, M., & Coblas, V. (2012). Assertiveness and Organizational Trust as predictors of mental and Physical Health in a Romanian Oil Company. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 33, 1047-1051.

Torres Silva, L. J., & Díaz Ferrer, J. T. (mayo de 2012). Compromiso organizacional: Actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. *Formación Gerencial*, 11(1), 80-102.

Viqueira García, V. (2020). *Mediación Comunitaria*. Madrid: Paraninfo.

Watzlawick, P. (1981). *Teoría de la Comunicación Humana*. Madrid: Herder.

Watzlawick, P. (1984). *The Invented Reality: How Do We Know what We Believe We Know?: Contributions to Constructivism*. Nueva York: W. W. Norton & Company.

Watzlawick, P. (1986). *El Lenguaje del Cambio*. Barcelona: Herder.

Watzlawick, P. (1986). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Herder.

Watzlawick, P. (1994). *¿Es real la realidad?: confusión, desinformación, comunicación*. Buenos Aires: Paidós.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Editorial Herder.

Winkin, Y. (1994). *La nueva comunicación*. Barcelona: Kairós.

Zepeda Mejicanos, L. (2014). *Los estilos de comunicación organizacional más utilizados por el Departamento de Recursos Humanos en una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en Ciudad de Guatemala*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.