

COMUNICACIÓN ASERTIVA JEFE – EMPLEADO COMO EJE CENTRAL DEL
CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO

MARLENE JAIMES POVEDA
MARÍA FERNANDA LÓPEZ RODRÍGUEZ
ELVIRA RODRÍGUEZ QUINTERO
PERLA VELASCO ESTEBAN

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2019

COMUNICACIÓN ASERTIVA JEFE – EMPLEADO COMO EJE CENTRAL DEL
CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO

MARLENE JAIMES POVEDA
MARÍA FERNANDA LÓPEZ RODRÍGUEZ
ELVIRA RODRÍGUEZ QUINTERO
PERLA VELASCO ESTEBAN

Trabajo de grado presentado para optar el título de
Profesional en Gestión Empresarial

Directora
Luz Helena Villamizar Cáceres
Especialista en Control de Protección Vegetal

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2019

DEDICATORIAS

A Dios por haberme brindado la oportunidad de llegar a este punto, por estar conmigo en cada paso, en cada viaje que hice, dándome fortaleza, perseverancia, salud, y por haber puesto en mi camino a personas que fueron fundamentales en la culminación de mis estudios.

A mi familia, a mi esposo, mis hijos y mis padres, quienes han sido parte importante para culminar este libro, ellos fueron quienes me dieron hermosísimas enseñanzas y los principales promotores de este gran Sueño Logrado.

A mis compañeras y amigas Marlene, Mafe y Perla; porque durante la carrera me brindaron su apoyo, cariño y aprendí mucho al lado de ellas, simplemente gracias amigas.

A mi profesora Luz Helena Villamizar Cáceres, porque sin su dedicación, orientación, y esas palabras “Ánimo Muchachas ustedes pueden”, nos daba el mejor impulso para continuar, gracias profe.

Elvira Rodríguez Quintero

Dedico este trabajo de grado a Dios, por darme la fuerza, sabiduría y entereza para salir a delante, gracias a todas las personas que puso en mi camino para ayudarme, acompañarme y darme ánimos. A mis compañeras, porque sin ellas nada de esto sería posible, a mi familia y a mis amigos que siempre me dieron palabras de aliento y apoyo en los momentos difíciles y estuvieron a mi lado en los momentos de celebración y alegría.

María Fernanda López Rodríguez

Indudablemente sin la guía, bendición del Todopoderoso y protección de la Santísima Virgen no hubiese sido posible alcanzar este objetivo propuesto.

Agradezco a mi gran y amado esposo, hijas por su apoyo incondicional, paciencia y ánimo para nunca desfallecer. A mi madre y hermanas por su comprensión ya que hubo momentos de sacrificio al no poder compartir con ellos fechas especiales.

Ofrezco este logro a mi Padre (q.e.p.d) a quien desde el segundo día inicio de mi carrera Dios quiso que él estuviera a su diestra, sé que debe estar orgulloso de este gran logro.

Marlene Jaimes Poveda

Mi principal dedicatoria es a Dios, sin él nada es posible. Gracias a mi familia por todo el apoyo brindado en esta etapa, a mi mami por ser una heroína para mí, mi padre ejemplo de verraquera y para mi esposo quien con su nobleza me animó día tras día, y ahora a mi angelito, mi bebé quien hace que el mundo se vea con otros ojos.

Perla Velasco Esteban

AGRADECIMIENTOS

A nuestra directora, ingeniera Luz Helena Villamizar Cáceres, quien siempre nos brindó su asesoría y confianza para lograr desarrollar nuevas habilidades generar mayor confianza en nosotras mismas.

A nuestros Tutores quienes hacen parte de tan magna Universidad, por compartir sus conocimientos y destrezas para el alcance de los objetivos de esta gran carrera profesional.

A los compañeros con quienes intercambiamos conocimientos, experiencias y habilidades para apoyarnos para culminar nuestros estudios profesionales.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	22
1. GENERALIDADES DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN	25
1.1 QUE ES SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN.....	25
1.2 OBJETIVO DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN.....	25
1.3 VENTAJAS DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN	26
1.4 CARACTERÍSTICAS	27
1.5 ORGANIZACIÓN DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN	28
1.5.1 Tema del seminario de investigación	29
1.5.2 Dirección del seminario de investigación	29
1.5.3 Desempeño de roles.....	29
1.6 METODOLOGÍA.....	32
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	34
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	34
2.2. OBJETIVOS.....	36
2.2.1 Objetivo general.....	36
2.2.2 Objetivos específicos	37
2.3 JUSTIFICACIÓN.....	37
3. PLANEACIÓN.....	39
3.1 ESTUDIO BIBLIOGRÁFICO	40
3.2. PLANIFICACIÓN DE LAS SESIONES.....	52
4. EJECUCIÓN	54
4.1 DOCUMENTACIÓN PARA LOS SUBTEMAS.....	54
4.2 DESARROLLO DE UNA SESIÓN.....	54
4.2.1 Documentos que intervienen en cada sesión.....	55
5. DOCUMENTOS FINALES	57
5.1 INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN	57

5.2 INFORMACIÓN RECOPIADA	57
5.3 PRESENTACIONES	58
5.4 ANEXO DOCUMENTOS DE PRESENTACIONES	58
6. SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN COMUNICACIÓN ASERTIVA JEFE – EMPLEADO COMO EJE CENTRAL DEL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO	60
6.1 GENERALIDADES SOBRE COMUNICACIÓN ASERTIVA	60
6.1.1. Definición de comunicación	60
6.1.2. Definición de asertivo (a) y asertividad.....	61
6.1.3. Definición de comunicación asertiva	62
6.1.4 Fundamentos de la comunicación.....	63
6.1.4.1 Clases de comunicación	63
6.1.4.2 Elementos de la comunicación.....	65
6.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS ASERTIVAS	67
6.3 ESTRATEGIAS PARA UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EMPRESAS..	72
6.3.1 Competencias del líder generador de comunicación asertiva y efectiva que influya, oriente, persuada y motive	73
6.4 EXPERIENCIAS Y VENTAJAS EN COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA JEFE- EMPLEADOS EN LAS EMPRESAS CUANDO LA COMUNICACIÓN DE IDEAS Y MEJORAS SON TENIDAS EN CUENTA.....	80
6.4.1. Conductas y habilidades del gerente- colaborador	80
6.4.2 Habilidades en comunicación asertiva jefe - empleados	81
6.4.3 Ejemplos y experiencias de comunicación asertiva en la dirección de las empresas.....	85
6.4.3.1 Avianca	86
6.4.3.2 Banco Santander	91
6.4.3.3 Banco de Bogotá de San Antonio del Prado, Medellín – Antioquia	92
6.4.3.4 Servientrega	95
6.4.4 Capacitaciones para una comunicación asertiva	98
6.4.5 Ventajas de la práctica de comunicación asertiva en las organizaciones	99

6.4.6 Fallas que pueden afectar la efectividad laboral y por ende el buen servicio y bienestar de una empresa	101
6.4.7 Crecimiento intrapersonal e interpersonal de sus colaboradores a través de la implementación de comunicación asertiva.....	102
7. CONCLUSIONES	104
8. RECOMENDACIONES.....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	108
ANEXOS	119

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Metodología del seminario de investigación.....	33
Figura 2. Siete elementos de la comunicación.....	66
Figura 3. Características las personas asertivas.....	67
Figura 4. Liderazgo persuasivo generador de éxito en la comunicación organizacional	73
Figura 5. Recomendaciones bibliográficas para entrenamiento en Liderazgo Persuasivo y motivador	74
Figura 6. Metodología 1A Manuel Tessi.....	76
Figura 7. Portada libro comunicación interna en la práctica	78
Figura 8. Coherencia organizacional según Manuel Tessi en el libro comunicación interna en la práctica (2012)	79
Figura 9. Característica de un gerente.....	81
Figura 10. Avianca a través de la historia	87
Figura 11. Herramientas del plan de comunicación.	90
Figura 12. Análisis comunicación asertiva oficina San Antonio del Prado Banco de Bogotá	94
Figura 13. Capacitación en comunicación asertiva	98
Figura 14. Resultados de la comunicación asertiva en la relación gerente colaborador.....	99

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Integrantes del seminario de investigación	29
Tabla 2. Temas y subtemas.....	51
Tabla 3. Matriz de relatorías	52
Tabla 4. Planificación de la sesión	55
Tabla 5. Clases de comunicación	63
Tabla 6. Clima y cultura organizacional	72
Tabla 7. Siete premisas	78

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Entrevistas realizadas	119
Anexo B. Formato relatoría.....	122
Anexo C. Formato de Correlatoría	123
Anexo D. Formato de protocolo	124
Anexo E. Relatoría I seminario	125
Anexo F. Correlatoría I seminario	150
Anexo G. Protocolo I seminario	153
Anexo H. Relatoría II seminario	158
Anexo I. Correlatoría II seminario	173
Anexo J. Protocolo II seminario	181
Anexo K. Relatoría III seminario	187
Anexo L. Correlatoría III seminario	200
Anexo M. Protocolo III seminario	204
Anexo N. Relatoría IV seminario.....	216
Anexo O. Correlatoría IV. seminario	231
Anexo P. Protocolo IV. seminario	234

GLOSARIO

ASERTIVIDAD: suele definirse como un comportamiento comunicacional en el cual la persona no agrede ni da sometimiento a la voluntad de otras personas, manifestando sus convicciones y defendiendo sus derechos. Cabe mencionar que el asertividad es una conducta de las personas, un comportamiento.¹

COMUNICACIÓN ASERTIVA: es ser claro, coherente, contundente y directo, en la comunicación, haciendo entender el mensaje al receptor para que lo admita apropiadamente.²

CONCIENZUDO: se aplica a la persona que hace las cosas con cuidado y pone todo su empeño y atención.³

CONFLICTO: se define el conflicto, como cualquier situación en la se encuentran a dos o más personas en diferencias de conceptos o pensamientos en relación a un tema determinado.⁴

EFICACIA PERSONAL: es la capacidad, la cual conduce a una persona a obtener resultados positivos en su trabajo, siendo la suma de los resultados particulares lo que posibilita el rendimiento de la organización en general.⁵

¹ ECURED. Asertividad. [En línea]. (Recuperado el 10 de octubre de 2018). Disponible en: <https://www.ecured.cu/Asertividad>

² MEDAL SALAVERRY, Camila. Tres consejos para una buena comunicación dentro y fuera del trabajo. [En línea]. El nuevo diario. Managua, Nicaragua. 2017. (Recuperado el 12 de octubre de 2018). Disponible en: <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/425053-tres-consejos-buena-comunicacion-dentro-fuera-trab/>.

³ _____. Glosario. (Consultado en 13 de octubre de 2018). Disponible en: <https://www.procase.cl/demos/tdv/docs/glosario.pdf>

⁴ GARCIA SILVA, German. La teoría del conflicto. Un marco teórico necesario. Prolegómenos. Derechos y Valores. [Base de datos en línea]. Julio- diciembre 2008. Bogotá D.C., Colombia. Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, 11(22), 29-43. Disponible en: <https://www.redalyc.org/html/876/87602203/>

⁵ UNESCO. Trabajo en equipo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. [En línea]. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Buenos Aires. 2000. Disponible en: http://www.poznerpilar.org/biblioteca/museo_feria/www.pgi.me.gov.ar/download/Mod09.pdf

EMPATÍA: el proceso permite que una persona se coloque figurativamente en el lugar de otra, habilidades que pueden reducir enormemente las barreras de la comunicación.⁶

INTELIGENCIA EMOCIONAL: es la capacidad de una persona para manejar sus sentimientos de manera que los sentimientos se expresan de manera adecuada y efectiva.⁷

PERSUADIR: conseguir mediante razones que una persona piense de una manera determinada o que haga cierta cosa.⁸

⁶ PARRA DE PÁRRAGA, Eleonora; ROJAS, Luis Rodolfo; ARAPÉ, Elizabeth. Comunicación y conflicto: El arte de la negociación. [Base de datos en línea]. Abril de 2008. Venezuela. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales. Negotium, 4(10), 17-35. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78241003>

⁷ PSICOACTIVA. ¿Qué es la Inteligencia Emocional?: El papel de las emociones en nuestras vidas. (Consultado el 15 de octubre de 2018). Disponible en: <https://www.psicoactiva.com/blog/la-inteligencia-emocional/>

⁸ OXFORD. Persuasión. (Consultado el 15 de octubre de 2018). Disponible en: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/persuasion>

RESUMEN

TÍTULO: SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN COMUNICACIÓN ASERTIVA JEFE – EMPLEADO COMO EJE CENTRAL DEL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO.*

AUTORES: MARLENE JAIMES POVEDA, MARÍA FERNANDA LÓPEZ RODRÍGUEZ, ELVIRA RODRÍGUEZ QUINTERO, PERLA VELASCO ESTEBAN**

PALABRAS CLAVE: comunicación, asertividad, empresa, jefe, empleado, productividad, sostenibilidad y desarrollo.

DESCRIPCIÓN

El capital humano de las empresas es fundamental para el desarrollo sostenible y crecimiento económico, razón por la cual es imprescindible que tenga las competencias y habilidades necesarias para comunicarse asertivamente; de esta forma, aquellas organizaciones que las implementen y apliquen en cada una de las áreas, mediante el proceso continuo de capacitación, talleres y que ponga en práctica las técnicas de comunicación con las herramientas necesarias fortalece el autoestima y saca a flote el liderazgo personal tanto del Jefe como del empleado.

Existen diversas teorías, estrategias y metodologías acerca de las situaciones que se presentan en las organizaciones, estas situaciones hacen referencia al comportamiento del gerente frente a los empleados, la actitud que debe tomar en forma asertiva, serena y persuasiva para tener una excelente comunicación con el empleado-receptor, por medio de los canales emocionales que lo impulse a realizar las funciones de manera agradable con eficiencia y eficacia. Por esta razón el objetivo de este seminario de investigación es analizar las competencias y habilidades que deben tener los jefes y empleados para lograr una comunicación asertiva, por lo cual se realizó una revisión documental dirigida a la fundamentación teórica de la comunicación enfocada en el receptor, la asertividad como competencia efectiva en las relaciones laborales jefe-empleado, estrategias y casos de experiencias exitosas de comunicación en las relaciones jefe empleados en empresas de servicios.

* Trabajo de grado

** Instituto de proyección regional y educación a distancia. Gestión Empresarial. Directora: Luz Helena Villamizar, Especialista en Protección de Control Vegetal.

ABSTRACT

TITLE: RESEARCH SEMINAR COMMUNICATION ASSERTIVE CHIEF - EMPLOYED AS A CENTRAL AXIS OF THE GROWTH OF SERVICE COMPANIES.*

AUTHORS: MARLENE JAIMES POVEDA, MARÍA FERNANDA LÓPEZ RODRÍGUEZ, ELVIRA RODRÍGUEZ QUINTERO, PERLA VELASCO ESTEBAN**

KEYWORDS: communication, assertiveness, company, boss, employee, productivity, sustainability and development.

DESCRIPTION

The human capital of companies is fundamental for sustainable development and economic growth, which is why it is essential that you have the skills and abilities necessary to communicate assertively; in this way, those organizations that implement and apply them in each of the areas, through the continuous process of training, workshops and put into practice the communication techniques with the necessary tools it strengthens self-esteem and brings out the personal leadership of both the boss and the employee.

There are several theories, strategies and methodologies about the situations that arise in organizations, these situations refer to the behavior of the manager in front of the employees, the attitude that must be taken in an assertive, serene and persuasive way to have an excellent communication with the employee-receiver, through the emotional channels that drives him to perform the functions in a pleasant manner with efficiency and effectiveness. For this reason, the objective of this research seminar is to analyze the competences and skills that managers and employees must have in order to achieve assertive communication, for which a documentary review was carried out aimed at the theoretical foundation of communication focused on the receiver, Assertiveness as effective competence in employee-boss work relationships, strategies and cases of successful communication experiences in chief relationships employees in service companies.

* Bachelor thesis

** Instituto de proyección regional y educación a distancia. Gestión Empresarial. Directora: Luz Helena Villamizar, Especialista en Protección de Control Vegetal.

INTRODUCCIÓN

La comunicación asertiva en el ámbito empresarial es fundamental para el crecimiento de las organizaciones, pues permite que se logren las metas establecidas a través del cumplimiento de los objetivos planteados con la consecución, desarrollo y cumplimiento de los planes de acción y estrategias, todo esto se logra con el adecuado manejo de la información, el alcance en alto porcentaje de éxito en las tareas planteadas, aumentando las capacidades y motivando a todo el personal que interviene en los procesos productivos, estratégicos y de apoyo en la empresa; de lo contrario solo el crecimiento de la empresa se verá frustrado por el bajo índice de la productividad o de reproceso.

Para aumentar las capacidades y motivación de los trabajadores en la empresa, en primera medida se debe identificar cuáles son las competencias que deben tener cada uno, una vez identificadas las competencias, permite revisar la relación entre la acción y los resultados obtenidos dentro de los planes de mejora en las organizaciones de prestación de servicios.

Aspectos tales como la globalización, la competitividad, las alianzas estratégicas obligan a las empresas a innovar y a realizar continuos cambios en su estructura y operaciones, en este proceso se ven involucrados los empleados y de ellos depende que dichos cambios se implementen eficazmente y se obtengan los resultados esperados; de ahí la importancia de la comunicación asertiva.⁹

Por esta razón es importante la comunicación asertiva en cualquier contexto de la empresa; los jefes y los empleados deben estar en constante capacitación, para

⁹ AVENDAÑO ORTIZ, Heidy Karina. Ensayo: La comunicación asertiva como ventaja competitiva. [En línea]. Bogotá D.C: Universidad Militar Nueva Granada. 2014. p. 10. (Recuperado en 11 junio de 2017). Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11994/La%20Comunicacio%CC%81n%20Asertiva%20como%20ventaja%20Competitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

que, a la hora de implementar los planes de mejora, estén a la vanguardia y ser competitivos en el sector de los servicios.

Caso contrario con lo anterior, una deficiente comunicación asertiva jefe-empleado, puede conllevar a malos entendidos y por consiguiente discusiones innecesarias, pérdida del interés en el trabajo por ende disminución de su cantidad y calidad de las funciones, afectación personal, lo que confluente en el deterioro del servicio. “Una buena gestión de comunicación garantiza el éxito de una empresa y es un elemento diferenciador dentro del ámbito competitivo de las organizaciones”.¹⁰

En esta investigación se analizó, discutió y evaluó dicha temática, en donde se logró el cumplimiento de los objetivos general como específicos, permitiendo contribuir un paradigma facilitador en la vida laboral, personal y profesional de los estudiantes.

Luego de todo lo experimentado, el seminario se presta como herramienta adicional de apoyo en la comunicación asertiva de las empresas frente a la relación jefe-empleado, especialmente en las empresas prestadoras de servicios, para lograr así ejecutar de manera agradable las tareas, metas y objetivos trazados en la empresa bajo la línea comunicación asertiva jefe-empleado.

En el primer capítulo del documento se presenta la definición del Seminario de Investigación Alemán, además los objetivos, las ventajas, características, organización y metodología que se deben tener en cuenta para la realización de esta actividad de investigación académica.

En el segundo capítulo se encuentra la descripción del problema, los objetivos y la justificación, así mismo en el tercer capítulo está la planeación del seminario de investigación, donde se han establecido los parámetros dentro de los cuales

¹⁰ Ibid., p.10.

se desarrolló el seminario como fue el estudio bibliográfico y la planificación de cada sesión.

El cuarto capítulo presenta la ejecución del seminario, allí se encuentra el cumplimiento del cronograma de cada una de las sesiones establecidas en la planeación en concordancia con la matriz de las relatorías.

En el quinto capítulo se describe la normatividad y el orden de los documentos, la información recopilada y las presentaciones utilizadas para el desarrollo del seminario.

En el sexto capítulo de este documento, se culmina el seminario, y allí se presentan los recursos que se utilizaron para llegar a los resultados de la investigación como fueron las relatorías, las presentaciones en power point y videos.

Para finalizar se exponen las conclusiones y recomendaciones del documento como resultado final del seminario de investigación.

1. GENERALIDADES DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

1.1 QUE ES SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

Consiste en un proceso reflexivo, sistemático y crítico que tiene como propósito fortalecer en el estudiante las habilidades requeridas en el manejo de la información y la comunicación para desarrollar investigación científica, valiéndose de la formación para el trabajo tanto personal como en equipo, y original sobre un tema específico. Así mismo, busca iniciar el estudio de nuevos objetos de investigación de interés para la Escuela.

Este trabajo se realizó por un grupo conformado de 3 a 5 estudiantes, quienes bajo la dirección de un profesor elaboraron y ejecutaron el plan del Seminario, en el cual se abordó un tema de investigación específico, mediante una dinámica que comprendió actividades de relatoría, correlatoría, discusión y elaboración de un documento denominado síntesis, en el cual se incluyó el estudio de los referentes contextuales del tema seleccionado (aspectos políticos, éticos, económicos y sociales).¹¹

1.2 OBJETIVO DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

El objetivo es permitir a los integrantes del seminario de investigación el desarrollo de las competencias del estudiante, lo que significa que a través de éste pondrá en

¹¹ CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Acuerdo No. 004 de 2007. Por el cual se modifica el reglamento académico estudiantil de pregrado, en su título V, capítulo IX "del trabajo de grado". [En línea]. (Recuperado en 11 de junio de 2017). Disponible en: <https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/ACUERDO%20SUPERIOR%20004%202007%20COMPLETO.pdf/>

práctica su capacidad de indagación en el tema seleccionado y se desplegará sus habilidades al desempeñarse en cada uno de los roles de esta modalidad, Relator, Correlator, Participante y Protocolante.

Al desempeñar cada uno de los roles se obtiene mayor fortaleza, mejor desempeño integral y por consiguiente alcanzar los objetivos trazados, todo esto bajo la orientación de un Director quien brindó toda la asesoría necesaria para lograrlos; por lo tanto es primordial trabajar e indagar, desde lo individual hasta el trabajo en equipo con el fin de reconocer, identificar los problemas, criticar los mismos y dirimirlos al compartir sus ideas, estrategias bajo el respeto y trabajo colaborativo en cada una de las sesiones.

1.3 VENTAJAS DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

El seminario de investigación como herramienta genera las siguientes ventajas:

- En todo el desarrollo del seminario se cuenta con un director (Tutor), siendo su propósito principal el de guiar a los autores del seminario, en la consulta de las diferentes fuentes de información, para un mejor desarrollo del tema seleccionado.
- Permite a cada estudiante el desarrollo de sus habilidades comunicativas, a través de la lectura oral y escrita de diferentes géneros textuales (ensayos, artículos, tesis de grado, informes de investigación), al igual que por medios audiovisuales (videos), además de adquirir nuevos conocimientos en desarrollo de búsqueda de la información y del tema específico del seminario.

- El estudiante dentro de cada sesión, da a conocer su punto de vista, defendiéndolo de manera crítica y argumentativa, a través de inferencias interviniendo de forma clara e implícita en el tema puesto en discusión. De acuerdo a lo anterior, el grupo debe estar preparado para debatir o reforzar los argumentos dados durante la sesión.
- Fomenta el trabajo en equipo, generando una mejor planeación y organización del tiempo para el logro de los objetivos personales y comunes.
- El seminario permite el conocimiento y el uso de distintas herramientas didácticas o magnéticas que permiten la ejecución de las diferentes sesiones, así como lograr controlar el tiempo de manera adecuada en cada sesión.

1.4 CARACTERÍSTICAS¹²

El seminario de investigación posee las siguientes características:

- Participación activa de cada uno de los integrantes del seminario, puesto que no solo el director (Tutor) interviene, sino también todos los del grupo realizan su aporte desde el rol que estén desempeñando. En este proceso los participantes siendo discípulos empiezan a recorrer el camino hacia maestros.
- Está conformado por un grupo reducido, de aprendizaje activo y cooperativo lo que induce a investigar, reflexionar, descubrir y concluir sobre temas específicos.

¹² UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo de trabajo de grado. [En línea]. Septiembre de 2007. p. 5 y 6. (Recuperado en 28 de noviembre de 2017). Disponible en https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf

- Se emplea el dialogo de manera permanente para compartir los conocimientos adquiridos.
- Un ambiente amable y cooperativo, fomentando la mayor participación de los integrantes del grupo.
- Las sesiones desarrolladas, utilizando medios didácticos de apoyo al aprendizaje.
- La estructura del seminario junto con todas las actividades y parámetros para desarrollarlas, son planificados en la primera sesión. Desarrollando habilidades de planeación y ejecución a los integrantes del seminario.
- El seminario de investigación exige a los participantes una alta responsabilidad para lograr la preparación adecuada de los temas; por lo tanto, deben tener bases sólidas para llevarlo a cabo, generando manejo del tiempo, personas, temas y discusión.

1.5 ORGANIZACIÓN DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del seminario de investigación se inició definiendo las actividades de la Relatoría, Correlatoría, Protocolante y Participante. En cada una de las sesiones, los roles se rotaban entre cada uno de los participantes, permitiendo así, generar diferentes habilidades a los participantes.

Cada una de las sesiones se realizó dentro de las instalaciones de la Universidad Industrial de Santander, específicamente en el Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia IPRED, con una duración de cada sesión de dos horas.

A continuación, se dan a conocer los participantes que desarrollaron la investigación con sus respectivos roles.

Tabla 1. Integrantes del seminario de investigación

Integrantes del seminario de investigación	
Directora:	Luz Helena Villamizar Cáceres
Integrantes:	Elvira Rodríguez Quintero
	Marlene Jaimes Poveda
	María Fernanda López Rodríguez
	Perla Velasco Esteban

1.5.1 Tema del seminario de investigación. El seminario de investigación habla del tema de, Comunicación Asertiva Jefe- Empleado como Eje Central de Crecimiento en las empresas de servicio. El criterio para la elección del tema se basó en la decisión de la Directora Ingeniera Luz Helena Villamizar Cáceres, ya que desde las organizaciones en que labora cada una de las integrantes de trabajo del seminario, vislumbraron estas falencias comunicativas, que en muchos casos no permite el crecimiento y desarrollo de las mismas organizaciones.

1.5.2 Dirección del seminario de investigación. El presente seminario de investigación estuvo a cargo de la ingeniera Luz Helena Villamizar Cáceres, quien basada en su experiencia de docencia universitaria y además empresaria, orientó a las autoras en la búsqueda de los temas y subtemas. Tuvo como función principal liderar la investigación, además de brindar la asesoría necesaria en cada sesión para encaminar el cumplimiento de las actividades programadas.

1.5.3 Desempeño de roles. Los roles ostentados por cada una de las integrantes fueron rotativos en cada sesión como se describen a continuación:

- Director

Es quien se encarga de dirigir las secciones de seminario, comienza con la presentación del tema y los integrantes, coordina la intervención de los roles (Relator, Correlator, Participante y Protocolante), en las fechas y tiempos establecidos. Adicionalmente está en constante comunicación con el grupo del seminario, siendo el mediador de ellos, permitiéndose respetar todos los puntos de vista de cada uno de los integrantes.

- Relator

El rol de “Relator” permite desarrollar capacidades para: Identificar, seleccionar y organizar materiales, textos y contenidos. Ser un buen expositor, aprender a expresarse y argumentar en público. Sintetizar ideas y sacar conclusiones propias. Someterse a la crítica y al juicio colectivo, lo que genera madurez psíquica e intelectual para su vida académica, profesional y personal.¹³

El relator presenta o expone el tema correspondiente a la sesión del seminario, puede presentar la información de forma didáctica, informativa, por medio de ejemplos o pruebas lógicas, con sus conocimientos y argumentación rigurosa, debe plantear claramente su posición o punto de vista, además de ello, generar discusión y opinión de los temas, para así lograr generar conclusiones o planteamientos que enriquezcan del conocimiento de todos.

- Correlator

El rol de “Correlator” permite desarrollar capacidades para: saber escuchar y potenciar las habilidades de concentración, y realizar aportes de manera valorativa

¹³ Ibíd.

y crítica. Ejercitar la capacidad de evaluar, mediante la apreciación y valoración del dominio argumental del tema, de la claridad de la exposición y de la capacidad de motivar y convencer al grupo.¹⁴

El Correlator juega un papel importante dentro del seminario de investigación por lo que es la persona que evalúa en forma crítica y constructiva toda la información suministrada con anterioridad por el relator, así mismo presenta su punto vista en cual hace relevancia a los aportes presentados por el relator, motivando a los participantes a que entren en discusión. Además, permite desarrollar sus capacidades de saber escuchar y potencializar las habilidades de concentración.

- Participantes

Los participantes del seminario a través de la discusión logran autoevaluar su nivel de preparación en cuanto al tema, desarrollar habilidades para dialogar, confrontar ideas, trabajar en grupo y respetar la opinión de los demás; además permite aprender a participar cuando es pertinente y necesario, registrar, anotar, organizar las ideas y argumentos cuando se desea intervenir; respetando y demostrando interés por apreciar, rechazar, aceptar, evaluar los argumentos y comentarios del otro.

Cada uno de los participantes por medio de la discusión grupal respetuosa, logra obtener un aprendizaje autodidacta en los temas, dado que se preparó para cada sesión de forma consiente, para lograr desarrollar un dialogo enriquecedor y nutrido, que abra espacios de debates y confrontaciones, y que permita trabajar en equipo, con la prevalencia del respeto mutuo.

¹⁴ Ibíd.

- Protocolante

El rol de “Protocolante” permite desarrollar capacidades para: percibir y captar los aspectos más relevantes en los temas tratados de cada discusión, identificando los momentos más significativos y plasmarlo por escrito; al inicio de cada seminario debe dar informe de los temas tratados en la sesión anterior entregando copia del mismo a cada integrante; además logra generar fuentes de producción intelectual a través de las memorias que son fruto del seminario¹⁵; es decir, tiene la capacidad para extraer las ideas puntuales de cada debate o discusión realizadas, sintetizar, elaborar y organizar el documento final, sacar conclusiones de las cuales pueden surgir nuevas incógnitas de los temas evaluados.

1.6 METODOLOGÍA

La metodología usada, se basó en los lineamientos establecidos para el desarrollo del seminario de investigación de una de las modalidades de grado de la Universidad Industrial de Santander como se muestra en la figura 1.

¹⁵ Ibíd., p 29

Figura 1. Metodología del seminario de investigación



Fuente. UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo de trabajo de grado. [En línea]. Septiembre de 2007. p. 5 y 6. (Recuperado en 28 de noviembre de 2017). Disponible en https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf

En una primera etapa se definió el tema a investigar y sus objetivos; además se analizaron varios soportes bibliográficos (libros, revistas, vídeos, páginas Web, entre otros) y se realizó cronograma para el desarrollo de las secciones para llevar a cabo la ejecución de las mismas con el fin de recopilar material para la elaboración de este documento.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Dentro de las organizaciones, el ambiente laboral define el futuro de una empresa, siendo un factor de gran importancia en el cual se evidencia el desempeño de la productividad en el trabajador; la conducta de cada uno puede verse afectada por una mala comunicación o relación entre los demás trabajadores; pero una mala relación por parte de los altos mandos de la empresa pueden ocasionar conflictos graves dentro de la estructura de la empresa que podrían dejar por fuera de la competencia a cualquier organización.¹⁶

Se deben identificar los factores internos y externos que puedan afectar la productividad en la empresa, siendo el más importante para la presente investigación el factor interno desde su estructura organizacional, el liderazgo y la cultura corporativa. Un buen líder es aquel que tiene una comunicación asertiva con los empleados, por lo tanto, los conflictos internos se pueden evitar y mitigar mediante el líder en los procesos.

La mala comunicación desmotiva a los empleados a la hora de ejercer sus labores, puede incurrir en hacer una mala tarea o generar un inconformismo entre todos los empleados por mala distribución de tareas, generar desconfianza entre los jefes y afectar el rendimiento individual.

Al hablar de una mala comunicación, se hace énfasis en los problemas internos de la empresa, incomodidades en el ambiente de trabajo y desacuerdos hacia las

¹⁶ MAYO DIAZ, Mónica. Problemas internos en el ambiente laboral. [En línea]. Marzo 13 de 2014. Gestiopolis. México. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/problemas-internos-en-el-ambiente-laboral/>

directivas que pueden ir más allá de la organización y acarrear problemas externos.¹⁷

Dentro del marco jurídico nacional, existe una política laboral que defiende a los trabajadores de cualquier sector, pero dentro del marco de esta política también están las acciones que pueden implementar las empresas para ser más competitivo de acuerdo a las exigencias de la economía mundial, pero comprometiéndose con los trabajadores, actuando con responsabilidad y avanzando en una misma dirección, por esta razón es importante desarrollar y potenciar mecanismos de colaboración y participación, tanto institucionales como en el ámbito de la empresa.

Dentro del contexto de las empresas prestadora de servicio, existen múltiples factores generadores de problemas, de los cuales se encuentran principalmente las fallas de comunicación por: la forma inadecuada de decir o expresar las ideas, la manera de impartir las directrices, no saber escuchar y la expresión tanto verbal como corporal.

La comunicadora social y periodista Sánchez, en la revista de la Universidad Pontificia Bolivariana, dice:

La comunicación asertiva al interior de las organizaciones consigue ser una función integradora de los departamentos. Su aplicabilidad racional por parte de los gerentes, conlleva a la acción eficiente en la obtención de objetivos de su dominio, a fin que sean cumplidos dentro de la organización en general.¹⁸

¹⁷ Ibid.

¹⁸ SÁNCHEZ VEGA, Katterine y OSPINA NIETO, Yovany. La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial. [Base de datos en línea]. Universidad Pontificia Bolivariana. 2014. Colección Académica de Ciencias Sociales, 1(1), 13 - 39. (Recuperado en 11 junio de 2017). Disponible en: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/2882> <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/2882>

Es decir, esta comunicación tiene que ver con la actitud y la forma en que se emiten los mensajes, en donde el juego de palabras va relacionado con la relación interpersonal, intrapersonal, laboral, sentimental, cuyo objetivo es el de promover una relación adecuada entre el jefe y sus colaboradores.

Basado en lo anterior se plantean los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las fallas que pueden afectar la efectividad laboral y por ende el buen servicio y bienestar de una empresa?

¿Cuáles serían las ventajas para el jefe-empleado cuando la comunicación de ideas y mejoras son tenidas en cuenta?

¿Cuáles serían las habilidades y competencias básicas para tener una comunicación asertiva?

¿Cómo es el crecimiento económico de las empresas que tienen comunicación asertiva?

¿Cómo ayuda la implementación de la comunicación asertiva como parte fundamental en el crecimiento intrapersonal e interpersonal de sus colaboradores?

2.2. OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo general. Analizar las competencias y habilidades fundamentales que debe tener el jefe y empleado para lograr una comunicación asertiva con el propósito de garantizar la efectividad como eje central en el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de las empresas prestadoras de servicios.

2.2.2 Objetivos específicos.

- Establecer los fundamentos teóricos de la comunicación jefe empleado en las empresas de servicios.
- Describir la comunicación asertiva como competencia efectiva en las relaciones laborales jefe –empleado
- Identificar estrategias para una comunicación asertiva en empresas.
- Reconocer experiencias exitosas de comunicación asertiva en las relaciones jefe empleados en empresas de servicios.

2.3 JUSTIFICACIÓN

La principal motivación para la realización de este seminario de investigación, fue resultado de la experiencia laboral de las estudiantes participantes, en los campos de la atención en servicios de salud, en el sector financiero y en el sector de transportes, pues en diferentes espacios académicos se ha discutido sobre los problemas, reprocesos e inconvenientes de convivencia y clima laboral, descontento y baja productividad que generan los conflictos y fallas en la comunicación entre jefe y empleado.

La calidad laboral ha despertado un gran interés en el trabajador, una mala calidad en el puesto de trabajo puede afectar psicológicamente al trabajador, por ende su capacidad de desarrollar cualquier tarea que se le encomiende, desde la perspectiva de la calidad del entorno de trabajo subordina estos aspectos pueden afectar la salud y el bienestar del trabajador anteponiendo los intereses individuales a los de la organización; sin embargo si el trabajador dispone de buenas condiciones y calidad en el trabajo, puede alcanzar una mayor productividad y eficacia

organizacionales como paso previo sin el cual no sería posible satisfacer las necesidades y demandas de cada trabajador.¹⁹

La calidad laboral no solo corresponde a las condiciones de trabajo, existe un factor fundamental que puede abarcar todo el contexto de la problemática y es la comunicación entre los jefes y empleados, si el trabajador se siente mal en su puesto, este lo puede comunicar a su jefe inmediato para que mejore dicha condición, por lo que es necesario que el jefe sea un líder para que exista comunicación de forma acertada y evitar inconvenientes en el empleado por una mala decisión que pueda tomar el jefe como jefe, mas no como líder.

Se afirma entonces que la comunicación asertiva es fundamental para el desarrollo económico de toda organización, especialmente de las empresas prestadoras de servicios, donde el contacto con el cliente es más directo, por ello fue un objetivo fundamental conocer los factores que faciliten la identificación de las competencias que dichos actores en la comunicación empresarial deben tener para implementar la comunicación asertiva y establecer planes estratégicos para ello a través de charlas, talleres, motivación por diferentes medios para mejorar y con ello garantizar un propicio ambiente laboral, crecimiento tanto laboral como económico, generación de ventajas competitivas y la sostenibilidad en el tiempo de las organizaciones.

¹⁹ GRANADOS, Isabel. Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. [Base de datos en línea]. Lima. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. 2011. Revista IIPSI, 14(2), 271-276. Disponible en: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v14n2/a14.pdf>

3. PLANEACIÓN

En esta fase se organizaron los criterios a tener en cuenta para el desarrollo del Seminario de investigación, como la relevancia e importancia del tema y la forma en la que se puede aplicar en las empresas prestadoras de servicios. El objetivo del seminario obedece a la calidad y nivel de información recopilada en el estudio bibliográfico, del análisis de cada uno de los estudiantes que la realizan y de las directrices dada por el tutor.

Importancia y objetivos del seminario:

- Realizar un documento auténtico, siguiendo las normas establecidas por la vicerrectoría universidad a través del acuerdo 004 de 2007, en su artículo 4 para los seminarios de investigación.
- Evidenciar las habilidades y competencias adquiridas por los participantes del seminario de investigación, plasmado en los análisis de los artículos investigados, síntesis de cada uno de ellos, capacidad investigativa en cada uno de los temas y subtemas planteados en la tabla 1, para el seminario de investigación Comunicación Asertiva jefe-empleado como eje central del crecimiento de las empresas de servicios.
- Identificar estrategias y experiencias exitosas en empresas de servicios que hayan aplicado la comunicación asertiva entre jefe y empleados con el objetivo de mantener un clima laboral óptimo, una productividad próspera, contribuyendo con el crecimiento de la empresa.

3.1 ESTUDIO BIBLIOGRÁFICO

Para comenzar con el seminario de investigación fue necesario definir el material a utilizar, como: libros, revistas electrónicas, páginas web, artículos científicos, monografías, etc., con el fin de recopilar información y tener soportes necesarios para el desarrollo de los temas y subtemas definidos; por lo tanto a continuación se detallan como base, aclarando que de los mismos surgían inquietudes que conllevaron a indagar otros textos y realizar entrevistas para profundizar el seminario de investigación comunicación asertiva jefe – empleado como eje central del crecimiento de las empresas de servicio.

En la investigación del primer tema fundamentos teóricos de la comunicación jefe empleado en las empresas de servicios se basó en los siguientes documentos:

1. Ongallo,²⁰ Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. El Señor Carlos Ongallo, refiere en su manual o guía sobre las teorías, los tipos de comunicación, características, normas y sus aplicaciones para una buena comunicación interna en una organización.
2. Real Academia Española²¹, Diccionario de la lengua española. El diccionario fue consultado, con el objetivo de tener los conceptos de comunicación y asertividad.

²⁰ ONGALLO, Carlos. Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. 2ª edición revisada y actualizada. España: Editorial Dikynson S. L., 2007. p. 10 – 11. ISBN 9788498491142

²¹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. [En línea]. Edición 23ª. 2014. (Consultado el 01 de abril de 2018). Disponible en: <https://dle.rae.es/>

3. Banco de la Republica,²² Teoría de la comunicación y algunas corrientes. Esta enciclopedia instruye sobre qué es comunicación, presenta los elementos de la comunicación y el significado de cada uno, al igual que ilustra las diferentes teorías de la comunicación.
4. Sánchez Vega y Ospina Nieto,²³ La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial. Abarca los aspectos de la comunicación organizacional para que fluya la comunicación asertiva y con ello se obtengan buenos resultados para el beneficio empresa - colaboradores y todos los que giran en torno a ella. Así mismo argumenta el mensaje de Chiavenato²⁴ refiriéndose a los factores de la comunicación de habilidad comunicativa, actitud, conocimiento, sistema sociocultural.
5. Gallardo,²⁵ Los 5 Axiomas de la comunicación de Paul Watzlawick. El autor propone los axiomas de Paul Watzlawick para tener una buena comunicación asertiva, en ella influye qué acciones, actitudes se deben tener en cuenta al momento de comunicarse; así mismo indica que la comunicación no se basa únicamente en la forma verbal (comunicación digital) sino también en la no verbal (comunicación analógica).

Los documentos que se tuvieron en cuenta para tener en cuenta el segundo tema: La comunicación asertiva como competencia efectiva en las relaciones laborales jefe-empleado, se nombran a continuación:

²² BANCO DE LA REPUBLICA. Teoría de la comunicación y algunas corrientes. [En línea]. En: Banrepcultural. Colombia. 2017. (Recuperado en 10 de abril de 2018). Disponible en: http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Teor%C3%ADa_de_la_Comunicaci%C3%B3n_y_algunas_corrientes

²³ SÁNCHEZ VEGA y OSPINA NIETO. Óp. cit., p.13-39

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 5ta. Edición México D.F.: Mc Graw Hill, 2001. ISBN 9789701027868

²⁵ GALLARDO, Patricia. Los 5 Axiomas de la comunicación de Paul Watzlawick. [En línea]. En grandes pymes. 2013. Disponible en: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/05/18/los-5-axiomas-de-la-comunicacion-de-paul-watzlawick/>

1. Naranjo Pereira,²⁶ Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. El artículo habla sobre la comunicación y la conducta asertivas como habilidades sociales, dando a conocer que es la asertividad, sus características, cuáles son los comportamientos no asertivos, además de dar a conocer la comunicación funcional y disfuncional, las formas de comunicación incorrecta de acuerdo al tipo de personas, punto clave para identificar en las empresas.

La asertividad es una conducta, por lo tanto, no puede ser una característica de la personalidad, lo que permite generar un entrenamiento y por ende mejorar las habilidades. El comportamiento asertivo facilita que la persona se sienta más satisfecha consigo misma y con los demás, presentando características del asertividad, son más seguras de sí mismas, reconocen e identifican sus necesidades y las hacen saber hacia otras personas; además habla de los comportamientos no asertivos.

2. Blatto,²⁷ Tips para lograr una comunicación asertiva, eficaz y completa. Trata sobre los 4 tipos de personas que se deben tener en cuenta en la comunicación: las orientadas a la acción, orientadas a los métodos, los signados por ideas y las que están enfocadas hacia las personas. Para tener en cuenta a la hora de comunicarse se describe cada uno de los tipos de personas; por lo tanto, da a conocer unos pasos para comunicarse de manera efectiva.
3. Gómez Nodarse,²⁸ Comunicación asertiva, competencia básica en la empresa. Da a conocer cómo se debe profundizar en la percepción de los empleados,

²⁶ NARANJO PEREIRA, María Luisa. Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. [Base de datos en línea]. San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica: Universidad de Costa Rica, enero-abril de 2008. Revista Actualidades investigativas en educación, 8(1), 1-27. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44780111>

²⁷ BLATTO, Lorena. Tips para lograr una comunicación asertiva, eficaz y completa. [En línea]. Julio 15 de 2013. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/tips-para-lograr-una-comunicacion-asertiva-eficaz-y-completa/>

²⁸ GÓMEZ NODARSE, Iris. Comunicación asertiva, competencia básica en la empresa. [En línea]. Julio 23 de 2013. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-asertiva.competencia-basica-en-la-empresa/>

muestra que debe hacer un gerente para ser asertivos con sus colaboradores, además de evidenciar que competencias se deben incorporar para lograr una buena comunicación.

4. Torres Silva y Díaz Ferrer,²⁹ Compromiso organizacional: Actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. Analizan el compromiso de las organizaciones en el tema de la actitud en el trabajo de forma asertiva para la competitividad de las organizaciones, revisando los diferentes componentes como el cognitivo y conductual entre otros. Además, de ello muestra como la actitud laboral asertiva es una herramienta de competitividad para las organizaciones.
5. Celis Maya,³⁰ Cómo lograr una comunicación asertiva. Describe los pasos para lograr una comunicación asertiva, que son: comunica en primera persona, argumente siempre, modestia y respeto primero, no te lo tomes personal; por esta razón los resultados obtenidos son positivos en la comunicación.
6. Guzmán,³¹ ¿Cómo lograr una comunicación efectiva y asertiva?. Da sugerencias sobre cómo transformarse en un comunicador efectivo y asertivo: aprender a juzgar el contenido y no a la persona, poner atención a la respuesta verbal y no verbal, ser paciente, no interrumpir, entre otras cosas, mostrar interés para captar interés y aprender a comunicar sus emociones y opiniones.

²⁹ TORRES SILVA, Lenin y DÍAZ FERRER, Joscelym. Compromiso organizacional: Actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. [Base de datos en línea]. Mayo de 2012. Revista arbitrada formación gerencial, 11(1), 81-102. Disponible en: <http://200.74.222.178/index.php/rafg/article/view/569/568>

³⁰ CELIS MAYA, Juan Sebastián. Cómo lograr una comunicación asertiva. [en línea]. Blog desarrollo personal. Disponible en: <https://www.sebascelis.com/como-lograr-una-comunicacion-asertiva/2017>

³¹ GUZMÁN, Elisa. ¿Cómo lograr una comunicación efectiva y asertiva?. [En línea]. Julio 9 de 2015. Disponible en: <http://www.hoylosangeles.com/opinion/colaboradores/hoyla-col-como-lograr-una-comunicacion-efec-column.html>

7. Rojas Olier,³². Comunicación asertiva: competencia básica para el liderazgo empresarial. Describe qué es la comunicación asertiva, las cinco artes básicas de la comunicación asertiva en el trabajo: orientación activa, control de ansiedades y temores, buenas relaciones interpersonales y el arte de negociar. Además, da a conocer que es liderazgo empresarial, su clasificación y las características de un líder empresarial.

Para identificar las estrategias para una comunicación asertiva en empresas de servicios a continuación se relaciona el estudio bibliográfico investigado:

1. Pinzón Rodríguez,³³ Gerente Avanza Consultores. Coach en Liderazgo y comunicación. Durante la entrevista realizada vía Skype al Sr. Pinzón se realizó la consulta de los conceptos básicos de asertividad y como esta influye en el éxito de las empresa, la entrevista se tornó en una reunión expositiva por parte del coach quien interrelacionó la comunicación asertiva y efectiva con la importancia del liderazgo persuasivo y la preparación que debe tener todo líder o gerente a la hora de motivar en sus empleados por medio de canales emocionales y herramientas de persuasión encaminado a la armonía y efectividad en las relaciones que confluyen en el clima y cultura organizacional óptimos. Por ello se menciona en este seminario la importancia de las recomendaciones bibliográficas, que todo líder debe estudiar para mejorar sus competencias en comunicación y liderazgo organizacional.
2. Primero Adentro, ³⁴ Metodología Sistema 1A. Dentro del contenido de esta página web se detalla la metodología del sistema 1A, que detalla el sistema que desarrollo Manuel Tessi para la gestión de la comunicación interna en tres

³² ROJAS OLIER, Adriana Gisella. Comunicación asertiva: competencia básica para el liderazgo empresarial. [en línea]. Tesis de especialización, mención en Docencia Universitaria. 2011. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/5371/2/RojasOlierAdrianaGisella2011.pdf>. 2018

³³ PINZÓN RODRÍGUEZ, Álvaro. Gerente Avanza Consultores. Coach en Liderazgo y comunicación. [Entrevista vía Skype]. 24 de octubre de 2017

³⁴ PRIMERO ADENTRO. Metodología Sistema 1A. [En línea]. Marzo 25 de 2019. Disponible en: <https://comunicacioninterna.com/metodologia/>

dimensiones; dimensión intrapersonal dirigida a líderes y enfocada en la palabra pensada, dimensión interpersonal dirigida a los equipos de trabajo y enfocada a la palabra oral; dimensión institucional dirigido a la organización y enfocada a la palabra escrita que emiten las organizaciones hacia los empleados.

3. López,³⁵ Escuchar, principio del trabajo colaborativo. Este artículo contiene la entrevista realizada al Sr. Manuel Tessi sobre la importancia de la escucha en el trabajo colaborativo y se explica con sencillez las 7 premisas Escuchar primero, Capitalizar las quejas, Ordenar la emisión, Narrar con significado. Ofrecer la palabra, Medir los logros: ¿Y el cuadro de resultados?, y sus aplicaciones para mejorar el trabajo colaborativo y los resultados en las organizaciones.
4. Tessi, ³⁶ Comunicación interna en la práctica. Libro en el que Manuel Tessi el especialista en comunicación interna empresarial expone sus 7 premisas para mejorar la comunicación en las empresas, allí se exponen las premisas anteriormente mencionadas, con casos de estudio con base en los 25 años de experiencia con que cuenta el profesional y las empresas en las que han sido aplicadas, junto con la metodología del sistema 1A.

Dentro de las experiencias exitosas de comunicación asertiva en las relaciones jefe empleados en empresas de servicios, y según lo investigado, algunas empresas no tienen documentadas estas experiencias como un aspecto relevante y fundamental dentro de las organizaciones, relacionamos los siguientes documentos:

1. Goleman,³⁷ La Inteligencia Emocional. Este autor realiza una profunda investigación acerca del concepto de inteligencia emocional aplicado al trabajo

³⁵ LÓPEZ, Zyanya. Escuchar, principio del trabajo colaborativo. [En línea]. El empresario. Octubre 16 de 2013. Disponible en: <http://elempresario.mx/management-mrkt/escuchar-principio-trabajo-colaborativo>

³⁶ TESSI, Manuel. Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo. Editorial Granica, 2012. ISBN: 9789506417239

³⁷ GOLEMAN, Daniel, La Inteligencia Emocional. [En línea]. Disponible en: http://fcioga.org/Portals/0/Practicant/Biblioteca/Goleman.Daniel-Inteligencia_Emocional_en_la_Empresa.pdf

y demuestra que quienes alcanzan logran controlar sus emociones. Es importante que los colaboradores y los jefes practiquen el autocontrol, mejoren los niveles de estrés y todo esto se logra aprendiendo a manejar la inteligencia emocional. Comenzando en los cargos iniciales hasta los más altos, el factor clave no es el cociente intelectual, los títulos o diplomas académicos, sino la inteligencia emocional.

2. Perilla González,³⁸ La comunicación asertiva como competencia exitosa en la relación laboral de jefe - colaborador. En este artículo María Fernanda Perilla, relaciona las conductas que debe desarrollar un líder para tener una buena comunicación asertiva con sus colaboradores. Uno de los factores que interviene es la comunicación interpersonal efectiva, el cumplimiento de promesas, el delegar responsabilidades a sus colaboradores, la motivación, creatividad, trabajo en equipo y esfuerzo personal. Estas habilidades o destrezas desarrolladas por los gerentes, generan confianza y seguridad en los empleados y son capaces de expresar sus ideas y ayudar a las empresas en mejorar algún proceso que se encuentre afectado.
3. OBS,³⁹ Algunos ejemplos de asertividad en la dirección de empresas. Las estrategias utilizadas y que han generado resultados son: Claudicación Simulada: que consiste en darle la razón a la otra persona parcialmente, Meta comunicación: los dos involucrados estén consciente que diálogo se la ha salido de las manos y por ende deben retomarlo; Pregunta asertiva: el gerente o el líder asume una posición receptiva y utiliza preguntas asertivas que lo conllevan a tener más conocimiento del tema que se está tratando para poder emitir su

³⁸ PERILLA GONZÁLEZ, María Fernanda. La comunicación asertiva como competencia exitosa en la relación laboral de jefe-colaborador. [En línea]. Chía, Colombia: Universidad de la Sabana. 2012. Disponible en: <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/1833>

³⁹ OBS. Algunos ejemplos de asertividad en la dirección de empresas. [En línea]. En: blog project management. Disponible en: <http://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-pm/algunos-ejemplos-de-asertividad-en-la-direccion-de-empresas>

concepto sin herir susceptibilidades; No entrar en discusión: el líder no debe dejarse provocar y perder el control de la situación.

4. Ketterer,⁴⁰ La importancia de ser asertivo en el trabajo. Hoy día con las nuevas tendencias mundiales, las empresas buscan empleados con liderazgo, proactivo, asertivos, competitivos y que cuyo fin sea del conseguir las metas propuestas; por esta razón las empresas están capacitando al personal y brindándole un ambiente de trabajo seguro y agradable a sus trabajadores, para que sus labores las hagan tranquilo, pueda producir más intelectualmente. Un ejemplo de ello es la empresa Google la cual ocupa el segundo puesto en las empresas a nivel mundial.
5. Baquerizo Ortega,⁴¹ La influencia de la comunicación asertiva de los jefes en la satisfacción laboral de los operativos de planta de Incubadora Nacional C.A. En esta tesis se plantea una estrecha relación entre la comunicación asertiva y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa incubadora Nacional C.A., y para ello se basa en un estudio no experimental, esta investigación se fundamenta en la hipótesis “A mayor comunicación asertiva que tengan los jefes de planta, mayor será la satisfacción laboral en el personal operativo”, y toma la comunicación asertiva como una variable independiente, definiéndola como la habilidad comunicativa para transmitir y recibir mensajes, sentimientos, etc. de una manera honesta oportuna y respetuosa sin pasar por encima de los demás.
6. Egúsqiza Pereda,⁴² La asertividad. modelo de comunicaciones en las organizaciones. En este artículo se tomaron las cinco artes básicas de la

⁴⁰ KETTERER, Gunther. La importancia de ser asertivo en el trabajo. [En línea]. En: blog coyuntura económica. 2010. Disponible en: <http://coyunturaeconomica.com/desarrollo-profesional/asertividad-laboral>

⁴¹ BAQUERIZO ORTEGA, Ana Karen. La influencia de la comunicación asertiva de los jefes en la satisfacción laboral de los operativos de planta de Incubadora Nacional C.A. [En línea]. Tesis de pregrado en ciencias, mención en Psicología. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Psicológicas. 2013, p. 12 – 16; 22 – 39. Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/6271>

⁴² EGÚSQIZA PEREDA, Olinda. La asertividad: modelo de comunicaciones en las organizaciones. [En línea]. 2000. (Consultado 02 de mayo de 2018). Disponible en <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/asertividad.htm>

aserción en el trabajo como son la capacidad para hacer el trabajo; pero también es primordial tener dominio propio, poseer buenos hábitos de trabajo, disciplina y concentración. Así mismo tener el control de las ansiedades y temores, la tensión general puede producir fatiga, irritabilidad y juicios erróneos. Uno de los aspectos a tener en cuenta son los temores que en una situación específica de trabajo puede llevar a evitar las tareas necesarias para que se realice el trabajo e impedir al sujeto conseguir sus metas en el empleo, para ello se debe tener unas buenas relaciones interpersonales.

7. Ceballos,⁴³ Claves para una comunicación gerencial asertiva en las empresas. La comunicación de los gerentes, coordinadores y sus colaboradores debe ser clara, que el mensaje llegue al receptor como debe ser con un contenido claro y preciso, en doble vía, abierto que coadyuven en la toma de decisiones. Hay que tener cuidado con el tono de voz que se utiliza, los gestos; por lo tanto, un gerente debe mostrar credibilidad, confianza, seguridad y empatía al comunicarse, todo esto se ve reflejado en los resultados positivos que muestra la organización.
8. Cano Álzate,⁴⁴ et al. La importancia de la comunicación asertiva en el Banco de Bogotá oficina San Antonio de Prado. Este artículo habla sobre la aplicación de los diferentes tipos de comunicación como: comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación transversal, en el banco de Bogotá San Antonio de Prado, aplicando los fundamentos de la comunicación asertiva dentro de los cuales podemos nombrar el de la persuasión, y esta empresa se basa en un proceso de comunicación asertiva interna donde los colaboradores deben adoptar los valores de la compañías, además de tener muy en cuenta la

⁴³ CEBALLOS, Viviana. Claves para una comunicación gerencial asertiva en las empresas. [En línea]. Agosto 12 de 2013. (Consultado 04 de mayo de 2018). Disponible en: <http://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/claves-para-una-comunicacion-gerencial-asertiva-en-la-empresa-4379>

⁴⁴ CANO ALZATE, María Isabel; GARCÍA ARBELÁEZ, Eliana; MARTÍNEZ LONDOÑO, Adelita Johanna y ALVAREZ MARTÍNEZ, Silvio. La importancia de la comunicación asertiva en el Banco de Bogotá oficina San Antonio de Prado. [En línea]. Tesis de Especialización en alta Gerencia. Medellín: Universidad de Medellín, 2011, p.10-58 Disponible en: <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/281>

interacción de cada uno, al igual se presenta una propuesta para mejorar la comunicación interna por medio de la comunicación asertiva.

9. Rengifo Hernández,⁴⁵ La comunicación asertiva un camino seguro hacia el éxito organizacional. En esta tesis el autor plantea que la comunicación asertiva se ubica como parte fundamental y eje central en toda empresa, a su vez que ésta influye en el desarrollo de las actividades, la producción de la misma y el buen desempeño laboral de los empleados tanto grupal como personal. Así mismo hace referencia que la comunicación asertiva debería ser una política institucional en las empresas y que cuyo objetivo sea el de mantener unas relaciones intergrupales, interpersonales y entre el jefe - colaborador.
10. Perilla Gonzales,⁴⁶ La comunicación asertiva como competencia exitosa en la relación laboral de jefe-colaborador. En esta tesis se propone y explica la ventaja competitiva que genera una buena relación jefe - empleado como resultado de la comunicación asertiva, los tipos de comunicación, los beneficios y las ventajas del aprovechamiento eficiente de la comunicación efectiva. Además, resalta la importancia de saber escuchar, puesto que cumple un papel significativo dentro de la comunicación asertiva, por tanto, se convierte en la motivación y la principal forma de persuadir al colaborador para que realice las tareas que se le indiquen de la mejor forma posible.
11. Peña Acuña; Del Henar Sánchez Cobarro y Fernández. De Bobadilla.⁴⁷ Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. Este artículo menciona las estrategias exitosas de comunicación interna aplicadas

⁴⁵ RENGIFO HERNÁNDEZ, Germán Alberto. La comunicación asertiva un camino seguro hacia el éxito organizacional. [En línea]. Tesis de pregrado, en mención a administrador de empresas. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de estudios a distancia, 2014, p. 4-20. (Consultado 23 de septiembre de 2018). Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12780>

⁴⁶ PERILLA GONZÁLEZ, Óp. cit., p.3 -18

⁴⁷ PEÑA ACUÑA, Beatriz; DEL HENAR SÁNCHEZ COBARRO, Paloma y FERNANDEZ. DE BOBADILLA, Gonzalo Wandosell. Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. [Base de datos en línea]. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia, 2015. Opción: Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 31(3), 944-966. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31045567050>

en 3 grandes empresas españolas líderes a nivel mundial: Inditex, Banco Santander y Telefónica, aunque no hablan directamente de la comunicación jefe empleado, sino de una comunicación interna total, es decir entre compañeros y la empresa, se evidencia que han logrado grandes y positivos resultados teniendo en cuenta las sugerencias y pensamiento de los empleados y es muy interesante las herramientas con las que se ha logrado esta comunicación. En el contenido de este artículo se presentan a tres personalidades en el asesoramiento a empresas sobre comunicación interna: Joan Acosta (España), Manuel Tessi (Chile) y Alejandro Formanchuk (Argentina), los cuales fueron consultados para buscar material publicado relacionado con los temas de estudio de este seminario.

12. Ruiz Sánchez,⁴⁸ Las técnicas asertivas en el proceso de comunicación interna en las organizaciones. Esta tesis de grado tiene varios apartes en recopilación de información sobre las teorías de comunicación asertiva y la implementación de técnicas, así como el análisis de estas técnicas y su impacto en el ámbito empresarial.
13. De La Rosa Navarro y Carmona Lavado,⁴⁹ Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. En este artículo presentan un estudio a los empleados de una entidad financiera española, esto con el fin de medir la relación con el superior, el compromiso con la empresa y sus percepciones del clima de comunicación y del bienestar en la empresa. Esto lo realizan a través de encuestas online y utilizan unas medidas como por ejemplo la calidad de la relación jefe - empleado la LMX (Leader Member

⁴⁸ RUIZ SÁNCHEZ, Ana Lucrecia. Las técnicas asertivas en el proceso de comunicación interna en las organizaciones. [En línea]. Tesis de Licenciatura en ciencias, mención en ciencias de la comunicación. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2009. Disponible en: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0705.pdf

⁴⁹ DE LA ROSA NAVARRO, María Dolores y CARMONA LAVADO, Antonio. Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. [Base de datos en línea]. Madrid, España: Universia Business Review, 2010. Revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, (26), p.112-132. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43315587006>

Exchange) con la escala de Graen y Uhk-Bien. Los resultados obtenidos de esta encuesta arrojaron que existe una buena relación entre jefe y el colaborador.

14. López Valoyes,⁵⁰ 77 claves de comunicación asertiva: formulas maestras de comunicación asertiva. Este libro contiene experiencias de treinta años de investigación sobre el ejercicio de la oratoria y la comunicación asertiva en las organizaciones, el autor presenta 77 claves de comunicación asertiva como estrategias puntuales aplicables a situaciones específicas para el desarrollo de las actividades normales dentro del quehacer cotidiano de las empresas. Este contenido es adecuado para tener en cuenta en el desarrollo del tema de las estrategias para una comunicación asertiva en las empresas.

Tabla 2. Temas y subtemas

Tema	Subtemas
1. Fundamentos teóricos de la comunicación jefe empleado en las empresas de servicios.	1.1 Fundamentos de la comunicación. 1.2 Clases de comunicación. 1.3 Elementos para la comunicación. 1.4 Teorías de la comunicación enfocadas al receptor. 1.5 Factores de la comunicación.
2. La comunicación asertiva como competencia efectiva en las relaciones laborales jefe-empleado.	2.1 Conocer la importancia de las relaciones interpersonales por medio de la comunicación y conducta asertiva. 2.2 Identificar las habilidades de la comunicación en funcionarios, además de generar la resolución de conflictos grupales. 2.3 Reconocer la importancia de la actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. 2.4 Generar motivación, comunicación y actitudes de los empleados como elementos fundamentales en la organización.
3. Estrategias para una comunicación asertiva en empresas.	3.1 Comunicación asertiva dentro de las competencias del ser, como potencializador de la cultura de lo bueno. 3.2 Competencias del líder generador de comunicación asertiva y efectiva que influya, oriente, persuada y motive. 3.3 Sistema Comunicación 1A®, Metodología integrada de Comunicación Interna para líderes, equipos y organización. Modelo 1A: Primero Adentro. Modelo 2S: sentido y salario, modelo 3e: escucha, empatía emisión. Manuel Tessi (2012) 3.4 Método para elaboración de planes de comunicación Interna 6D: 6 dimensiones: operativa, estratégica, cultural,

⁵⁰ LÓPEZ VALOYES, Luis Aníbal. 77 claves de comunicación asertiva: formulas maestras de comunicación asertiva. Primera Edición. Medellín, Colombia: Editorial Eliprovex, 2015. ISBN 958-98953

Tema	Subtemas
	motivacional, feedback y propositiva. Alejandro Formanchuk (argentina).
4. Experiencias exitosas de comunicación asertiva en las relaciones jefe empleados en empresas de servicios.	4.1 Conductas que debe desarrollar un líder para tener una buena comunicación asertiva con sus colaboradores. 4.2 Ejemplos y experiencias de comunicación asertiva en la dirección de las empresas. 4.3 Capacitaciones para una comunicación asertiva. 4.4 Ventajas de la práctica de comunicación asertiva en las organizaciones

Teniendo en cuenta el estudio bibliográfico, se realizó la programación de los temas y subtemas del seminario de investigación Comunicación Asertiva jefe – empleado eje central del crecimiento de las empresas de servicio.

3.2. PLANIFICACIÓN DE LAS SESIONES

Tabla 3. Matriz de relatorías

Objetivo	Tema	Rol	Responsable	Fecha	Tiempo
Establecer los fundamentos teóricos de la comunicación jefe empleado en las empresas de servicios	Fundamentos teóricos de la comunicación jefe empleado en las empresas de servicios	Director	Luz Helena Villamizar	Seminario 1 14 de abril del 2018	2 horas
		Relator	Marlene Jaimes Poveda		
		Correlator	María Fernanda López Rodríguez		
		Protocolante	Elvira Rodríguez Quintero		
		Participante	Perla Velasco Esteban		
Describir la comunicación asertiva como competencia efectiva en las relaciones laborales jefe-empleado	La comunicación asertiva como competencia efectiva en las relaciones laborales jefe-empleado	Director	Luz Helena Villamizar	Seminario 2 21 de abril del 2018	2 horas
		Relator	Perla Velasco Esteban		
		Correlator	Elvira Rodríguez Quintero		
		Protocolante	María Fernanda López Rodríguez		
		Participante	Marlene Jaimes Poveda		
Identificar estrategias para una buena comunicación asertiva	Estrategias para una buena comunicación asertiva	Director	Luz Helena Villamizar	Seminario 3 05 de mayo del 2018	2 horas
		Relator	María Fernanda López Rodríguez		
		Correlator	Marlene Jaimes Poveda		
		Protocolante	Perla Velasco Esteban		
		Participante	Elvira Rodríguez Quintero		

Objetivo	Tema	Rol	Responsable	Fecha	Tiempo
Reconocer experiencias exitosas de comunicación asertiva en las relaciones jefe empleados en empresas de servicios.	Experiencias exitosas de comunicación asertiva en las relaciones jefe empleados en empresas de servicios.	Director	Luz Helena Villamizar	Seminario 4 02 de junio del 2018	2 horas
		Relator	Elvira Rodríguez Quintero		
		Correlator	Perla Velasco Esteban		
		Protocolante	Marlene Jaimes Poveda María		
		Participante	María Fernanda López Rodríguez		

En la tabla 3, se encuentra relacionado la programación de las relatorías, incluyendo los temas, los roles de cada una de las integrantes con la respectiva fecha en la que se desarrollaron.

4. EJECUCIÓN

Se llevó a cabo todo lo proyectado para cada una de las sesiones del seminario, es decir, cada relator preparó y elaboró el documento de acuerdo con las investigaciones realizadas sacando sus propias inferencias.

4.1 DOCUMENTACIÓN PARA LOS SUBTEMAS

Cada sesión de relatoría se desarrolló, teniendo en cuenta los temas de investigación descritos en la tabla 3, el relator compartía el archivo con la directora para su aprobación, posteriormente se enviaba a las demás integrantes del seminario para su análisis y por ende su participación, aportes que coadyuvaran y enriquecieran la investigación. Adicionalmente se buscó que la exposición fuese amena y de manera didáctica a través de diapositivas y herramientas tecnológicas.

4.2 DESARROLLO DE UNA SESIÓN

Para el desarrollo de cada sesión del seminario de investigación, se dio cumplimiento al orden y tiempos planteados como se describe en la tabla 4.

Tabla 4. Planificación de la sesión

Actividad	Descripción	Responsable	Duración (minutos)
1. Apertura de la sesión	• Lectura del plan de trabajo. • Confirmación de roles. • Toma de asistencia.	Director	5
2. Lectura del protocolo	• Lectura del protocolo. • Se abría una sesión de preguntas aclaratorias del texto del protocolo. Los ajustes quedaban consignados en el protocolo siguiente.	Protocolante	10
3. Relatoría	• Exposición del tema. • Entrega del documento escrito elaborado.	Relator	20
4. Correlatoría	• Se complementa y evalúa la relatoría. • Se suscita a la discusión.	Correlator	10
5. Discusión	• Apertura de preguntas, comentarios y aclaraciones que complementaban el tema en su respectivo orden de intervención.	Todos los participantes	45
6. Conclusiones	• Evaluación de cada sesión. • Síntesis de la presentación del relator. • Aprobación de la síntesis del protocolo. • Conclusiones que surgen del tema	Todos los participantes	15
7. Cierre de la sesión	• Confirmación de fecha y roles de la siguiente sesión.	Directora	5

4.2.1 Documentos que intervienen en cada sesión. Para la elaboración y presentación de cada sesión del seminario de investigación, se utilizaron tres formatos los cuales se muestran en los anexos B, C y D (formato de relatoría, Correlatoría y Protocolante en su orden).

Documento de la Relatoría: elaborado por el Relator contempla el objetivo, las fuentes de información consultadas, las preguntas que motivaron la investigación, el desarrollo de los temas, las conclusiones e inquietudes que se generaban en la sesión y la respectiva bibliografía.

Documento de la Correlatoría: realizado por el Correlator, quien complementaba el tema de la investigación, realizaba una intervención o reflexión crítica de los aspectos relevantes del tema. Por ello la importancia del trabajo en equipo Relator -Correlator para lograr una información completa en cada sesión. Así mismo dejaba

clara su postura frente con lo que estaba de acuerdo o en desacuerdo de la investigación y exposición del relator.

Documento del protocolo: En este, se determinaron los asistentes y funciones de cada uno a excepción del primer protocolo, no se dio lectura del anterior, pero en los siguientes fueron consignados todos los comentarios del protocolo anterior.

Adicionalmente está contemplado la evaluación de la relatoría y Correlatoría de la sesión, se generaba discusión por parte de cada participante, igualmente están plasmadas todas las anotaciones y preguntas formuladas o que dieron lugar en la sesión, las reglas metodológicas empleadas y las respectivas conclusiones finalizando cada sesión con la información del tema, roles, fecha, hora y lugar de la siguiente relatoría.

5. DOCUMENTOS FINALES

La integración del presente trabajo de grado fue basada en la normatividad, técnicas vigentes junto con los cronogramas y planteamientos establecidos.

5.1 INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN

Finalizado el proceso de exploración y ejecutadas las sesiones de la relatoría, se plasma en este libro el análisis y síntesis del seminario, así como las conclusiones, experiencias, recomendaciones, dudas o preguntas que surgen de la misma investigación del SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN COMUNICACIÓN ASERTIVA JEFE – EMPLEADO COMO EJE CENTRAL DEL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO, los cuales están descritos en los capítulos 6 y 7. Este libro fue desarrollado bajo las NTC (Normas Técnicas Colombianas) ICONTEC 1486 y 6166, así mismo se utilizó para su digitación el procesador de texto Microsoft Office 2013.

5.2 INFORMACIÓN RECOPIADA

La información recopilada para el seminario de investigación, se hizo por medio de una metodología que consistió en tomarlas diferentes referencias bibliográficas descritas en el documento, la cual fue analizada e interpretada de manera exhaustiva, a fondo y clara, lo que arrojó resultados en la investigación de manera contundente y útil para las empresas prestadoras de servicios, siempre teniendo en cuenta las ideas u opiniones de los autores.

Este seminario de investigación se realizó bajo los lineamientos dados como son la planificación, ejecución y finalización de documento la cuales están anexas. La revisión documental que se utilizó para la recopilación de información se hizo a través de documentos, libros, tesis de grado, revistas electrónicas de universidades y entrevistas, además de las experiencias vividas de cada una de las integrantes de este seminario en su vida laboral.

5.3 PRESENTACIONES

Para la exposición del relator en cada una de las cuatro sesiones del seminario de investigación, se realizó una presentación con diapositivas en Power Point con el contenido más relevante de la revisión bibliográfica planteada para la preparación de los seminarios, esto permitió dar un orden al contenido de la exposición, enfocar la atención de los participantes, explicar por medio de citas puntuales, imágenes y graficas sobre los temas y servir de guía al expositor.

5.4 ANEXO DOCUMENTOS DE PRESENTACIONES

Durante el desarrollo del seminario se generaron documentos producto de la investigación, lo que evidenció el proceso y la manera con la que se llevó a cabo, lo que permitió obtener el resultado planteado desde el principio. Toda la documentación anexa hace parte de los protocolos, que se obtuvieron luego de cada sesión, dando a conocer las memorias de las sesiones como tal y con ello la ejecución de todo el seminario de investigación.

Además, se anexan las relatorías que se presentaron, junto con el rol que desarrolló cada una en las sesiones, las correlatorías fueron ingredientes fundamentales, para que cada una profundizara con propiedad sobre cada tema tratado, lo que permitió una reflexión argumentativa dentro de las sesiones.

Todo esto llevo a realizar un análisis real de la importancia de la comunicación asertiva como eje principal en las empresas de servicios para lograr mejorar el desempeño de los funcionarios en general; con el fin de conseguir los objetivos de una manera más colaborativa. Estos documentos se pueden encontrar en los anexos B, C y D.

6. SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN COMUNICACIÓN ASERTIVA JEFE – EMPLEADO COMO EJE CENTRAL DEL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO

6.1 GENERALIDADES SOBRE COMUNICACIÓN ASERTIVA

Al dar inicio en la investigación del tema seleccionado, era necesario saber qué es comunicación, qué es ser asertivo y qué es comunicación asertiva con el objetivo de establecer los fundamentos teóricos de la comunicación jefe – empleado en las empresas de servicios.

6.1.1. Definición de comunicación. Son diversos los conceptos encontrados sobre esta palabra que es compleja a la hora de tener que ejecutar esta acción, razón por la cual se comparte lo expresado por Blatto⁵¹ que define a la comunicación en dos campos, la persona que habla y aquella que escucha, lo cual refleja la relación de Emisor, Mensaje y receptor y va más allá cuando implica además un pentagrama que contiene tonos, ritmos y como ocurre con la música, cada uno prefiere ritmos diferentes. Sánchez Vega y Ospina Nieto⁵² define la comunicación en función a la relación que tiene con el colaborador establecida a través del lenguaje verbal, no verbal y escrito, haciendo referencia a la comunicación asertiva dentro del contexto laboral.

Por ello se tomaron las que a continuación se mencionan, además de las plasmadas en la relatoría I (Anexo E).

⁵¹ BLATTO, Lorena. Comunicación interpersonal: 23 tips eficaces para 4 tipos de personas. [En línea]. En: grandes pymes. Agosto 18 de 2013. Disponible en: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/08/18/comunicacion-interpersonal-23-tips-eficaces-para-4-tipos-de-personas/>

⁵² SÁNCHEZ VEGA y OSPINA NIETO. Óp. cit.

- De acuerdo con el concepto de la Real Academia, la palabra comunicación viene del latín communicatio, -ōnis, acción o efecto de comunicar o comunicarse, Trato, correspondencia entre dos o más personas.⁵³
- Para Chiavenato, no es más que “el intercambio de información entre personas, significa volver común un mensaje o una información”.⁵⁴
- En el libro de Administración, los autores Robbins y Coulter, definen la comunicación como “la transferencia y comprensión de significados”.⁵⁵
- Berlo, en su libro sobre el proceso de la comunicación cita que, Aristóteles definió el estudio de la (comunicación) retórica como la búsqueda de “todos los medios de persuasión que todos tenemos a nuestro alcance”.⁵⁶
- Por otra parte, para Thompson en su artículo, sobre definición de comunicación y después de citar varios autores define la comunicación como, “es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos”.⁵⁷.

6.1.2. Definición de asertivo (a) y asertividad. En el Diccionario de la Real Academia Española, la palabra asertivo se desencadena a través de la palabra aserto y el adjetivo afirmativo, dicho de una persona que expresa su opinión de una manera firme y propia de una persona asertiva.

⁵³ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Óp. cit.

⁵⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. [En línea]. 7ma Edición. México D.F.: Mc Graw Hill, 2006. (Consultado el 13 de septiembre de 2018). ISBN 970-10-5500-4. Disponible en: <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

⁵⁵ ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. [En línea]. 8va Edición. México D.F.: Pearson, 2005, p. 256. ISBN: 970-26-0555-5 (Consultado el 13 de septiembre de 2018). Disponible en: https://www.academia.edu/11095692/Administracion_8va_Edici%C3%B3n_-_Stephen_P._Robbins_y_Mary_Coulter

⁵⁶ BERLO, David. El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y la práctica. [En línea]. 14ta Edición. Buenos Aires, Argentina: El ateneo Editorial, 1984, p. 4. ISBN 950-02-6221-5. (Consultado el 13 de septiembre de 2018). Disponible en: <https://bibliopopulares.files.wordpress.com/2012/12/el-proceso-de-la-comunicacion-david-k-berlo-301-1-b-514.pdf>

⁵⁷ THOMPSON, Iván. Definición de comunicación: conozca cuál es la definición de comunicación y qué elementos básicos la componen. [En línea]. En: promonegocios.net. Octubre de 2008. (Consultado el 13 de septiembre de 2018). Disponible en: <https://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

Igualmente, algunos Psicólogos y estudiantes de Psicología que escriben para la página de Psicología y Conducta, definen la asertividad como, “defender nuestros derechos sin faltar a los derechos de los demás”

6.1.3. Definición de comunicación asertiva. La Universidad del Rosario en su fascículo 9, precisa sobre la comunicación asertiva:

La capacidad de expresar de manera directa, opiniones, creencias, posturas, derechos, deseos y emociones de manera eficaz, sin violar los derechos de los demás. Además de estrechar las relaciones, la asertividad permite a los individuos sentirse bien, lo cual fortalece la percepción que tienen de sí mismos al ejercer influencia recíproca sobre las llamadas autorreferencias o self views (autoestima, autoconcepto, autoeficacia, etc.), consideradas variables cognitivas mediadoras del comportamiento.⁵⁸

Posturas similares conceptúa Viñas, Coach y psicóloga experta en comunicación, Fundadora de Beecome (Coaching & Training), al afirmar que “es la capacidad de expresar lo que uno siente o necesita, sin utilizar expresiones agresivas y en su justa medida. Es hacernos valer y respetar, diciendo lo que uno piensa sin miedo”.⁵⁹.

Pinzón Rodríguez Álvaro, gerente de Avanza Consultores en entrevista realizada quien aduce que es la armonía en las relaciones de las personas sin que se llegue a irrespetar u ofender al otro. Por ello piensa que la comunicación es de dos personas, una que escucha y otra que recibe el mensaje, si la persona que habla no es escuchada, la comunicación solo se queda en una sola persona, por lo tanto, no existe comunicación asertiva, razón por la cual en la comunicación asertiva se debe aplicar la fórmula que uno más uno es dos.

⁵⁸ UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Comunicación asertiva. Tomo IV, fascículo 9. Bogotá, Colombia. 2009. (Consultado el 13 de septiembre de 2018). Disponible en: <http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-IV-2009/Fasciculo-9/ur/Comunicacion-asertiva/>

⁵⁹ VIÑAS. Mery. La asertividad en la empresa. [Base de datos en línea]. Julio 1 de 2015. Revista mundo empresarial. (Consultado el 18 de septiembre de 2018). Disponible en: <http://monempresarial.com/es/2015/07/01/asertividad-en-la-empresa/>

Basado en las anteriores apreciaciones, se puede definir que la comunicación asertiva entre “jefe – empleado”, es poder dar a conocer y transmitir de forma correcta, clara y directa a otra persona lo que se quiere para el cumplimiento o logro de una meta basados siempre en el respeto de la opinión o pensamiento mutuamente conformando así un equipo de trabajo competitivo, productivo y apasionado por el trabajo que desarrolla.

6.1.4 Fundamentos de la comunicación. Hacen parte integral las clases, los elementos, las teorías, los factores, estilos y técnicas de la comunicación; fundamentos que se escudriñaron y están contenidos en el anexo E.

De la investigación se colige lo enunciado en los numerales detallados a continuación:

6.1.4.1 Clases de comunicación. De acuerdo con lo descrito por el psicólogo Corbin⁶⁰ en su artículo sobre psicología social y relaciones personales, existen 28 tipos de comunicación y las describe teniendo en cuenta varios criterios y características.

Tabla 5. Clases de comunicación

Criterio	No.	Tipo	Característica
Comunicación verbal y no verbal	1	Verbal	Oral – escrita.
	2	No Verbal	Gestos, postura, vestuario, etc.
Según No. de participantes	3	Individual	Emisor – receptor.
	4	Colectiva	2 o más personas.
	5	Intrapersonal	Consigo misma.
	6	Interindividual	2 o más personas expresión de sentimientos.
	7	Intragrupal	2 o más personas y pertenecen a un grupo o colectivo.
	8	Intergrupal	Comunican entre grupos.
	9	Comunicación masiva	1 emisor y receptor es de grupo anónimo.

⁶⁰ CORBIN, Juan Armando. Personas asertivas: 10 características que tienen en común: una guía paso a paso para mejorar la mayor virtud comunicativa: la asertividad. [En línea]. En psicología y mente. (Consultado el 13 de septiembre de 2018). Disponible en: <https://psicologiymente.com/personalidad/personas-asertivas-caracteristicas>

Criterio	No.	Tipo	Característica
Según el canal sensorial	10	Comunicación visual	Se transmiten por ideas, mensajes y se percibe a través de la vista.
	11	Comunicación auditiva	Mensajes con más información a través del oído (música).
	12	Comunicación táctil	Información a través de la piel, escritos en braille.
	13	Comunicación olfativa	A través de la percepción de olores (perfumes).
	14	Comunicación Gustativa	Por medio de recetas al momento de la degustación de su preparación.
Según el canal tecnológico	15	Comunicación telefónica	Fijo o móvil – comunicase con otras personas en otros sitios.
	16	Comunicación virtual o digital	Internet, Skype, escritura emisor lectura del receptor.
	17	Comunicación televisa	Uso de la televisión.
	18	Comunicación cinematográfica	Películas.
	19	Comunicación publicitaria	Para conocimiento de las empresas.
	20	Comunicación periodística	Medios de comunicación
	21	Comunicación educativa	Instituciones educativas, profesores.
	22	Comunicación política	Discurso, debates en campañas
Otros tipos de comunicación	23	Comunicación por señas	Comunicación para sordo – mudos.
	24	Comunicación organizacional	Al interior de las empresas y hacia el exterior.
	25	Comunicación vertical	Ascendente y descendente
	26	Comunicación horizontal	Al mismo nivel o mismo rango dentro de las empresas.
	27	Comunicación sexual	Sexting.
	28	Comunicación emocional	Expresar sentimientos, reír, llorar.

De estos tipos o clases de comunicación las más conocidas y relevantes son la comunicación verbal que puede darse de manera oral o escrita y la no verbal que es interpretada a través de gestos, postura corporal, en la manera de vestir, emociones, entre otros.

García Allen, en su artículo cita que:

Un estudio llevado a cabo por Albert Mehrabian afirma que en una conversación cara a cara, el componente verbal es un 35% y más del

65% es comunicación no verbal. Según las palabras del propio Mehrabian: El componente verbal se utiliza para comunicar información y el no verbal para comunicar estados y actitudes personales.⁶¹

De acuerdo a la anterior estadística se dedujo que la comunicación más evidente y esencial, se trasmite a través del estado de ánimo, sentimientos y emociones, del lenguaje corporal, el vestir, los gestos; razón por la cual el emisor y receptor deben ser coherentes con lo que dicen y se hace.

6.1.4.2 Elementos de la comunicación. Expertos en el tema destacados en la relatoría I (Anexo E) enuncian que los principales elementos son:

- El emisor o fuente
- El mensaje
- El canal
- El receptor

Aunado a los anteriores, Rengifo Hernández,⁶² cita a Guzmán mencionando que es necesario establecer un protocolo y se basó en los siete elementos de la comunicación asertiva adoptados y descritos de la fuente comunicación organizacional, como se muestra en la figura 2.

⁶¹GARCIA ALLEN, Jonathan. Las 10 habilidades comunicativas básicas. [En línea]. En psicología y mente. (Consultado el 13 septiembre de 2018). Disponible en: <https://psicologiymente.com/social/habilidades-comunicativas-basicas>

⁶² RENGIFO HERNÁNDEZ, Óp. cit., p.7

Figura 2. Siete elementos de la comunicación



Fuente. GUZMÁN PAZ, Vanessa. Comunicación Organizacional. 1ra Edición. México: Red Tercer milenio, 2012, p. 15.

6.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS ASERTIVAS

Figura 3. Características las personas asertivas



Fuente: Adaptada de NARANJO PEREIRA, María Luisa. Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. [Base de datos en línea]. San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica: Universidad de Costa Rica, enero-abril de 2008. Revista Actualidades investigativas en educación, 8(1), 1-27. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44780111>

De acuerdo a la investigación realizada es importante identificar las características de las personas asertivas:

El lograr identificar estas características dentro de las organizaciones permite generar un mejor ambiente a la hora de resolver los conflictos, dentro de toda la investigación se identificó que la asertividad cuenta con tres pilares básicos que son: la autoafirmación, la expresión de los sentimientos positivos (elogios, agrado, etc.) y la expresión de los sentimientos negativos de manera adecuada y respetuosa.

Una persona que es asertiva no solo tiene la habilidad de ponerse en los zapatos del otro, sino que tiene unas características puntuales dentro de las organizaciones; pero para lograr una comunicación asertiva deben identificar a tiempo y por ende evitar conflictos mayores que afecten el desempeño no solo de las funciones de los afectados sino la ejecución de los logros.

Las características de las personas asertivas son las siguientes:

1. Son personas que tienen confianza en sí mismos, no solo depende de la autoestima, si no que conocen sus fortalezas y debilidades las cuales trabajan para brindar un mejor ambiente personal que conlleva a un excelente ambiente laboral.
2. Respetan la opinión de los demás: son capaces de aceptar las opiniones y creencias de los demás, aunque muchas veces no las compartan, evitando así situaciones o conflictos innecesarios.
3. Validan las emociones de los demás: le permite identificar el canal de comunicación que debe establecer, ya sea neutro para no generar mayores discusiones, dado que en algunos casos se da un mayor nivel de emoción positiva o negativa, y esto puede llegar a afectar gravemente el futuro de una organización por tomar decisiones coléricas.
4. Escuchan activamente: las personas que son asertivas escuchan de verdad. Prestan atención, dado que perciben lo que la otra persona siente y lo que expresa emocionalmente. Todo esto bajo una mirada fija y con sentido. Esto es fundamental, dado que esto no solo conlleva a lograr reconocer en el otro si lo que está comunicando, si es por una emoción momentánea o bajo criterios y objetivos de la organización.
5. Se conocen así mismos: son personas conscientes que tienen un gran autoconocimiento. Como entiendan sus emociones por lo tanto no le temen a reaccionar enérgicamente en algunas situaciones que pueden llevar a la decadencia a una organización o por el contrario son los que en muchas ocasiones alientan al resto del grupo de trabajo, a realizar las ideas que logren el triunfo de una empresa en un mercado tan competitivo.

6. Se aceptan incondicionalmente: una clave es que no piensan en lo que los demás dicen de ellos, se aceptan tal y como son. Son empleados auténticos, toda organización debe contar con este tipo de personas que se aceptan incondicionalmente, dado que permiten o ayudan a otros funcionarios a generar confianza y tranquilidad laboral.
7. Eligen sus amistades: como saben escoger, se alejan de las personas tóxicas, los cuales generar ambientes poco deseables dentro de la organización. La persona que sabe elegir sus amistades, brinda un ambiente cálido y armonioso, es una persona equilibrada emocionalmente, que generará espacios de diálogo al momento del conflicto, se puede por lo general, es la mediadora entre sus demás compañeros a la hora de resolver conflictos.
8. Conocen sus limitaciones, pero luchan con todas sus fuerzas: se adaptan incondicionalmente, además de aceptar sus limitaciones. Aportan dentro de la organización un clima sano, dado que es aquel colaborador que se puede enviar a grupos de trabajo que son conflictivos, por el grado de adaptabilidad con la que cuentan, permitiendo generar nuevos espacios de escucha dentro de los directamente implicados.
9. Saben regular sus emociones: tiene un gran control emocional, lo cual es determinante a la hora de relacionarse con los demás. Logran trabajar bajo presión. Es fundamental que un líder cuente con esta característica, dado que no solo debe manejar las emociones propias sino de las personas que tiene a cargo, para lograr un equilibrio dentro de la organización.
10. Afrontar los conflictos de manera serena: no experimenta más ansiedad que la necesaria y aprenden del fracaso o del éxito, dado que saben que son parte de la vida de cada uno. El tono de voz que se maneja a la hora de afrontar los conflictos influye de manera positiva o negativa en una persona, por tal motivo

de la investigación se deduce que es mejor contar con un tono de voz neutro a la hora de intervenir en un problema.

Además de lo anteriormente descrito se debe tener presente que se cuenta con 4 tipos de personas, las cuales se deben abordar de manera distinta:

- Orientadas a la acción: para este tipo de personas el tiempo es primordial, se debe dar resultados rápidos, concretos, mensajes claros. Por lo tanto, al identificar este tipo de personas, se recomienda que cuente con un grupo de trabajo que en su mayoría cuente con esta misma personalidad.
- Orientada al método: son personas detallistas, analizando los pros y contras de las situaciones, son muy analíticas. Este tipo de personas se recomienda estar en cargos de números, estadísticas, que no deban interactuar con muchas personas o si lo tienen que hacer cumplan con este mismo perfil, para lograr generar un canal de comunicación acorde.
- Signadas por las ideas: son revolucionarios y muy creativos, hablan sin problema de sus proyectos. Son personas diseñadas para trabajar en áreas como mercadeo, pero se debe tener presente que al ser creativas son comunicadores fugaces, no les gustan estar repitiendo un mensaje varias veces porque están para generar nuevas ideas, por lo tanto, debe contar con un equipo que capte ese mensaje con rapidez.
- Tienen enfoque hacia las personas: primordial en las relaciones humanas. Es fundamental que este tipo de personas este en cada grupo de trabajo de las organizaciones, va hacer la persona que esté dispuesta a preocuparse por el otro, a que no se entre en conflicto por cosas que son innecesarias.

De acuerdo a la investigación realizada es importante determinar las habilidades y competencias para tener una comunicación asertiva:

De acuerdo a las características de las personas asertivas se pueden determinar las habilidades básicas para tener una comunicación asertiva, en base a la competencia emocional, en este caso será la empatía de colocarse en el zapato del otro, percibiendo lo que siente y experimenta en un momento dado, desarrollando la habilidad de prestar atención y de esta forma intercambiar información de manera eficaz y concisa.

La capacidad de desarrollar habilidades y competencias para una comunicación asertiva no es una tarea fácil, por esta razón fue necesario identificar las características comunes que describen la situación en una empresa prestadora de servicios.

Existen capacidades básicas para tener una comunicación asertiva y son las que desarrollan las personas inconscientemente mientras establecen una comunicación, se puede deducir que las habilidades no solo es la de prestar atención, si no de establecer una comunicación amena y coherente. Tendiendo en cuentas estos tipos de personas se pueden desarrollar estrategias de comunicación propias en las empresas para asegurar la llegada del mensaje y lo lograr la comunicación asertiva de ambas direcciones.⁶³

⁶³ NARANJO PEREIRA, Óp. cit.

6.3 ESTRATEGIAS PARA UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EMPRESAS

La Comunicación asertiva está dentro de las competencias del ser (intrapersonal), como potencializador de la cultura de lo bueno, basado en el contenido del libro bien hecho del autor Blanchard⁶⁴ y en la entrevista realizada al Sr. Pinzón⁶⁵, se puede concluir:

1. La cultura de lo bueno se refiere a elogiar o señalar las actividades, logros o actitudes positivas del empleado o colaborador, felicitándolo y reconociendo sus aciertos.
2. Mantener en los empleados la motivación y una percepción positiva genera que trabajen con mayor responsabilidad y compromiso; además se recomienda en el momento de llamar la atención hacerlo sobre la labor como tal y no sobre la persona.
3. Enfocarse en lo bueno y proponerle al colaborador de una forma positiva y propositiva que siga adelante y mejore.

De acuerdo a la consulta realizada a la Dra. Angélica Lizarazo Gómez Psicóloga, Especialista en Talento Humano en 2018.

Tabla 6. Clima y cultura organizacional

El Clima y la Cultura Organizacional:	
Cultura: competencias organizacionales (Valores)	Clima: ambiente y entorno laboral. (Percepciones)

⁶⁴ BLANCHARD, Ken. ¡Bien hecho!: como obtener mejores resultados mediante el reconocimiento. [En línea]. Bogotá: Editorial Norma, 2002. ISBN 958-04-6795-1. Disponible en: <http://consejeriaempresarial.com/publicaciones/Bien%20hecho.pdf>

⁶⁵ PINZÓN RODRÍGUEZ. Óp. cit.

6.3.1 Competencias del líder generador de comunicación asertiva y efectiva que influya, oriente, persuada y motive. El liderazgo persuasivo está en el centro del funcionamiento de la organización, tal como aparece en la figura 4, el líder o gerente es quien promueve y propende mantener el clima organizacional en armonía, generando efectividad en las relaciones, usando la comunicación asertiva persuasiva como herramienta para lograr que sus colaboradores trabajen con más empeño y pasión.

Figura 4. Liderazgo persuasivo generador de éxito en la comunicación organizacional^(*)



Pinzón⁶⁶ afirma que la asertividad es una competencia adentro del ser, que debe impactar en el grupo social a través de canales neuronales del cerebro que van hacia las emociones, y generen ambientes propicios de efectividad. Para que exista armonía se requieren las competencias de liderazgo.

^(*) Elaborada con base en la entrevista realizada en octubre 2017 al Sr. PINZÓN RODRÍGUEZ. Óp. cit.

⁶⁶ PINZÓN RODRÍGUEZ. Óp. cit.

Existen situaciones o acciones efectivas sin ser asertivas, las personas pueden obedecer y lograr los objetivos, aunque la forma en la que se les de las indicaciones no sea la más adecuada.

Según el coach Pinzón⁶⁷ el éxito de toda organización está en:

- Liderar, no gerenciar.
- El líder debe utilizar comunicación asertiva y efectiva que logre motivar, influir y orientar. Paralelo al esquema administrativo clásico. (Planear, organizar, dirigir y controlar).

Figura 5. Recomendaciones bibliográficas para entrenamiento en Liderazgo Persuasivo y motivador



Fuente. Tomado de motor de búsqueda google

En la figura 5, aparecen las portadas de las seis recomendaciones bibliográficas para el entrenamiento en liderazgo que todo gerente debe estudiar, a continuación, se menciona la reseña de cada libro explicada en la entrevista por el coach Pinzón⁶⁸:

- Hunter,⁶⁹ La paradoja: en él se narra cómo se concibe un liderazgo de servicio de cara a organizar equipos, dirigir y organizar personas con la comunicación asertiva, generando el señor Álvaro aclara que no necesariamente los gerentes

⁶⁷ PINZÓN RODRÍGUEZ. Óp. cit.

⁶⁸ Ibíd.

⁶⁹ HUNTER, James. La paradoja. Barcelona: Ediciones Urano, 1999. ISBN: 847953365X

o los jefes son líderes, por ello se presentan dificultades en las relaciones y por ende problemas o falta de armonía en el clima organizacional y en la productividad de las empresas.

- Goleman,⁷⁰ Focus: es un libro académico en donde se estudia la neurociencia en la comunicación aprendizaje y Liderazgo con confianza y confiabilidad tiene que haber claridad a base de comunicación asertiva.
- Zenger y Folkman,⁷¹ El líder extraordinario: este libro habla del liderazgo enfocado hacia una competencia con base en las cosas positivas. Mejorar las competencias, no las negativas, sino las positivas, centrarse en las buenas. Se centra en La cultura de lo bueno.
- Blanchard,⁷² Bien hecho: es un libro que se enfoca en exaltar el hacer bien las cosas. Reconociendo las cosas buenas de las personas y se establece una comunicación basada también en la cultura de lo bueno.
- Blanchard,⁷³ Liderazgo al más alto nivel: es un libro desde un punto de vista organizacional, dentro de la estructura como el liderazgo y la comunicación son importantes dentro de las funciones de la empresa y la productividad de los procesos y las personas. Confianza y confiabilidad claridad a base de comunicación asertiva y efectiva.
- Covey,⁷⁴ El liderazgo centrado en principios: comunicación asertiva que lleve a algo efectivo termina volviéndose un valor para los grupos laborales y sociales. Estos valores son determinantes en las productividades de las empresas

⁷⁰ GOLEMAN, Daniel. Focus. Barcelona: Editorial Kairos, 2013. ISBN: 9788499883052

⁷¹ ZENGER, John y FOLKMAN, Joseph. El líder extraordinario: Transformando buenos directivos en líderes extraordinarios. 4ta Edición. Barcelona: Bresca Profit Editorial, 2013. ISBN: 9788415735502

⁷² BLANCHARD, Óp. cit.

⁷³ BLANCHARD, Ken. Liderazgo al más alto nivel. Barcelona, España: Editorial Granica, 2007. ISBN: 9788483580127

⁷⁴ COVEY, Stephen. El liderazgo centrado en principios. España: Editorial: Paidós Ibérica, 2013. ISBN: 9788449328404

Sistema Comunicación 1A ®, Metodología integrada de Comunicación Interna para líderes, equipos y organización. Tessi⁷⁵

- Modelo 1A: Primero Adentro.
- Modelo 2S: Sentido y Salario.
- Modelo 3E: Escucha, Empatía Emisión.

Figura 6. Metodología 1A Manuel Tessi



Fuente. PRIMERO ADENTRO. Metodología Sistema 1A. [En línea]. Marzo 25 de 2019. Disponible en: <https://comunicacioninterna.com/metodologia/>

La metodología del sistema 1A, aparece representada en la figura 6, este sistema está diseñado para la gestión de la comunicación interna en las organizaciones, a través de la gestión de la palabra en tres dimensiones: intrapersonal (Modelo1A:

⁷⁵ TESSI. Óp. cit.

Primero adentro), interpersonal (Modelo 2S: sentido y salario) e institucional (Modelo 3E: escucha, empatía y emisión).

En la primera dimensión dirigida a los líderes se gestiona la palabra pensada es decir la construcción de los mensajes desde la autoconfianza y el respeto; el líder o directivo recibe un entrenamiento de tres etapas: “Escucharse, Entenderse y Enseñarse”, “este modelo tiene como meta principal lograr el mayor nivel de objetividad y empatía posible del emisor”.⁷⁶

El segundo modelo sentido y salario, está dirigido a los equipos de trabajo, teniendo en cuenta la gestión de la palabra oral en la dimensión interpersonal, la metodología de este modelo plantea que las contraprestaciones del salario humano tienen dos sentidos, uno material (dinero o salario) y la otra la inmaterial que se refiere al sentido del trabajo. “Este modelo postula que los trabajadores con mayor sentido en su tarea son aquellos que generan mejores resultados materiales”.⁷⁷

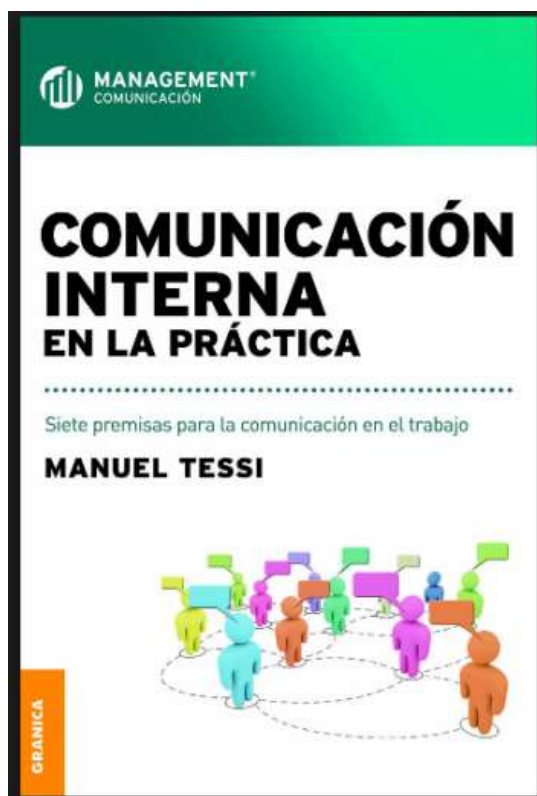
El modelo de comunicación 3E, propende el desarrollo estratégico de la comunicación de la palabra escrita emitida por la organización, la meta de este modelo es que la emisión de mensajes se realice empáticamente con el receptor, es decir que se tenga en cuenta ¿para que se envía el mensaje y a quién?

Economizar las palabras y no bombardear a los empleados con información innecesaria, sino emitir mensajes para que estos tengan impacto positivo en el clima organizacional y generen la posibilidad de feedback o retroalimentación que permita que los empleados también puedan expresar sus puntos de vista y aumentar la generación de valor y productividad a las organizaciones.

⁷⁶ PRIMERO ADENTRO. Óp. cit.

⁷⁷ Ibíd.

Figura 7. Portada libro comunicación interna en la práctica



Fuente: tomado de motor de búsqueda google

Tabla 7. Siete premisas

Planificación	1. Escuchar primero
	2. Capitalizar las quejas
Implementación	3. Ordenar la emisión
	4. Narrar con significado
	5. Ofrecer la palabra
Evaluación	6. Medir los logros:
	7. ¿Y el cuadro de resultados?

De acuerdo al estudio del libro comunicación interna en la práctica, se puede afirmar que el principal paso para lograr el éxito en la comunicación organizacional depende de escuchar a los empleados y sus necesidades, y con base en esa escucha activa realizar la capitalización de las quejas o comentarios que puedan tener, como lo muestra la tabla 7. Esto enmarcado en la primera etapa del proceso de comunicación organizacional que es la planificación.

Las etapas de implementación y evaluación están centradas en dar un orden a la información o mensajes emitidos por los empleados, y tomar el tiempo necesario para pensar una contestación que sea coherente con las necesidades expresadas en donde se expongan soluciones o planes de mejora que permita posteriormente ofrecer la palabra para que ellos manifiesten su opinión y en el proceso de evaluación con los debidos indicadores de pueda realizar la medición de logros y confrontar como estos afectaron los resultados económicos o de productividad de la empresa.

Figura 8. Coherencia organizacional según Manuel Tessi^(*)



^(*) Elaborada por los autores basado en el libro de TESSI, Óp. cit.

Es fundamental para garantizar altos niveles de productividad, un clima organizacional adecuado y generar en los empleados un alto sentido de pertenencia, como lo muestra la figura 8, que en la empresa exista coherencia individual, personal e institucional a partir de los colaboradores, los jefes de equipo y la comunicación directiva, a través de un sistema de comunicación fluido y dinámico, para lograr la máxima coherencia, que es: un decir congruente entre lo que se piensa, siente y hace la organización como un todo.

6.4 EXPERIENCIAS Y VENTAJAS EN COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA JEFE-EMPLEADOS EN LAS EMPRESAS CUANDO LA COMUNICACIÓN DE IDEAS Y MEJORAS SON TENIDAS EN CUENTA

6.4.1. Conductas y habilidades del gerente- colaborador. Los gerentes de las empresas deben tener ante sus empleados una actitud de serenidad, seguridad y claridad para comunicarse en todas las facetas, actividades y roles que desempeña, comunicar no solo con mensajes en el ámbito oral y/o escrito sino también con el ejemplo en todas las situaciones que se puedan presentar en el normal desarrollo de las actividades que requiera la empresa.

Como se describe en la figura 9, si un gerente implementa la comunicación asertiva en las empresas de servicios, está siendo claro, respetuoso, coherente, contundente en los mensajes que emite a sus receptores internos (empleados), y externos (Clientes, proveedores, aliados estratégicos, y comunidad empresarial), logrando objetivos, generando asertividad en la comunicación, y por ende el crecimiento económico de la empresa.

Figura 9. Característica de un gerente.



Tal como lo expresa Onorio:

Una de las claves para tener éxito en los negocios y llevar a buen término cada una de tus ideas, radica en tu capacidad para comunicarte de manera clara y eficaz. Lo anterior es posible de lograr si desarrollas lo que los expertos llaman una comunicación asertiva.⁷⁸

Un gerente asertivo, por ejemplo, es aquel que establece límites claros, dirige acertadamente cada una de las fases de los procesos y evita el estrés y la falta de motivación entre sus colaboradores.

6.4.2 Habilidades en comunicación asertiva jefe - empleados. En el mundo globalizado en el cual la información está en constante cambio, las empresas prestadoras de servicios, deben establecer como programa bandera la comunicación asertiva.

En la selección del personal, las empresas deben incluir en el perfil de los aspirantes a los cargos, las habilidades comunicativas, siendo esto unos de los factores fundamentales que posea un trabajador, capaz de comunicarse, relacionarse, mantener una postura y lenguaje adecuado con sus compañeros.

⁷⁸ ONORIO, Rubén. Comunicación Asertiva en las empresas. [En línea]. Mayo 24 de 2017. En: cero grados celsius. (Consultado 02 de mayo de 2018). Disponible en: <https://www.0grados.com/comunicacion-asertiva-las-empresas/>

En las empresas se necesita personas comprometidas, amables y sensibles con los clientes, con los compañeros de trabajo, con el medio ambiente, con el país y con la sociedad, porque es más difícil formar personas, que formar profesionales.

De igual forma es necesario que los empleados sean creativos, dispuestos a innovar y a proponer; por ejemplo el expresidente de Bancolombia, Doctor Yepes,⁷⁹ en su libro titulado por otro camino, cuenta en uno de sus apartes, cuando la secretaria le dijo que tenía dos llamadas, una era de un alto funcionario del gobierno y la otra del cocinero de la cafetería, ¿A quién creen ustedes que él le devolvió la llamada primero?, pues, el doctor Carlos le devolvió la llamada al cocinero, ya que la del funcionario del gobierno era para hacerle una solicitud, y podría ser predecible.

El doctor Yepes dio prioridad a la del cocinero, pues tenía que ver con el almuerzo de dos mil personas (empleados), además éste le había propuesto que adelantaran clases de cocinas con los empleados, lo que generó empatía, con sus colaboradores sin importar el cargo que ostentaran, trayendo a colación, la frase de Walt Disney que dice “Puedes soñar, crear, diseñar el más hermoso lugar del mundo, pero necesitas gente para hacer tu sueño realidad”.

El gerente en una empresa u organización, además de buscar y establecer las habilidades y competencias en comunicación asertiva de sus empleados, debe fortalecer el recurso humano que conlleve al mejoramiento continuo, reflejado en la productividad, posicionamiento y crecimiento económico de la empresa.

Es de resaltar que las empresas objeto de investigación tienen implementadas las cinco artes de la aserción en el trabajo mencionadas por la Licenciada Egúsquiza Pereda⁸⁰ en su artículo La asertividad:

⁷⁹ YEPES, Carlos Raúl. Por otro camino: de regreso a lo humano. Colombia: Editorial Aguilar, 2017. ISBN 9789585425033

⁸⁰ EGÚSQUIZA PEREDA. Óp. cit.

- Orientación activa: consiste en meditar bien las metas de trabajo, cuáles son los pasos que se van seguir y como utilizar lo mejor de sí para lograrlo.
- Capacidad para hacer el trabajo: es importante tener pasión por lo que realiza, hábitos, disciplina y concentración.
- Control de las ansiedades y temores: mantener controladas las emociones, pues si no se tienen, puede traer consecuencias adversas a sus labores, generando ineficacia en las metas trazadas.
- Buenas relaciones Interpersonales: manejo de las aptitudes para que el jefe sepa llegar a sus empleados, manteniendo así una convivencia laboral óptima, esto con el fin de que cuando tenga que decir “NO” sea tomado de la mejor manera y sin que se vayan a ofender o sentir rechazados.
- El arte de negociar: el jefe debe conocer la labor que se va a desarrollar, especialmente, cuando hay planes de contingencia o actividades que requieran urgencia. Por tanto, un gerente debe entender la naturaleza de la comunicación asertiva ya que esta es parte fundamental en una empresa que quiera tener a sus trabajadores motivados y a su vez sean más productivos.

Igualmente, el doctor Yepes,⁸¹ en su libro afirma que existen cinco conceptos para mejorar la comunicación asertiva en las empresas de servicios dentro y fuera de ellas como son:

1. Aprender a hablar: no es solo pronunciar palabras, es mantener una conversación, transmitiendo el mensaje claramente, con el tono de voz y lenguaje corporal adecuado.

⁸¹ YEPES. Óp. cit.

2. Aprender a escuchar: las personas responden impulsivamente, y no escuchan para entender, escuchar es muy diferente a oír.

A manera de ejemplo, y como experiencia en una capacitación con la ARL (Administradora de Riesgos Laborales), de la empresa social del estado Barrancabermeja, mientras el sicólogo ilustraba del estrés laboral, algunos trabajadores no prestaban atención, estaban chateando por celular, hablando por él, viendo revistas, y peor aún enfrente de del interlocutor, casi que ni se dieron cuenta cuando el sicólogo expresó lo siguiente: ¿Quiénes tienen preguntas al respecto del tema?

“Me levanté y les dije; son pocos los espacios que la empresa nos dedica a nosotros los trabajadores, que se preocupen por ambiente de trabajo, por el trabajo en equipo, pero me llevo la sorpresa que a la mayoría poco le interesa, todos quedaron atónitos con mis palabras, algunos me felicitaron, otros hicieron mala cara, pero esto llegó a oídos del gerente y a partir de ese momento, cuando hay capacitación el que entra debe dejar los celulares a la entrada y debe estar dispuesto a escuchar lo que se dice. Hay una cartelera que dice “Si no vas a escuchar, a prestar atención a la charla no entres, no le quites tiempo a la empresa en vano”.

3. Aprender a manejar los juicios y los prejuicios. A veces se es rápido para juzgar a los demás y basarnos en otras para emitir opiniones, en lo que se dijo y lo que no se dijo, y esto lo que conlleva es que no haya una fluidez en la comunicación, somos buenos para perdonar los errores de los demás, con mucha frecuencia. Pero hay una gran diferencia entre emitir un juicio y una afirmación.

4. Aprender a controlar las emociones: es importante que, en toda empresa, haya una moderación del lenguaje al momento de una discusión, aprender a controlar las emociones es bastante complicado, pero no difícil, porque si dejamos que estos acaloramientos en conversaciones salgan a flote sin controlar a los

empleados, lo que hace es que se deteriore el ambiente de trabajo, la producción y se lastimen las personas en los más profundo, se crean resentimientos y rencillas entre ellos. Yepes cita a Tales de Mileto diciendo: “Cuida tus palabras; que ellas no levanten jamás un muro entre ti y los que viven contigo”.⁸²

5. Aprender a cumplir las promesas: es muy importante cumplir con lo que se promete, en el ámbito familiar, laboral o empresarial, porque de allí depende la credibilidad que se le dé a las palabras, la confianza que genere se ante los compañeros. “Hay que reivindicar el valor de la palabra, poderosa herramienta que puede cambiar nuestro mundo”.(*)

6.4.3 Ejemplos y experiencias de comunicación asertiva en la dirección de las empresas. Tomando como base la afirmación que realiza José Manuel Vecino, gerente de Job Management Visión y consultor empresarial, citado por Ceballos, quién plantea que los procesos comunicativos en las organizaciones deben permitir reconocer que cada persona puede tener un punto de vista sobre las diferentes realidades que ocurren.⁸³ Para este gerente es fundamental que la comunicación entre los directivos y los empleados sea de forma fluida, que vaya en doble dirección, los mensajes emitidos no sean en un solo sentido, sino que sea participativo, abierto, en donde todos interactúen y con esto lograr tomar decisiones acertadas, para lograr el éxito empresarial y ser competitivos siempre, porque si bien es cierto, la comunicación es un componente de éxito empresarial.

A continuación, se presentan algunos casos de empresas internacionales que han aplicado la comunicación asertiva con éxito.

⁸² Ibíd.

(*) Frase célebre de William Golding

⁸³ CEBALLOS, Óp. cit.

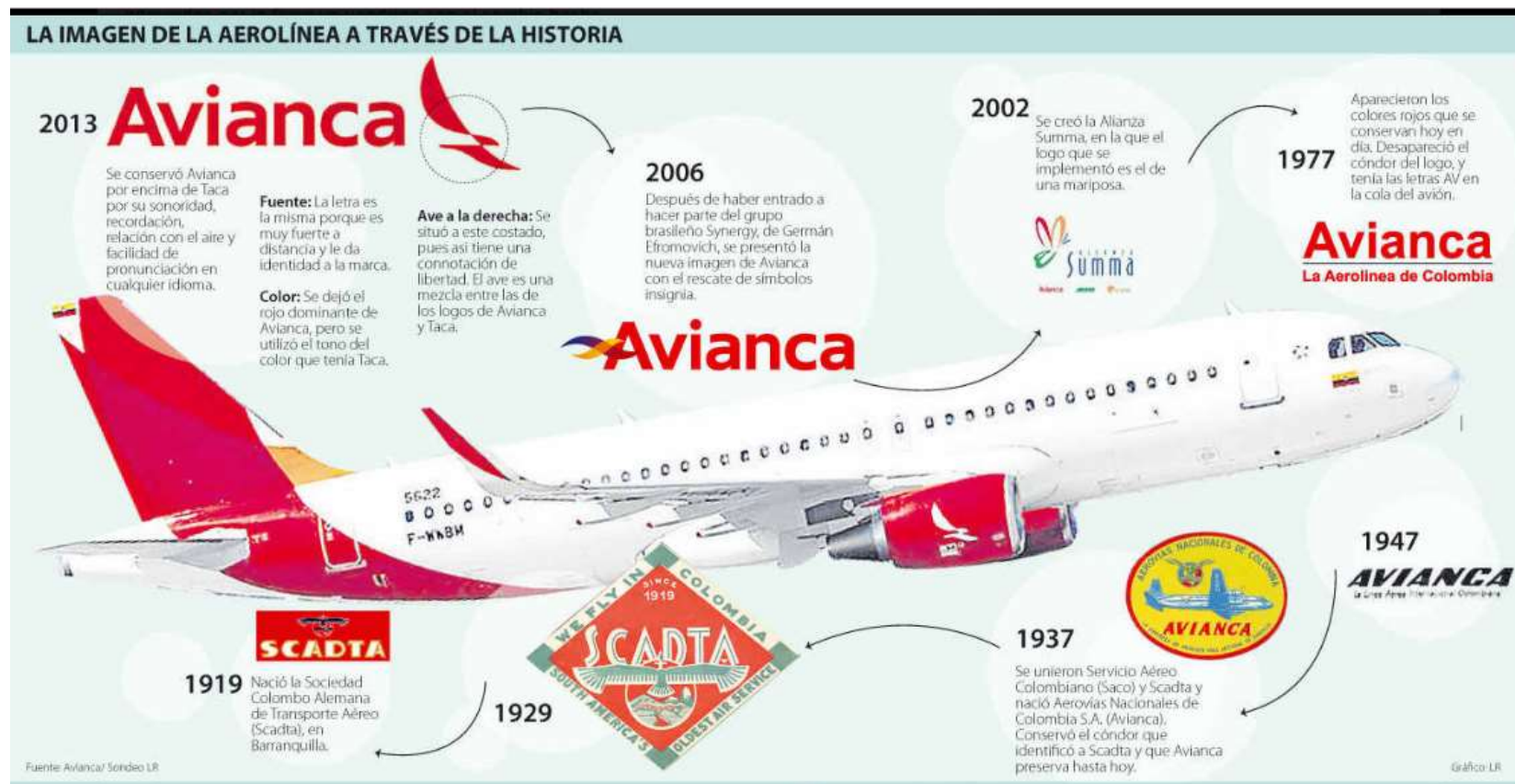
6.4.3.1 Avianca. Es la marca comercial que representa a las aerolíneas latinoamericanas, formadas por Avianca Holdings S.A.; ésta es empresa prestadora de servicios de transporte aéreo a nivel nacional e internacional por medio de su membresía Star Alliance, su razón de ser es prestar el servicio de transporte de pasajeros y carga, cuenta con 19.000 colaboradores, los cuales se han destacado por la excelencia en los servicios.

Atiende de forma directa 108 destinos en 26 países de América y Europa. Ofrece un amplio portafolio de servicios turísticos, correo, carga, servicio de transporte de mercancía, servicio de ayuda aeronáutica, apoyándose en sus unidades de negocios como Avianca Services, Deprisa, Deskubra y Avianca carga.

Además de prestar otros servicios como: Programa de Viajero frecuente, Clase Ejecutiva, Clase Económica, Sala VIP, Check-in electrónico, Entrenamiento a bordo, Duty free store (fragancias sofisticadas, joyas glamurosas y exclusivas, productos de belleza, licores, golosinas, entre otras).

Su centro de operaciones está ubicado en el el Aeropuerto Internacional El Dorado de Bogotá.

Figura 10. Avianca a través de la historia



Fuente: CEPEDA HERRERA, Jorge Enrique. Nueva imagen de Avianca 2013: Infografía Avianca historia. [En línea]. En: tendencias en p y m. 2013. Disponible en: <http://tendencias-publicidadymarketing.blogspot.com/2013/06/ocho-anos-de-identificarse-con-un.html>

- Manejo de la comunicación asertiva en AVIANCA

Avianca, tiene como objetivo estratégico a nivel tecnológico “Mejorar la experiencia del cliente y la productividad de nuestra gente, con la mejor tecnología disponible”⁸⁴. Buscar en los empleados la excelencia, capacidad de responder las necesidades de los clientes, actores en la orientación integral, en la comunicación asertiva que aborde el cambio cultural, calidad del servicio, compromiso y satisfacción laboral de todos sus colaboradores.

- Estrategias de comunicación asertiva para las auxiliares de vuelo

De acuerdo a la investigación realizada en el documento del plan de comunicación de Avianca, donde se identificó el problema comunicación que presentaban constantemente las auxiliares de vuelos ya que la información no era entregada oportunamente, generando ruido en la información, inconformidad en los empleados, y por ende conflictos, pese a que había muchos de canales de comunicación, para este sector laboral no era el más óptimo.

La empresa empezó a implementar estrategias de comunicación interna en las auxiliares de vuelo, basado en la premisa de que ellas son la imagen de la empresa ante los clientes, dejando clara la misión “Volamos para ganar su lealtad”.

Avianca se propuso como meta implementar todas las herramientas tecnológicas posibles, que no solo sirvieran para mejorar la comunicación con las auxiliares, sino con todos los procesos internos y los clientes externos, que la ha llevado a obtener el premio de la mejor aerolínea Regional de Suramérica (Airline Passenger Experience APEX.) Experiencia de Pasajero de línea APEX.

⁸⁴ AVIANCA HOLDINGS S.A. Informe anual 2017. [En línea]. Bogotá D.C. marzo 2018. Disponible en: <http://www.aviancainvestors.com/content/dam/inversionistas/relacion-con-inversionistas/informacion-financiera/informe-anual/informe-anual-avianca-holdings-2017.pdf>

A raíz de los conflictos que se venían presentando con las auxiliares de vuelo, Avianca procedió a asignarle un correo corporativo a cada una, uso de las pantallas LCD, utilizándolas como medio de divulgación en donde sus mensajes son alusivos a la misión, visión, valores corporativos, e información de los vuelos. A su vez se hizo seguimiento por medio de talleres de capacitaciones en tecnologías TIC, manejo de herramientas.

Se implementó la revista Aliados en donde son resaltados como, por ejemplo, el empleado del mes, cumpleaños, el crecimiento económico de la empresa, nuevos itinerarios, rutas de vuelo, tips de superación personal, espacio para el humor, el entrenamiento entre otros.

A nivel general Avianca con todos sus trabajadores hace canales de relacionamiento a través del intranet, carteleras digitales, correo electrónico, línea de ética, grupos de WhatsApp, páginas en el Facebook (en el área operativa), pagina web para pilotos y las auxiliares de vuelo esto lo hace de forma permanente.

Todo esto con el fin de generar oportunidades de crecimiento y desarrollo, actividades de bienestar, cambios organizacionales y de una u otra manera inducir a los colaboradores en la cultura digital.

En el informe de sostenibilidad de 2017, Avianca da a conocer la gestión responsable que tiene con los empleados a través del (ODS) Objetivos de Desarrollo Sostenible, como son Salud y Bienestar, Educación de Calidad, Igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico y por último reducción de las desigualdades.

En la figura 11, esta recopilado las herramientas del plan de comunicación que Avianca, inicio hacia la era digital y el uso del internet, y cómo la desarrollo con los colaboradores especialmente con las auxiliares de vuelo.

Figura 11. Herramientas del plan de comunicación.

Herramientas Plan De Comunicación Avianca		
HERRAMIENTA	APORTE	IMPLEMENTACIÓN
	Las redes sociales es la revolución de los últimos tiempos, donde tanto el personal interno como el externo compartirán pensamientos, experiencias, recuerdos y fotos relacionados con la compañía lo que tendrá un efecto de fidelización con la compañía.	Se ha desarrollado hasta la fecha y se continuara
	Este es el principal medio utilizado para tener una constante comunicación con el cliente exterior, se maneja mediante una página web la cual será rediseñada con el fin de crear mayor atracción del cliente a utilizar esta herramienta y satisfacer sus necesidades.	Está implementada tanto en el plan de comunicación actual como en la propuesta
	Blog Avianca será nuestro feedback con nuestro cliente interno ya que será un espacio diseñado para interactuar con la organización y conocer nuestro DOFA ante el cliente interno	Será incluido en la propuesta de comunicación. http://aviancacomunica.blogspot.com/
	El correo será la herramienta utilizada para comunicarse con el cliente interno de la compañía, obteniendo con este un mayor compromiso y fluidez de la comunicación con el grupo de auxiliares de vuelo	Se incorporara en la propuesta del plan de comunicación, ya que se encuentra ausente en el plan actual

Fuente. GONZALEZ, Adriana; GONZALEZ, Mariana. y GOMEZ, Eider. Gestion de la comunicación: plan de comunicación organizacional Avianca. [En línea]. Bogota: Universidad EAN, Diciembre 4 de 2011. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/74618184/Plan-de-Comunicacion-Avianca-Gonzalez-Mariana-Gutierrez-Adriana-Gomez-Eider-plan-de-Comunicacion>

6.4.3.2 Banco Santander. Es una compañía financiera, fundada en 1857 por la unión de comerciantes Cantabria – España. Según el ranking de Brand Finance, es la cuarta marca más valorada en el sector financiero, unos de sus objetivos estratégicos es establecer una cultura corporativa fuerte y global, tienen un proyecto corporativo Santander eres tú cuya finalidad es comunicar a todos sus empleados que forma parte de él y con esto fomentar el sentimiento de orgullo y pertenencia en la organización.

Banco Santander maneja un plan de comunicación y este se refleja a través del Manual del Empleado la comunicación interna en el grupo, y ésta ha sido una herramienta clave para la gestión comunicativa enmarcada en la motivación y el compromiso de los empleados con la organización.

Considera que los canales de comunicación juegan un papel importante, pues es la forma de asegurar la eficiencia, integrar todos los profesionales, facilitar la emisión de los mensajes, actividades y proyecto. También han implementados herramientas de retroalimentación (encuestas, buzones de sugerencias, etc.).

Practican la comunicación ascendente fluida, con sus empleados, de esta manera sus compañeros se convierten como una escalera para llegar a los directivos y utilizan herramientas como correos electrónicos, teléfono y reuniones con sus superiores.

También aplican la comunicación descendente y es continua, pero esta se lleva a cabo en la oficina de forma diaria y semanal, utilizando herramientas con el plan de trabajo en donde quedan planteados los objetivos con la ruta a seguir quedando claro el ¿qué?, el ¿quién?, ¿el cómo?, y el cuándo se hace cada actividad.

Como es una empresa multinacional, los jefes de zonas emplean las tecnologías y las bondades del internet, por medio de multiconferencias, correos electrónicos, el

Intranet, cursos On- line y otras formas como las visitas presenciales en las oficinas, revistas corporativas, tablón de anuncios y News Letter. Los empleados están en capacitación continua y a su vez se van fortaleciendo las relaciones sociolaborales.

El banco Santander se ha venido fortaleciendo en la comunicación interna con sus empleados utilizando herramientas digitales como por ejemplo la plataforma:

- Santander al día: esta es una plataforma que permite conectarse entre compañeros de labores y la comunidad, además de publicar las noticias diarias del banco.
- Santander TV: esta se dedica a la campaña publicitaria del banco y la responsabilidad social corporativa.
- Santander Sostenible: aquí informan estrategias y novedades del banco del grupo empresarial en lo que respecta a la responsabilidad social corporativa.

A raíz de la muerte del fundador, el señor Botín, el grupo empresarial creó una estrategia llamada Santander ideas, esta es una red social creada para los empleados profesionales de distintos en países en donde ellos tienen sedes, y allí pueden expresar sus ideas que contribuyan a la innovación del servicio que presta la entidad pro del crecimiento y desarrollo de la misma.

En conclusión, podemos decir que en el banco Santander, la responsabilidad de la comunicación en la empresa es compartida entre la división de comunicación y Marketing corporativo, lo que permite al gerente tomar decisiones de forma coordinada y eficaz tanto a nivel interno como en el resto de países donde tienen oficinas establecidas.

6.4.3.3 Banco de Bogotá de San Antonio del Prado, Medellín – Antioquia. El Banco de Bogotá inició en el año de 1870, fue el primer banco en extender las oficinas en el exterior. En 1998 compró el 24.95% de las acciones en circulación en

la Corporación Financiera de los Andes (CORFIANDES) y la Corporación Financiera Colombiana adquirió el 98.98% de la Corporación Financiera Santander (CORFISANTANDER); posteriormente en febrero la Corporación Financiera Colombiana se fusionó respectivamente con INDUFINANCIERA y en marzo con CORFIANDES y CORFISANTANDER.

A su vez, en 1998 adquirió el 27.87% de la Corporación de Ahorro y Vivienda LAS VILLAS, la cual se fusionó en el mes de enero del año 2000 con la Corporación de Ahorro y Vivienda AHORRAMAS, cambiando su denominación por AV VILLAS.⁸⁵ Actualmente, el Banco de Bogotá hace parte del Grupo AVAL, sociedad holding que representa al grupo financiero más importante de Colombia.

Los círculos de calidad o comités de gerencia, en donde todos puedan tener oportunidad y donde se maneje la comunicación asertiva, más que para comunicar debidamente lo que el banco quiere de las personas, utilizarla para mejorar el desempeño y la motivación de todo el equipo. El banco capacitó a sus empleados en habilidades interpersonales para transmitir, recibir e interpretar los mensajes de manera pertinente y respetuosa con los demás y proyectar energía positiva.

Finalmente, la comunicación asertiva debe ser un medio de transferencia, donde los valores del Banco de Bogotá (compromiso, eficiencia, honestidad, liderazgo, respeto y servicio), tanto para sus empleados como para sus clientes.

Dentro de las recomendaciones que se hicieron después de la investigación que realizaron las estudiantes María Isabel Cano Álzate, Eliana García Arbeláez, Adelita Johanna Martínez Londoño, y Silvio Álvarez Martínez de la Universidad de Medellín al Banco de Bogotá de San Antonio de Prado con sede en Medellín- Antioquía fueron las siguientes.⁸⁶

⁸⁵ CANO ALZATE, et al. Óp. cit.

⁸⁶ Ibíd.

- Espacios de esparcimiento: permiten la interrelación del personal, aumenta el nivel de disposición laboral, y hace de un ambiente labora favorable.
- Pausa activa durante el tiempo laboral, esto evita que haya tensiones negativas, mejora el desempeño en sus labores y evita accidentes laborales.
- Capacitaciones en comunicación asertiva, puesto que están determinada por la persona, el mensaje y el contexto.
- Hacer reuniones periódicas entre estas áreas de mayor conflicto, para analizar los datos del cumplimiento de metas y los datos de cartera morosa y así poder tomar las medidas necesarias que beneficien los resultados de ambas áreas.
- Respetar los intereses y expectativas del cliente, utilizando la comunicación asertiva cuando hay que decir “no” con total transparencia en los casos en los que el banco no puede cumplirlas.

Figura 12. Análisis comunicación asertiva oficina San Antonio del Prado Banco de Bogotá



De acuerdo al programa T-LAB Plus 2018 (4.0.2.6), se evidenció que, en la oficina de San Antonio del Prado del Banco Bogotá, la comunicación asertiva tiene una ocurrencia alta, según a lo observado en la búsqueda de las experiencias exitosas se determina que la comunicación en esta entidad sucede de forma horizontal con los empleados de rango bajo a medio.

Esta entidad bancaria debe enfocarse en el mensaje que envía a sus receptores, para ser escuchado, con el fin de definir las estrategias a seguir en los procesos de gestión para alcanzar las metas propuestas encaminadas en una misma dirección de la satisfacción del cliente interno.

La comunicación asertiva del Banco Bogotá, es una herramienta que busca lograr una buena recepción en los mensajes emitidos por medio de las diferentes tecnologías, duras o blandas que se brindan y por ende son utilizadas en este banco, para que los empleados conozcan los valores y se apropien de ellos, generando sentido de pertenencia por la organización, permitiendo mejorar las expectativas en los empleados, lo que conlleva a un ambiente laboral favorable, con buenas relaciones interpersonales y satisfacción laboral.

6.4.3.4 Servientrega. Es una de las empresas de mensajería más importantes del país, y que se ha extendido en diferentes países del mundo como Ecuador, Perú, Estados Unidos, España. Es una empresa emprendedora, digna representante de Colombia, dando a conocer en diferentes lugares la tenacidad, el ingenio, la intuición, la verraquera que cada colombiano tiene para mostrar.

Servientrega es una empresa creadora de sus propias historias, que cada cinco (quinquenios) años deja mensajes que perduran en la mente de los colombianos, es así, que lemas como “Servientrega. Es entrega segura”, “Hoy mismo”, “Centro de Soluciones”, mensajes que llaman la atención del cliente y logra una

comunicación asertiva con el cliente; así mismo crea sentido de pertenencia en sus colaboradores a través del mensaje “Sangre Verde”, con mentalidad todo es posible.

El modelo de gestión que adoptó Servientrega, es un modelo gerencia que se conoce como Modelo S, el cual esta estandarizado a nivel internacional en calidad, productividad y competitividad que se ve reflejado en el crecimiento económico, el impacto generado tanto en el mercado laboral, empresarial y en los servicios que presta a la comunidad en general.

Servientrega maneja una política donde todos son líderes y con esto logra promover el mejoramiento continuo en los colaboradores a nivel estratégico. Con la ayuda de una firma de cazatalentos, la empresa mide las competencias de los colaboradores, las cuales van encaminadas a la orientación del logro del empleado, inteligencia social, proactividad, trabajo en equipo, liderazgo, actitud al servicio, querer hacer y aprender, así mismo se identifica el buen desempeño de los empleados. Servientrega garantiza un ejercicio gerencial enmarcado en los principios de rectitud, transparencia y respeto.

Una vez analizada la comunicación en la empresa de Servientrega, se deduce que las estrategias de comunicación asertiva que maneja esta empresa es de tipo horizontal, no hay gerentes, directores, coordinadores, ni supervisores, es decir todos trabajan en equipo para la misma empresa y al mismo nivel auspiciando el desarrollo de sus habilidades y destrezas mostradas en la productividad de la misma.

En Servientrega, además hay tres niveles como son el estratégico, el táctico y el operativo, la administración busca que todos sus colaboradores sean autónomos, que tengan autocontrol y en la defensa de sus compañeros.

Otra de las estrategias que aplica es que fomenta el liderazgo en sus empleados y son motivados con asensos y reconocimientos.

Uno de los aspectos importantes que encontramos en Servientrega es el círculo virtuoso⁸⁷ de la gente de sangre verde, que fomenta el desarrollo de cuatro dimensiones:

1. Ser, definida por la mentalidad todo es posible, espiritualidad, valores, ética, rectitud, inteligencia emocional y autocuidado.
2. Saber, que comprende capital intelectual (formación y capacitación), competitividad, aprendizaje y compromiso con las generaciones futuras.
3. Hacer, que reúne buena actitud, compromiso, implementación de procedimientos, trabajo seguro y capital relacional.
4. Tener, en la que se incluyen, ahorro, inversión, disposición a compartir y mejoramiento.

Esta empresa fomenta programas de capacitación orientada a desarrollar el potencial del colaborador y a mejorar las competencias organizacionales facilitando la optimización de los indicadores de productividad, desempeño, calidad y mejoramiento continuo de sus empleados.

Tiene modelos de formación como: Legado del conocimiento, Formador de formadores, Formación de líderes y Capacitación por demanda.

⁸⁷ MARTÍNEZ RINCÓN, Nataly; ROMERO ROCHA, Carolina y RUEDA PACHECO, Carolina. Modelo de cultura de servicio en Servientrega S.A. alineado a gestión humana, como estrategia para entregar experiencias memorables a sus clientes. [En línea]. Bogotá D.C.: Universidad Sergio Arboleda, febrero de 2015. Disponible en: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/955/Modelo%20de%20cultura%20de%20servicio%20en%20Servientrega.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

6.4.4 Capacitaciones para una comunicación asertiva.

Figura 13. Capacitación en comunicación asertiva



En una empresa es muy importante que haya un departamento de comunicación e implementar la comunicación asertiva ya que en ella la comunicación debe ser clara, honesta, tener las ideas y metas determinadas utilizando las estrategias inteligencia emocional, o las estrategias (1ª – 2s- 3E o 6 dimensiones) planteadas en el libro de Manuel Tessi, que de una u otra manera se puedan desarrollar en ella ya que contribuye con la relación entre jefe - empleado, mejora el desempeño laboral de los empleados, comprometiendo y vinculando al personal de la empresa con los objetivos organizativos, y de esta manera contribuir a obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Si todas las empresas asumen la comunicación como la máxima herramienta para los conflictos a los cuales están expuestos a diario, es seguro que las organizaciones serán más productivas, con un ambiente laboral favorable, genera sentido de pertenencia en los empleados y por consiguiente la empresa tenga crecimiento continuo y se convierta en un modelo a seguir para las demás compañías.

6.4.5 Ventajas de la práctica de comunicación asertiva en las organizaciones.

Hoy día las organizaciones están obligadas a estar en constantes cambios estructurales, innovaciones en los productos y en la atención al cliente por varios fenómenos que cada vez toman más fuerza como son la globalización, la competitividad y las alianzas estratégicas para consolidarse en el mercado. Es por esto que los empleados juegan un papel importante dentro de la empresa porque de ellos dependen que estos cambien se den eficazmente y lograr todo lo que se ha propuesto la empresa, por eso es fundamental mantener una comunicación asertiva.

Si una empresa tiene una comunicación asertiva, puede garantizar su éxito, ya que éste, se está convirtiendo en el factor diferenciador dentro el ámbito competitivo de las empresas.

Figura 14. Resultados de la comunicación asertiva en la relación gerente colaborador.



Fuente: SÁNCHEZ VEGA, Katterine y OSPINA NIETO, Yovany. La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial. [Base de datos en línea]. Universidad Pontificia Bolivariana. 2014. Colección Académica de Ciencias Sociales, 1(1), 11. (Recuperado en 11 junio de 2017). Disponible en: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/2882%20https>

La comunicación asertiva en las empresas genera ventajas competitivas como:

- 1- Su comunicación va a ser efectiva.
- 2- Los procesos laborales mejoran.
- 3- La productividad y competitividad de los empleados va a ser mejor, y esto se refleja en la satisfacción laboral.
- 4- Los recursos con que cuenta la empresa van a ser mejor aprovechados.
- 5- La eficiencia de los procesos.
- 6- El compromiso de los miembros de la misma por la búsqueda de los objetivos organizacionales.
- 7- La idoneidad y la profesionalidad con la que desarrollan las ideas y el aumento en los niveles de servicio, factor que está directamente relacionado.
- 8- Tomar decisiones acertadas, desarrollar estrategias de crecimiento empresarial y mejoramiento continuo en la empresa.
- 9- Creatividad e innovación, porque los empleados tienen libertad, autonomía y autocontrol porque se siente parte de la empresa que es lo que llamamos sentido de pertenencia por la empresa.
- 10- Si hay una gestión comunicativa minimiza en alto porcentaje los ruidos, las especulaciones, los chismes, los rumores y permite que sus empleados se concentren en su labor.

En toda organización es fundamental la comunicación para mantener un ambiente de trabajo favorable, es por esto que la comunicación asertiva es el componente primordial de esta comunicación.

Por tanto, es necesario dejar plasmado en este seminario de investigación algunos beneficios que deben desarrollar, poner en práctica los jefes y colaboradores, para que sean asertivos en el trabajo.⁸⁸

⁸⁸ TEJEDOR, Álvaro. Asertividad, 8 consejos prácticos para desarrollar la asertividad en el trabajo: la importancia de la asertividad en el trabajo. [En línea]. Noviembre 30 de 2016. En: psicología & comunicación. (Consultado en 12 de julio). Disponible en: <https://psicologiaycomunicacion.com/8-consejos-desarrollar-asertividad-trabajo/>

Seguramente conozcas muchos de los beneficios de usar la asertividad en tu entorno laboral: menor nivel de estrés, mayor rendimiento y creatividad al encontrarte libre para expresarte, sentirte respetado, reforzar tu autoestima, etc.

Sin embargo, también hay un beneficio más “material”. Resulta que los trabajadores que defienden sus intereses y no aceptan de entrada un no por respuesta también ganan más dinero.

Un estudio de la Universidad George Mason demostró que los trabajadores asertivos podían llegar a ganar más de 600.000 dólares durante una carrera profesional de 40 años. Aquellos trabajadores que esperaban que les llegaran los aumentos de sueldo por méritos propios, casi nunca terminaban consiguiéndolos. El prototipo del empleado trabajador y esforzado que nunca abre la boca para quejarse o pedir algo puede ser útil para la organización, pero no es la actitud que más conviene a su economía.

6.4.6 Fallas que pueden afectar la efectividad laboral y por ende el buen servicio y bienestar de una empresa. De acuerdo a las consultas realizadas, las fallas que pueden afectar la efectividad laboral, son desencadenadas a través de una mala comunicación entre los empleados, principalmente la que se da entre los jefes y los empleados, si un jefe ejerce presión sobre un trabajador sin que exista una comunicación asertiva, se presentará una problemática que afecta el bienestar de la empresa, desde una percepción colectiva de los trabajadores con las prácticas políticas, estructura, procesos y sistemas que se dan en una organización y su consecuente reacción a esta percepción.⁸⁹

Las empresas prestadoras de servicio afrontan el desafío más grande, por el esfuerzo de mantener los clientes y hace necesario actuar proactivamente y tener

⁸⁹ CARRILLO SINCHE, Luis Adrián. La comunicación informal y su incidencia en el rendimiento de los empleados del servicio de rentas internas. [En línea]. Tesis de Pregrado en ciencias, mención en Psicología Industrial. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, 2013. Disponible en: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/5836/1/TESIS%20-%20ADRIAN%20CARRILLO.pdf>

una buena relación con los empleados, es decir trabajar en equipo, mediante un líder para alcanzar los resultados propuestos.

El bienestar de la empresa puede ser afectado desde un punto de vista económico y otro social; el económico radica en dejar de recibir ingresos monetarios y el social hace referencia al clima organizacional, que puede afectar la sensibilización del trabajador por fuera de la empresa.

6.4.7 Crecimiento intrapersonal e interpersonal de sus colaboradores a través de la implementación de comunicación asertiva. En cuanto al crecimiento intrapersonal e interpersonal, desarrolla la confianza en sí mismo que necesita un trabajador para llevar a cabo sus acciones dentro de la empresa, con la comunicación asertiva el trabajador logra respetar las opiniones de los demás y que su opinión también sea tomada en cuenta, comprometiendo a los trabajadores con la empresa con los objetivos organizativos, y de esta manera contribuir a obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

El trabajador logra validar las emociones de los demás, y pueden generar cambios positivos en los demás, sustituyendo las malas acciones al ser capaces de conocer sus limitaciones, además facilita un mecanismo de comunicación entre ambas partes, con espacios de participación apropiados para combatir rumores y explicar las cosas como deben ser.

Contar con una buena comunicación asertiva genera muchas ventajas competitivas frente a las demás empresas, ya que crea distinción mediante el desarrollo de un mecanismo de transmisión grupal y no individual; por lo tanto, las ideas fluyen en un trabajo conjunto y su comunicación es más efectiva, se aprovechan de una mejor forma los recursos e ideas de los miembros de la misma, al mismo tiempo que favorece las negociaciones entre clientes internos y externos. De esta manera la ventaja se relaciona con la mejora en la eficiencia de los

procesos, el compromiso de los miembros de la misma por la búsqueda de los objetivos organizacionales, la profesionalidad con la que desarrollan las ideas y el aumento en los niveles de servicio, factor que está directamente relacionado en como las personas externas ven a la organización.⁹⁰

⁹⁰ AVENDAÑO ORTIZ, Óp. cit.

7. CONCLUSIONES

- Con el presente trabajo de investigación se pudo evidenciar, que la Comunicación asertiva jefe – empleado como eje central del crecimiento de las empresas de servicio, es un proceso importante en el diario vivir de la humanidad, por ende en las empresas, ayudan a los trabajadores a mejorar sus procesos productivos, y brindar espacios de seguridad al momento de interactuar con sus jefes u otros empleados, que el pasar del tener una comunicación con cualquiera de ellos les siga brindando la misma seguridad para garantizar su permanencia en la Empresa y alcanzar resultados óptimos.
- Durante el desarrollo del trabajo se pudo evidenciar, la necesidad de realizar una revisión teórica de la comunicación jefe empleado en las empresas de servicios describiendo la comunicación asertiva como competencia efectiva en las relaciones laborales jefe –empleado, se den fomentar espacios en los cuales se compartan experiencias y saberes acerca de las prácticas laborales que desarrollan y llevan a cabo en la Empresa, con el fin de identificar el tipo de personalidad, habilidades, fortalezas, valores y debilidades de cada empleado.
- Los conocimientos de los empleados dentro de una organización sobre la comunicación asertiva, requiere de tener una mejor fundamentación y aplicación de modo que cuantifiquen la práctica; dicho conocimiento procede del ejercicio de la labor que va el realizar de un oficio y no tanto de lo que diga o proponga un manual o directiva normativa. Por lo tanto, se requiere una mejor fundamentación y apropiación de los conceptos y de la teoría y que esta sea guía para el ejercicio práctico.
- La práctica relacionada con la comunicación asertiva está sustentada en el conocimiento empírico que se hace, de lo que se deriva de las lecciones

aprendidas en el ejercicio de la labor. Básicamente las prácticas responden a la finalidad organizativa, pero ellas tienen un alto grado de informalidad, y necesita una mejor articulación con la teoría, tal como lo proporciona el presente documento, propuestas por las autoras del trabajo.

- Como estrategia para una comunicación asertiva en empresas, la empatía del jefe hacia sus trabajadores, puede llegar a evitar conflictos posteriores que afecten las labores o procesos que desarrollen; por ello el jefe debe basarse en la importancia de la comunicación acompañando, motivando para que los trabajadores se apasionen por lo que hacen.
- Es importante la identificación del tipo de asertividad que posee cada trabajador para reforzar fortalezas y habilidades comunicativas, consiguiendo así excelentes relaciones interpersonales, que vayan en la misma dirección de los valores corporativos y objetivo misional de la empresa.
- El entorno y la infraestructura organizacional son esenciales en la motivación y la actitud de los empleados para el desempeño de sus funciones aunado al clima (percepciones) y cultura organizacional (valores), es decir, desarrollando competencia y un ambiente laboral que influye en el rendimiento de los trabajadores.
- Se infiere que las empresas analizadas, han apostado a la capacitación de sus empleados para el desarrollo y mejora continua, forjando personas idóneas en cada uno de sus cargos, siendo así más organizados, productivos, y eficaces.
- Los jefes, líderes o gerentes, no deben alardear de sus títulos, ni conocimientos, por el contrario, identifica sus propias debilidades, virtudes y la de sus empleados para diseñar estrategias enfocadas a la eficacia, mejorar los niveles de productividad o de cualquier otro estándar. Igualmente debe tener Feedback en

razón a que debe corroborar que los mensajes lleguen a su empleado (receptor) como efectivamente se necesita.

- Se reconocieron empresas de mayor importancia dentro del territorio nacional, que ejercen la comunicación asertiva, por lo tanto, tienen experiencias exitosas entre jefe empleados en empresas de servicios, son líderes en procesos de logística y actualmente mantiene una imagen amplia a nivel local, nacional e Internacional

8. RECOMENDACIONES

- Es importante mencionar el beneficio empresarial que se obtiene del empleado al otorgar salarios emocionales: sentido de pertenencia por la empresa y pasión por el trabajo.
- El gerente debe practicar la escucha asertiva en una conversación, para que proyecte, confianza y tranquilidad en el empleado.
- Las empresas deben implementar, capacitaciones de crecimiento personal, talleres de formación, liderazgo, para fortalecer la autoestima y encontrar el líder tanto individual como grupal en sus empleados.
- Toda compañía debe crear el departamento de comunicación, como herramienta primordial en la búsqueda de estrategias que contribuya con el crecimiento de las empresas de servicios.
- Se debe implementar en la empresa, planeación apuntando siempre a la consecución de sus objetivos, así mismo manejar la parte del salario emocional. Ejemplo de ello podrían destacar la persona más asertiva del mes.

BIBLIOGRAFÍA

_____. Glosario. (Consultado en 13 de octubre de 2018). Disponible en: <https://www.procase.cl/demos/tdv/docs/glosario.pdf>

AVENDAÑO ORTIZ, Heidy Karina. Ensayo: La comunicación asertiva como ventaja competitiva. [En línea]. Bogotá D.C: Universidad Militar Nueva Granada. 2014. p. 10. (Recuperado en 11 junio de 2017). Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11994/La%20Comunicacio%CC%81n%20Asertiva%20como%20ventaja%20Competitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

AVIANCA HOLDINGS S.A. Informe anual 2017. [En línea]. Bogotá D.C. marzo 2018. Disponible en: <http://www.aviancainvestors.com/content/dam/inversionistas/relacion-con-inversionistas/informacion-financiera/informe-anual/informe-anual-avianca-holdings-2017.pdf>

BANCO DE LA REPUBLICA. Teoría de la comunicación y algunas corrientes. [En línea]. En: Banrepcultural. Colombia. 2017. (Recuperado en 10 de abril de 2018). Disponible en: http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Teor%C3%ADa_de_la_Comunicaci%C3%B3n_y_algunas_corrientes

BAQUERIZO ORTEGA, Ana Karen. La influencia de la comunicación asertiva de los jefes en la satisfacción laboral de los operativos de planta de Incubadora Nacional C.A. [En línea]. Tesis de pregrado en ciencias, mención en Psicología. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Psicológicas. 2013, p. 12 – 16; 22 – 39. Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/6271>

BERLO, David. El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y la práctica. [En línea]. 14ta Edición. Buenos Aires, Argentina: El ateneo Editorial, 1984, p. 4. ISBN 950-02-6221-5. (Consultado el 13 de septiembre de 2018). Disponible en: <https://bibliopopulares.files.wordpress.com/2012/12/el-proceso-de-la-comunicacion-david-k-berlo-301-1-b-514.pdf>

BLANCHARD, Ken. ¡Bien hecho!: como obtener mejores resultados mediante el reconocimiento. [En línea]. Bogotá: Editorial Norma, 2002. ISBN 958-04-6795-1. Disponible en: <http://consejeriaempresarial.com/publicaciones/Bien%20hecho.pdf>

BLANCHARD, Ken. Liderazgo al más alto nivel. Barcelona, España: Editorial Granica, 2007. ISBN: 9788483580127

BLATTO, Lorena. Comunicación interpersonal: 23 tips eficaces para 4 tipos de personas. [En línea]. En: grandes pymes. Agosto 18 de 2013. Disponible en: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/08/18/comunicacion-interpersonal-23-tips-eficaces-para-4-tipos-de-personas/>

BLATTO, Lorena. Tips para lograr una comunicación asertiva, eficaz y completa. [En línea]. Julio 15 de 2013. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/tips-para-lograr-una-comunicacion-asertiva-eficaz-y-completa/>

CALVO FUENTES, Bernardita. comunicación asertiva. Libro “Cuestión de dignidad, el derecho a decir no”. Walter Riso. [En línea]. noviembre 18 de 2014. Disponible en: <http://comunicaasertiva.blogspot.com.co/>

CANO ALZATE, María Isabel; et al. La importancia de la comunicación asertiva en el Banco de Bogotá oficina San Antonio de Prado. [En línea]. Tesis de Especialización en alta Gerencia. Medellín: Universidad de Medellín, 2011, p.10-58 Disponible en: <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/281>

CARRILLO SINCHE, Luis Adrián. La comunicación informal y su incidencia en el rendimiento de los empleados del servicio de rentas internas. [En línea]. Tesis de Pregrado en ciencias, mención en Psicología Industrial. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, 2013. Disponible en: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/5836/1/TESIS%20-%20ADRIAN%20CARRILLO.pdf>

CEBALLOS, Viviana. Claves para una comunicación gerencial asertiva en las empresas. [En línea]. Agosto 12 de 2013. (Consultado 04 de mayo de 2018). Disponible en: <http://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/claves-para-una-comunicacion-gerencial-asertiva-en-la-empresa-4379>

CELIS MAYA, Juan Sebastián. Cómo lograr una comunicación asertiva. [en línea]. Blog desarrollo personal. Disponible en: <https://www.sebascelis.com/como-lograr-una-comunicacion-asertiva/2017>

CEPEDA HERRERA, Jorge Enrique. Nueva imagen de Avianca 2013: Infografía Avianca historia. [En línea]. En: tendencias en p y m. 2013. Disponible en: <http://tendencias-publicidadymercadeo.blogspot.com/2013/06/ocho-anos-de-identificarse-con-un.html>

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 5ta. Edición México D.F.: Mc Graw Hill, 2001. ISBN 9789701027868

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. [En línea]. 7ma Edición. México D.F.: Mc Graw Hill, 2006. (Consultado el 13 de septiembre de 2018). ISBN 970-10-5500-4. Disponible en: <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Acuerdo No. 004 de 2007. Por el cual se modifica el reglamento académico estudiantil de pregrado, en su título V, capítulo IX “del trabajo de grado”. [En línea]. (Recuperado en 11 de junio de 2017). Disponible en: <https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/ACUERDO%20SUPERIOR%20004%202007%20COMPLETO.pdf/>

CORBIN, Juan Armando. Personas asertivas: 10 características que tienen en común: una guía paso a paso para mejorar la mayor virtud comunicativa: la asertividad. [En línea]. En psicología y mente. (Consultado el 13 de septiembre de 2018). Disponible en: <https://psicologiaymente.com/personalidad/personas-asertivas-caracteristicas>

COVEY, Stephen. El liderazgo centrado en principios. España: Editorial: Paidós Ibérica, 2013. ISBN: 9788449328404

DE LA ROSA NAVARRO, María Dolores y CARMONA LAVADO, Antonio. Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. [Base de datos en línea]. Madrid, España: Universia Business Review, 2010. Revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, (26), p.112-132. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43315587006>

ECURED. Asertividad. [En línea]. (Recuperado el 10 de octubre de 2018). Disponible en: <https://www.ecured.cu/Asertividad>

EGÚSQUIZA PEREDA, Olinda. La asertividad: modelo de comunicaciones en las organizaciones. [En línea]. 2000. (Consultado 02 de mayo de 2018). Disponible en <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/asertividad.htm>

GALLARDO, Patricia. Los 5 Axiomas de la comunicación de Paul Watzlawick. [En línea]. En grandes pymes. 2013. Disponible en: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/05/18/los-5-axiomas-de-la-comunicacion-de-paul-watzlawick/>

GARCIA ALLEN, Jonathan. Las 10 habilidades comunicativas básicas. [En línea]. En psicología y mente. (Consultado el 13 septiembre de 2018). Disponible en: <https://psicologiaymente.com/social/habilidades-comunicativas-basicas>

GARCIA SILVA, German. La teoría del conflicto. Un marco teórico necesario. Prolegómenos. Derechos y Valores. [Base de datos en línea]. Julio- diciembre 2008. Bogotá D.C., Colombia. Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, 11(22), 29-43. Disponible en: <https://www.redalyc.org/html/876/87602203/>

GOLEMAN, Daniel. La Inteligencia Emocional. [En línea]. Disponible en: http://fcioga.org/Portals/0/Practicant/Biblioteca/Goleman.Daniel-Inteligencia_Emocional_en_la_Empresa.pdf

GOLEMAN, Daniel. Focus. Barcelona: Editorial Kairos, 2013. ISBN: 9788499883052

GÓMEZ NODARSE, Iris. Comunicación asertiva, competencia básica en la empresa. [En línea]. Julio 23 de 2013. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-asertiva.competencia-basica-en-la-empresa/>

GONZALEZ, Adriana; GONZALEZ, Mariana. y GOMEZ, Eider. Gestión de la comunicación: plan de comunicación organizacional Avianca. [En línea]. Bogotá: Universidad EAN, diciembre 4 de 2011. Disponible en:

<https://es.scribd.com/doc/74618184/Plan-de-Comunicacion-Avianca-Gonzalez-Mariana-Gutierrez-Adriana-Gomez-Eider-plan-de-Comunicacion>

GRANADOS, Isabel. Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. [Base de datos en línea]. Lima. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. 2011. Revista IIPSI, 14(2), 271-276. Disponible en: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v14n2/a14.pdf>

GUZMÁN PAZ, Vanessa. Comunicación Organizacional. 1ra Edición. México: Red Tercer milenio, 2012, p. 15.

GUZMÁN, Elisa. ¿Cómo lograr una comunicación efectiva y asertiva?. [En línea]. Julio 9 de 2015. Disponible en: <http://www.hoylosangeles.com/opinion/colaboradores/hoyla-col-como-lograr-una-comunicacion-efec-column.html>

HUNTER, James. La paradoja. Barcelona: Ediciones Urano, 1999. ISBN: 847953365X

KETTERER, Gunther. La importancia de ser asertivo en el trabajo. [En línea]. En: blog coyuntura económica. 2010. Disponible en: <http://coyunturaeconomica.com/desarrollo-profesional/asertividad-laboral>

LÓPEZ VALOYES, Luis Aníbal. 77 claves de comunicación asertiva: formulas maestras de comunicación asertiva. Primera Edición. Medellín, Colombia: Editorial Eliprovox, 2015. ISBN 958-98953

LÓPEZ, Zyanya. Escuchar, principio del trabajo colaborativo. [En línea]. El empresario. Octubre 16 de 2013. Disponible en: <http://elempresario.mx/management-mrkt/escuchar-principio-trabajo-colaborativo>

MARTÍNEZ RINCÓN, Nataly; ROMERO ROCHA, Carolina y RUEDA PACHECO, Carolina. Modelo de cultura de servicio en Servientrega S.A. alineado a gestión humana, como estrategia para entregar experiencias memorables a sus clientes. [En línea]. Bogotá D.C.: Universidad Sergio Arboleda, febrero de 2015. Disponible en: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/955/Modelo%20de%20cultura%20de%20servicio%20en%20Servientrega.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MAYO DIAZ, Mónica. Problemas internos en el ambiente laboral. [En línea]. Marzo 13 de 2014. Gestipolis. México. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/problemas-internos-en-el-ambiente-laboral/>

MEDAL SALAVERRY, Camila. Tres consejos para una buena comunicación dentro y fuera del trabajo. [En línea]. El nuevo diario. Managua, Nicaragua. 2017. (Recuperado el 12 de octubre de 2018). Disponible en: <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/425053-tres-consejos-buena-comunicacion-dentro-fuera-trab/>.

NARANJO PEREIRA, María Luisa. Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. [Base de datos en línea]. San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica: Universidad de Costa Rica, enero-abril de 2008. Revista Actualidades investigativas en educación, 8(1), 1-27. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44780111>

OBS. Algunos ejemplos de asertividad en la dirección de empresas. [En línea]. En: blog project management. Disponible en: <http://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-pm/alunos-ejemplos-de-asertividad-en-la-direccion-de-empresas>

ONGALLO, Carlos. Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. 2ª edición revisada y actualizada. España: Editorial Dikynson S. L., 2007. p. 10 – 11. ISBN 9788498491142

ONORIO, Rubén. Comunicación Asertiva en las empresas. [En línea]. Mayo 24 de 2017. En: cero grados celsius. (Consultado 02 de mayo de 2018). Disponible en: <https://www.0grados.com/comunicacion-asertiva-las-empresas/>

OXFORD. Persuasión. (Consultado el 15 de octubre de 2018). Disponible en: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/persuasion>

PARRA DE PÁRRAGA, Eleonora; ROJAS, Luis Rodolfo y ARAPÉ, Elizabeth. Comunicación y conflicto: El arte de la negociación. [Base de datos en línea]. Abril de 2008. Venezuela. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales. Negotium, 4(10), 17-35. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78241003>

PEÑA ACUÑA, Beatriz; DEL HENAR SÁNCHEZ COBARRO, Paloma y FERNANDEZ. DE BOBADILLA, Gonzalo Wandosell. Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. [Base de datos en línea]. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia, 2015. Opción: Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 31(3), 944-966. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31045567050>

PERILLA GONZÁLEZ, María Fernanda. La comunicación asertiva como competencia exitosa en la relación laboral de jefe-colaborador. [En línea]. Chía, Colombia: Universidad de la Sabana. 2012. Disponible en: <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/1833>

PINZÓN RODRÍGUEZ, Álvaro. Gerente Avanza Consultores. Coach en Liderazgo y comunicación. [Entrevista vía Skype]. 24 de octubre de 2017

PRIMERO ADENTRO. Metodología Sistema 1A. [En línea]. Marzo 25 de 2019. Disponible en: <https://comunicacioninterna.com/metodologia/>

PSICOACTIVA. ¿Qué es la Inteligencia Emocional?: El papel de las emociones en nuestras vidas. (Consultado el 15 de octubre de 2018). Disponible en: <https://www.psicoactiva.com/blog/la-inteligencia-emocional/>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. [En línea]. Edición 23a. 2014. (Consultado el 01 de abril de 2018). Disponible en: <https://dle.rae.es/>

RENGIFO HERNÁNDEZ, Germán Alberto. La comunicación asertiva un camino seguro hacía el éxito organizacional. [En línea]. Tesis de pregrado, en mención a administrador de empresas. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de estudios a distancia, 2014, p. 4-20. (Consultado 23 de septiembre de 2018). Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12780>

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. [En línea]. 8va Edición. México D.F.: Pearson, 2005, p. 256. ISBN: 970-26-0555-5 (Consultado el 13 de septiembre de 2018). Disponible en: https://www.academia.edu/11095692/Administracion_8va_Edici%C3%B3n_-_Stephen_P._Robbins_y_Mary_Coulter

ROJAS OLIER, Adriana Gisella. Comunicación asertiva: competencia básica para el liderazgo empresarial. [en línea]. Tesis de especialización, mención en Docencia Universitaria. 2011. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/5371/2/RojasOlierAdrianaGisella2011.pdf>. 2018

RUIZ SÁNCHEZ, Ana Lucrecia. Las técnicas asertivas en el proceso de comunicación interna en las organizaciones. [En línea]. Tesis de Licenciatura en ciencias, mención en ciencias de la comunicación. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2009. Disponible en: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0705.pdf

SÁNCHEZ VEGA, Katterine y OSPINA NIETO, Yovany. La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial. [Base de datos en línea]. Universidad Pontificia Bolivariana. 2014. Colección Académica de Ciencias Sociales, 1(1), 11. (Recuperado en 11 junio de 2017). Disponible en: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/2882%20https>

TEJEDOR, Álvaro. Asertividad, 8 consejos prácticos para desarrollar la asertividad en el trabajo: la importancia de la asertividad en el trabajo. [En línea]. Noviembre 30 de 2016. En: psicología & comunicación. (Consultado en 12 de julio). Disponible en: <https://psicologiaycomunicacion.com/8-consejos-desarrollar-asertividad-trabajo/>

TESSI, Manuel. Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo. Editorial Granica, 2012. ISBN: 9789506417239

THOMPSON, Iván. Definición de comunicación: conozca cuál es la definición de comunicación y qué elementos básicos la componen. [En línea]. En: promonegocios.net. Octubre de 2008. (Consultado el 13 de septiembre de 2018). Disponible en: <https://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

TORRES SILVA, Lenin y DÍAZ FERRER, Joscellym. Compromiso organizacional: Actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. [Base de datos en línea]. Mayo de 2012. Revista arbitrada formación gerencial, 11(1), 81-102. Disponible en: <http://200.74.222.178/index.php/rafg/article/view/569/568>

UNESCO. Trabajo en equipo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. [En línea]. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Buenos Aires. 2000. Disponible en: http://www.poznerpilar.org/biblioteca/museo_feria/www.pgi.me.gov.ar/download/Mod09.pdf

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Comunicación asertiva. Tomo IV, fascículo 9. Bogotá, Colombia. 2009. (Consultado el 13 de septiembre de 2018). Disponible en: <http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-IV-2009/Fasciculo-9/ur/Comunicacion-asertiva/>

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo de trabajo de grado. [En línea]. Septiembre de 2007. p. 5 y 6. (Recuperado en 28 de noviembre de 2017). Disponible en https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf

VIÑAS. Mery. La asertividad en la empresa. [Base de datos en línea]. Julio 1 de 2015. Revista mundo empresarial. (Consultado el 18 de septiembre de 2018). Disponible en: <http://monempresarial.com/es/2015/07/01/asertividad-en-la-empresa/>

YEPES, Carlos Raúl. Por otro camino: de regreso a lo humano. Colombia: Editorial Aguilar, 2017. ISBN 9789585425033

ZENGER, John y FOLKMAN, Joseph. El líder extraordinario: Transformando buenos directivos en líderes extraordinarios. 4ta Edición. Barcelona: Bresca Profit Editorial, 2013. ISBN: 9788415735502

ANEXOS

Anexo A. Entrevistas realizadas

Entrevista 1:

Nombre: German de Jesús Gómez Lizarazo. Asesor de la Empresa Social del Estado Barrancabermeja, Especialista en Seguridad Social de la Universidad de Santo Tomás, Especialista en Empresas de Salud de la Universidad de Santander UDES, Especialista en Gestión Empresarial de la Universidad de Valencia España.

Cargos Desempeñados y actuales

- Gerente del Clínica Los Comuneros del Instituto de Seguros Social
- Gerente del Hospital Regional de Florida Blanca
- Gerente de La Regional Nor-Oriente Solsalud EPS-S
- Gerente Hospital Universitario de Santander
- Apoderado General e Interventor del Hospital San Francisco de Asís de Quibdó
- Sub gerente de la ESE Francisco de Paula Santander
- Asesor en la Liquidación de EPS
- Asesor de la Gerencia de la ESE Barrancabermeja
- Asesor de CRUE de la Secretaria Departamental de Santander
- Director de Servicios de Ambulatorios de la Clínica Metropolitana de Bucaramanga

1. ¿Para usted qué es la Comunicación Asertiva?
2. ¿Cómo cree usted que se logra una Comunicación Asertiva entre un jefe y un empleado?

3. ¿La comunicación asertiva depende del gerente?
4. En su amplia experiencia como gerente en las diferente EPS, ¿Cómo ha logrado usted que esta comunicación asertiva con sus empleados, de qué manera, que metodología ha empleado?
5. ¿Usted cree que las empresas deben invertir más en la comunicación asertiva con sus empleados?
6. ¿Usted cree hace falta capacitación en todos los empleados?

Entrevista 2:

Nombre: Álvaro Pinzón Rodríguez. Coach Liderazgo.

Cargos Desempeñados y actuales

- Gerente General de Avanza Consultores. Consultor en Gestión Empresarial y desarrollo del talento humano. Auditor de Calidad Servicio al Cliente.
- Docente en programas formador de formadores, vendedores y equipos comerciales. Liderazgo y trabajo en equipo. Venta consultiva y Servicio al Cliente.
- Especialización Administración de Empresas. Mercadeo y Ventas. Comercio Exterior. Fue docente universitario. U. Sergio Arboleda. U. del Rosario en programas de gestión empresarial. Herramientas gerenciales.
- CERTIFICADO en herramienta MERC. PNL. Herramienta DISC. Inteligencia Emocional. Siete Hábitos. Aplicación de Neuro Andragogía. Certificación internacional en Gestión del Cambio y en Psicopedagogía Laboral
- Hizo parte del equipo Yo Creo en Colombia. Consultor y formador Cooperativas (Coomeva, Fundación Coomeva, Ascoop, Coempopular, Coopcentral, Fempha, entre otras).

1. ¿Para usted qué es la Comunicación Asertiva?

2. ¿Cómo cree usted que se logra una Comunicación Asertiva entre un jefe y un empleado?
3. ¿Qué empresas conoce que implementen comunicación asertiva?
4. Desde su experiencia ¿Cree que las empresas en Colombia actualmente aplican la comunicación asertiva?

Anexo B. Formato relatoría

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA DE GESTION EMPRESARIAL

FORMATO PARA EL DESARROLLO DE LA SESIÓN Y LA PRESENTACION DE LA RELATORIA

SESIÓN: Seminario:

TEMA ESPECÍFICO:

Presentado Por:

Fecha:

1. OBJETIVO (PERSPECTIVA DE LA RELATORIA)

2. FUENTES DE INFORMACIÓN:

Cita y una breve descripción

3. PREGUNTAS QUE MOTIVAN A LA INVESTIGACIÓN

Diseñar un mínimo de 5 preguntas por tema de seminario

4. DESARROLLO DEL TEMA

Trabajo escrito de la investigación.

Incluye:

- Introducción
- Objetivo
- Desarrollo del contenido o cuerpo del trabajo

CONCLUSIONES

INQUIETUDES

BIBLIOGRAFIA

Anexo C. Formato de Correlatoría

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA DE GESTION EMPRESARIAL

FORMATO PARA LA PRESENTACION DE LA CORRELATORIA

SESIÓN: Seminario:

TEMA ESPECÍFICO:

Presentado Por:

Fecha:

1. ASPECTOS QUE COMPLEMENTAN EL TEMA DE EXPOSICIÓN
2. REFLEXIÓN CRÍTICA
 - a) Contenido
 - Aspectos relevantes del tema.
 - Acuerdos y desacuerdos.
 - b) Claridad de la exposición
 - c) Capacidad de comunicar y liderar el grupo

Anexo D. Formato de protocolo

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA
DE GESTION EMPRESARIAL

FORMATO PARA LA PRESENTACION DEL PROTOCOLO

SESIÓN: Seminario:

TEMA ESPECÍFICO:

Fecha:

1. ASISTENTES Y FUNCIONES:
2. COMENTARIOS DEL PROTOCOLO ANTERIOR:
3. EVALUACIÓN DE LA RELATORIA Y CORRELATORIA
4. DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN
5. ANOTACIONES Y PREGUNTA DE LOS PARTICIPANTES
6. REGLAS METODOLOGICAS UTILIZADAS
7. CONCLUSIONES
8. TEMA DE LA SIGUIENTE SESION

ANEXOS (Relatoría y Correlatoría)

Anexo E. Relatoría I seminario

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA DE GESTION EMPRESARIAL

FORMATO PARA EL DESARROLLO DE LA SESIÓN Y LA PRESENTACION DE LA RELATORIA

SESIÓN SEMINARIO: “comunicación asertiva jefe – empleado como eje central del crecimiento de las empresas de servicio”.

TEMA ESPECÍFICO: fundamentos teóricos de la comunicación-asertiva jefe empleado en las empresas de servicios

Presentado Por: Marlene Jaimes Poveda

Fecha: 14 de abril de 2018

1. OBJETIVO: Conocer diferentes conceptos de comunicación, de la palabra asertiva, asertividad, comunicación asertiva, así como las clases, elementos, teorías y factores de la comunicación.

2. FUENTES DE INFORMACIÓN:

_____. ¿Qué es la Comunicación? ¿Cuáles son sus elementos?. [En línea]. Disponible en: <https://apuntesparaestudiar.com/lengua-y-literatura/%C2%BFque-es-la-comunicacion-%C2%BFcuales-son-sus-elementos/>

_____. Acción comunicativa. [En línea]. En: Wikipedia.org. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Acci%C3%B3n_comunicativa

_____. Asertividad". [En línea]. En: Significados.com. Disponible en: <https://www.significados.com/asertividad/>

ASENSI PÉREZ, Laura Fátima. La Comunicación Asertiva. Una habilidad personal y profesional. [En línea]. Abril 14 de 2013. Disponible en: <http://www.circuloeconomiaalicante.com/blog/la-comunicacion-asertiva-una-habilidad-personal-y-profesional/>

BANCO DE LA REPUBLICA. Teoría de la comunicación y algunas corrientes. [En línea]. En: Banrepcultural. Colombia. 2017. (Recuperado en 10 de abril de 2018). Disponible en: <http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Teor%C3%A>

CALVO FUENTES, Bernardita. comunicación asertiva. Libro "Cuestión de dignidad, el derecho a decir no". Walter Riso. [En línea]. noviembre 18 de 2014. Disponible en: <http://comunicaasertiva.blogspot.com.co/>

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. [En línea]. 7ma Edición. México D.F.: Mc Graw Hill, 2006. (Consultado el 13 de septiembre de 2018). ISBN 970-10-5500-4. Disponible en: <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
Da_de_la_Comunicaci%C3%B3n_y_algunas_corrientes

GALLARDO, Patricia. Los 5 Axiomas de la comunicación de Paul Watzlawick. [En línea]. En grandes pymes. 2013. Disponible en: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/05/18/los-5-axiomas-de-la-comunicacion-de-paul-watzlawick/>

GARRIDO VERGARA, Luis. Razón y palabra: Habermas y la teoría de la acción comunicativa. [Base de datos en línea]. Abril 2011. 1(75). Revista en América Latina

especializada en comunicación. Disponible en:
http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/ultimas/38_Garrido_M75.pdf

ONGALLO, Carlos. Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. 2ª edición revisada y actualizada. España: Editorial Dikynson S. L., 2007. p. 10 – 11. ISBN 9788498491142

PINZÓN RODRÍGUEZ, Álvaro. Gerente Avanza Consultores. Coach en Liderazgo y comunicación. [Entrevista vía Skype]. 24 de octubre de 2017

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. [En línea]. Edición 23a. 2014. (Consultado el 01 de abril de 2018). Disponible en:
<https://dle.rae.es/>

SÁNCHEZ VEGA, Katterine y OSPINA NIETO, Yovany. La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial. [Base de datos en línea]. Universidad Pontificia Bolivariana. 2014. Colección Académica de Ciencias Sociales, 1(1), 11. (Recuperado en 11 junio de 2017). Disponible en:
<https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/2882%20https>

3. Preguntas que motivan a la investigación

¿Qué es la comunicación asertiva?

¿Es la asertividad una cualidad?, ¿una habilidad? o ¿una conducta?

¿Cuáles serían las causas de no ser asertivos?

¿Las empresas de servicios saben qué es comunicación asertiva y la aplican?

4. DESARROLLO DEL TEMA

4.1 INTRODUCCIÓN

La comunicación asertiva debe ser imprescindible para las empresas en razón a que, si hay armonía entre sus trabajadores por consiguiente existirá trabajo en equipo, lo que conllevará al logro de las metas establecidas a través del cumplimiento de los objetivos planteados.

En esta primera sesión se realizó investigación sobre algunos conceptos de, qué es comunicación, la palabra asertiva, asertividad y comunicación asertiva; así mismo cuáles son los fundamentos de la comunicación, las clases, los elementos, las teorías y los factores de la comunicación, los cuales forman parte de uno de los objetivos específicos del tema del seminario de investigación, establecer los fundamentos teóricos de la comunicación jefe empleado en las empresas de servicios.

4.2 OBJETIVO

Conocer diferentes conceptos de comunicación, de la palabra asertiva, asertividad, comunicación asertiva, así como las clases, elementos, teorías y factores de la comunicación.

- Conceptos Generales de Comunicación

De acuerdo con Ongallo⁹¹ en su manual de comunicación afirma que, el concepto de comunicación es difícil de establecer, existen, según citan DANCE y LARSON (1976), más de ciento veintiséis definiciones de comunicación. Describe que la comunicación es un proceso de transmisión por parte de un emisor, a través de un medio, de estímulos sensoriales con contenido explícito o implícito, a un receptor, con el fin de informar, motivar o influir sobre el mismo.⁹²

A continuación, se citan otros conceptos:

Apuntes para estudiar: es un proceso de intercambio de información, en el que un emisor transmite a un receptor algo a través de un canal esperando que, posteriormente, se produzca una respuesta de dicho receptor, en un contexto determinado.⁹³

Diccionario de la Real Academia Española: la palabra comunicación viene del latín *communicatio*, -ōnis, acción o efecto de comunicar o comunicarse, Trato, correspondencia entre dos o más personas.⁹⁴

Idalberto Chiavenato: es el intercambio de información entre personas, significa volver común un mensaje o una información.⁹⁵

⁹¹ ONGALLO, Carlos. Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. 2ª edición revisada y actualizada. España: Editorial Dikynson S. L., 2007. p. 10 – 11. ISBN 9788498491142

⁹² *Ibíd.*

⁹³ _____. ¿Qué es la Comunicación? ¿Cuáles son sus elementos?. [En línea]. Disponible en: <https://apuntesparaestudiar.com/lengua-y-literatura/%C2%BFque-es-la-comunicacion-%C2%BFcuales-son-sus-elementos/>

⁹⁴ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. [En línea]. Edición 23a. 2014. (Consultado el 01 de abril de 2018). Disponible en: <https://dle.rae.es/>

⁹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. [En línea]. 7ma Edición. México D.F.: Mc Graw Hill, 2006. (Consultado el 13 de septiembre de 2018). ISBN 970-10-5500-4. Disponible en: <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

Álvaro Pinzón Rodríguez: gerente de AVANZA Consultores: Está dirigida a que haya armonía en las relaciones sin ofender a otros.⁹⁶

Banrepcultural (enciclopedia de Banrepcultural): la comunicación es el proceso de transmisión de información que involucra a un emisor, un mensaje que será o es transmitido a través de un canal seleccionado y a un receptor.⁹⁷

i. Conceptos Generales de las palabras Asertiva y Asertividad

Diccionario de la Real Academia Española: La palabra asertivo, va. De Aserto, adjetivo afirmativo, dicho de una persona que expresa su opinión de una manera firme y propia de una persona asertiva.⁹⁸

Significados.com: La asertividad es una habilidad social que permite a la persona comunicar su punto de vista desde un equilibrio entre un estilo agresivo y un estilo pasivo de comunicación. La palabra asertividad es de origen latín assertus.⁹⁹

ii. Conceptos Generales de Comunicación Asertiva

Sánchez Vega Katterine y Ospina Nieto Yovanny: En su ensayo sobre la Comunicación Asertiva Como Función Integradora De La Práctica Gerencial, mencionan que:

En el entorno organizacional, la comunicación asertiva será entonces imponer conductas logrando una respuesta esperada, acatar. Así que la comunicación no es más que el efecto previsto de lograr la motivación en el colaborador para la consecución de las metas.¹⁰⁰

⁹⁶ PINZÓN RODRÍGUEZ, Álvaro. Gerente Avanza Consultores. Coach en Liderazgo y comunicación. [Entrevista vía Skype]. 24 de octubre de 2017

⁹⁷ BANCO DE LA REPUBLICA. Teoría de la comunicación y algunas corrientes. [En línea]. En: Banrepcultural. Colombia. 2017. (Recuperado en 10 de abril de 2018). Disponible en: http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Teor%C3%A1a_de_la_Comunicaci%C3%B3n_y_algunas_corrientes

⁹⁸ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Op. cit.

⁹⁹ . Asertividad". [En línea]. En: Significados.com. Disponible en: <https://www.significados.com/asertividad/>

¹⁰⁰ SÁNCHEZ VEGA, Katterine y OSPINA NIETO, Yovany. La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial. [Base de datos en línea]. Universidad Pontificia Bolivariana. 2014. Colección Académica de Ciencias Sociales,1(1),

Significados.com: La comunicación asertiva es aquella comunicación entre el estilo agresivo y el estilo pasivo. Es una forma de comunicar lo que se piensa o quiere de forma que no importando la jerarquía se logre una conversación armoniosa y productiva.

4.3 Fundamentos de la comunicación.

Santos García expone los fundamentos de la comunicación que la componen:

- Elementos de la comunicación
- Las principales corrientes de la comunicación
- Los signos
- La persuasión

4.3.1 Clases de comunicación. Dentro de la investigación llama la atención la existencia de varios tipos de comunicación, de los cuales los más comunes son la comunicación verbal y no verbal, en esta última existen diferentes sistemas destacando:

- Lenguaje proxémico (relación de espacio físico y acción humana, proximidad corporal de interlocutores, códigos táctiles, visuales u olfativos y tono de voz).
- Lenguaje kinésico (uso y movimiento del cuerpo en la comunicación)
- Lenguaje gestual (de la cara o de las manos).
- Presentación personal (vestido, peinado y adornos).

El Psicólogo Juan Armando Corbin, basó su artículo sobre psicología personal y relaciones personales en los 28 tipos de comunicación, describe y clasifica las características de cada uno y su implicación para saber dominarlas en razón que tanto los emisores como los receptores pueden interpretar a su modo el mensaje.

4.3.2 Elementos de la comunicación

- Para Sánchez Vega y Ospina Nieto¹⁰¹ en su ensayo sobre la comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial, aduce que Chiavaneto¹⁰² plantea que los elementos del proceso comunicacional son: emisor o fuente, mensaje, canal y receptor.
- De otra parte, Santos García¹⁰³, menciona que los elementos son el emisor, mensaje, receptor, canal, contexto y los niveles de comunicación integrados por la comunicación intrapersonal, interpersonal, grupal, organizacional y masiva.
- Rengifo Hernández,¹⁰⁴ considera importante tener un protocolo o reglas mínimas para el proceso de la comunicación y menciona los 7 elementos esenciales de la comunicación, fuente, mensaje, emisor, canal, receptor, decodificación y retroalimentación.
- Banrepcultural, presentan los elementos de la comunicación y su significado:

Elementos de la comunicación	Significado
Emisor	El proceso de comunicación se inicia con el emisor, quién tiene algo que comunicar. Este mensaje o información ha de ser codificada para que sea comprendida tanto por el mismo emisor como por el receptor.

¹⁰¹ Ibíd.

¹⁰² CHIAVENATO. Óp. cit.

¹⁰³ SANTOS GARCÍA, Dionne Valentina. Fundamentos de la comunicación. 1ra Edición. México: Red tercer Milenio, 2012. ISBN 978-607-733-020-2. (Consultado el 29 de octubre de 2017). Disponible en: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos_de_comunicacion.pdf

¹⁰⁴ RENGIFO HERNÁNDEZ, Germán Alberto. La comunicación asertiva un camino seguro hacía el éxito organizacional. [En línea]. Tesis de pregrado, en mención a administrador de empresas. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de estudios a distancia, 2014, p. 4-20. (Consultado 23 de septiembre de 2018). Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12780>

Elementos de la comunicación	Significado
Canal de trasmisión	La información se transmite a través de un canal que vincula al emisor con el receptor. El mensaje puede ser verbal, visual -no verbal- o escrito y se puede transmitir a través de una carta, un correo electrónico, el teléfono, un telegrama o a través los medios de comunicación. Para lograr una comunicación eficaz es necesario saber seleccionar el canal de trasmisión.
Receptor	El receptor recibe el mensaje y lo decodifica para poder comprenderlo. Tanto el emisor como el receptor deben tener los mismos códigos (Ejemplo: Si el mensaje enviado es el alemán o en jerga técnica, el receptor debe comprender el idioma para entender el mensaje). El proceso de la comunicación quedará completo cuando el mensaje sea comprendido.
Retroalimentación	Con el objetivo de verificar la comprensión del mensaje enviado, es necesaria la retroalimentación. La comunicación, de esta forma, se realizará en forma invertida ya que el receptor se convierte en emisor y el emisor, en receptor.

4.3.3 Teorías de la comunicación Tatiana Mejía Jervis, afirma que, La teoría de la comunicación fue propuesta por primera vez por Aristóteles en el periodo clásico y definida en 1980 por S. F. Scudder. Sostiene que todos los seres vivos del planeta tienen la capacidad de comunicarse. Esta comunicación se da a través de movimientos, sonidos, reacciones, cambios físicos, gestos, el lenguaje, la respiración, transformaciones del color, entre otros.

- Teoría de la acción comunicativa de Habermas¹⁰⁵

De acuerdo con lo consultado en Wikipedia: “Habermas, admite esta independencia del lenguaje y elabora su teoría filosófica a partir de lo que él llama los sinónimos universales del habla: aquellos supuestos que debe considerar cualquier hablante antes de emitir palabra, porque son “mandatos” del lenguaje. Estos supuestos son ciertos en cualquier lengua, por tanto, universales. Un hablante no puede dejar de pretender, si es que quiere alcanzar un consenso comunicativamente:

¹⁰⁵ GARRIDO VERGARA, Luis. Razón y palabra: Habermas y la teoría de la acción comunicativa. [Base de datos en línea]. Abril 2011. 1(75). Revista en América Latina especializada en comunicación. Disponible en: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/ultimas/38_Garrido_M75.pdf

- a. Inteligibilidad para lo que se dice. La comunicación resulta imposible si lo que se dice es incomprensible para los demás.
- b. Verdad para aquello que se dice. Para el contenido de lo que se dice en relación con lo objetivo (si digo “esta mesa es verde” debe ser verde) o para las condiciones de existencia de lo que se dice (si digo: “cierra la puerta” se presupone que la puerta estaba abierta).
- c. Rectitud para su acto de habla en relación con un contexto normativo. Esto significaría lo siguiente: todo hablante se atiene a un conjunto de normas aceptadas por todos. Si dice “usted se calla” es porque debe estar autorizado a decirlo.
- d. Veracidad para su formulación como expresión de su pensamiento. Lo que dice debe ser lo que cree o piensa; si miente, la comunicación se rompe.

Estos cuatro supuestos: inteligibilidad, verdad, rectitud y veracidad, son los que forman la base de validez del habla. Para Habermas, el uso primario del lenguaje sería el orientar su empleo al entendimiento. El lenguaje busca ayudarnos a comunicarnos, y para poder comunicarnos son precisos esos cuatro supuestos, y el lenguaje nos “obliga” a cumplirlos. Los otros usos del lenguaje son parasitarios de este uso ideal. Podemos usar el lenguaje para engañar, estafar, manipular, etc., pero el que miente debe hacer creer a los demás que opera bajo el supuesto de veracidad si quiere conseguir su objetivo, el que dice cosas incongruentes debe convencernos de que no está loco, y que lo que dice responde a la realidad, el que violenta y problematiza las normas pone en cuestión el presupuesto de rectitud, etc.¹⁰⁶

¹⁰⁶ _____. Acción comunicativa. [En línea]. En: Wikipedia.org. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Acci%C3%B3n_comunicativa

- Teoría de la comunicación humana de Paul Watzlawick¹⁰⁷: en esta teoría su autor propone 5 axiomas, los cuales son relevantes a la hora de comunicarnos:

1. Es imposible no comunicarse: todo comportamiento es una forma de comunicación. Como no existe forma contraria al comportamiento («no comportamiento» o «anticomportamiento»), tampoco existe «no comunicación».

2. Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación, de tal manera que el último clasifica al primero, y es, por tanto, una metacomunicación: Esto significa que toda comunicación tiene, además del significado de las palabras, más información sobre cómo el que habla quiere ser entendido y que le entiendan, así como, cómo la persona receptora va a entender el mensaje; y cómo el primero ve su relación con el receptor de la información. Por ejemplo, el comunicador dice: «Cuídate mucho». El nivel de contenido en este caso podría ser evitar que pase algo malo y el nivel de relación sería de amistad-paternalista.

3. La naturaleza de una relación depende de la gradación que los participantes hagan de las secuencias comunicacionales entre ellos:

Tanto el emisor como el receptor de la comunicación estructuran el flujo de la comunicación de diferente forma y, así, interpretan su propio comportamiento como mera reacción ante el del otro. Cada uno cree que la conducta del otro es «la» causa de su propia conducta, cuando lo cierto es que la comunicación humana no puede reducirse a un sencillo juego de causa-efecto, sino que es un proceso cíclico, en el que cada parte contribuye a la continuidad (o ampliación, o modulación) del intercambio. Un ejemplo es el conflicto entre Israel y Palestina, donde cada parte actúa aseverando que no hace más que defenderse ante los ataques de la otra.

4. La comunicación humana implica dos modalidades: la digital y la analógica: La comunicación no implica simplemente las palabras

¹⁰⁷ GALLARDO, Patricia. Los 5 Axiomas de la comunicación de Paul Watzlawick. [En línea]. En grandes pymes. 2013. Disponible en: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/05/18/los-5-axiomas-de-la-comunicacion-de-paul-watzlawick/>

habladas (comunicación digital: *lo que se dice*); también es importante la comunicación no verbal (o comunicación analógica: *cómo se dice*).

5. Los intercambios comunicacionales pueden ser tanto simétricos como complementarios: Dependiendo de si la relación de las personas comunicantes está basada en intercambios igualitarios, es decir, tienden a igualar su conducta recíproca (p. ej.: el grupo A critica fuertemente al grupo B, el grupo B critica fuertemente al grupo A); o si está basada en intercambios aditivos, es decir, donde uno y otro se complementan, produciendo un acoplamiento recíproco de la relación (p. ej.: A se comporta de manera dominante, B se atiene a este comportamiento). Una relación complementaria es la que presenta un tipo de autoridad (padre-hijo, profesor-alumno) y la simétrica es la que se presenta en seres de iguales condiciones (hermanos, amigos, amantes, etc.) ¹⁰⁸

De acuerdo con lo consultado en Banrepcultural¹⁰⁹ referente a las teorías de la comunicación, exponen las que a continuación se transcriben:

- Teoría estructural funcionalista

La teoría estructural funcionalista fue desarrollada por Lasswell; ésta, al igual que casi todas las teorías de la comunicación, hablaba del poder de los medios de comunicación frente al público (frente a las masas). Esta teoría tenía como principio lograr la persuasión por medio de las siguientes preguntas: quién dice qué, a través de qué medio, a quién y con qué efecto, preguntas que, en últimas, se referían, sobre todo, al poder político de los medios y al análisis de contenidos de lo que transmitían o emitían. En ella se prestaba especial atención a la superficie de los discursos; es decir, a lo que la información podía lograr en un primer momento. En lo que se refiere a la función social de los medios, ésta consistía en supervisar y vigilar el entorno (o sea al gobierno, al Estado) y en transmitir la herencia social, función que debía ser cumplida mediante la educación, así como con la

¹⁰⁸ *Ibíd.*

¹⁰⁹ BANCO DE LA REPUBLICA. Óp. cit.

organización y estructuración de los instrumentos sociales, lugar donde los medios de comunicación tenían una gran preponderancia. Por otro lado, esta teoría enunció la posibilidad inherente a los medios de crear rituales a medida que la información se fuera introduciendo en el público, así como la capacidad de éstos de generar temas de conversación sobre diferentes áreas y de definir la identidad de consumo del público en general.

- Teoría crítica

La teoría crítica representa uno de los capítulos más importantes para la teoría sociológica del siglo XX. En lo que atañe al estudio del papel de los medios de comunicación, ésta también tomó como punto de partida a la teoría de los efectos, la cual decía que los medios de comunicación masiva tenían efectos sobre la sociedad sin que ésta pudiese impedir dichos efectos, más bien creía que, cuando se enviaba un mensaje, el público lo recibía y, sin discriminación alguna, se veía afectado por él. Max Horkheimer, el representante más notorio de esta escuela, pensaba que los efectos de un mensaje eran diferentes a la efectividad que éste podía tener sobre el público; es decir, pensaba que un medio podía emitir determinada información con la idea de lograr un efecto concreto, pero que dicho efecto podía no ser eficaz en términos de lo que se estaba pensando y deseando cuando se enviaba y que, por lo tanto, esto podía ser completamente negativo para la sociedad de masas. De igual manera, tenía en cuenta el tiempo que se podía demorar un medio en crear un efecto, haciendo que, por primera vez, se hablase de los medios inmediatos, de los medios de mediano plazo y de los medios de largo plazo, de donde se colige que los efectos se debían pensar teniendo en cuenta estos tres tipos de medios de comunicación.

➤ Teoría de los efectos

Los antecedentes de esta teoría son la consolidación del cine y la prensa, la aparición de la radio, la expansión industrial y la cultura urbana. Esta teoría nace del estudio de importantes sociólogos como Max Weber, Emile Durkheim y Max Horkheimer, quienes veían como principio del periodismo a la sociedad de masas; es decir, a un público indiferenciado al que se le enviaba un mensaje para lograr un efecto específico y al que se trataba de persuadir acerca de algo concreto a través de los medios de comunicación. La teoría de los efectos fue el resultado del trabajo que sobre el análisis de los medios de comunicación hicieron las escuelas de la sociología empírica, la sociología positivista y la teoría crítica, haciendo que se hablase de un tema en el que se daba por sentado que el fin único de la comunicación era transmitir mensajes o información, y que lo que pasara durante este proceso no era ni de interés intelectual ni de interés práctico. La teoría de los efectos hizo que los dueños de los medios buscasen manejar de forma más racional la información, aunque ello no implicó que la manejaran de mejor o peor manera que como lo venían haciendo, sino que más bien entendieran el poder que tenían y buscasen aprovecharlo.

- Teoría del conductismo o de efectos limitados

Esta teoría retoma la teoría de los efectos, pero dándole un gran giro, lo cual dio pie a la concepción que actualmente se tiene de la relación medios - público. La teoría del conductismo o de efectos limitados habla de los efectos que los medios logran en el público, pero, a diferencia de la teoría de los efectos, ésta entiende y percibe que la gente se deja persuadir de los medios sólo si quiere y, por lo tanto, ya no asume al público como una masa sin criterio, sino como una aglomeración de diferentes grupos con la capacidad de decidir qué es lo que quieren ver, cuándo y cómo (el público puede cambiar de canal de televisión, puede cambiar de emisora, puede apagar los aparatos de los cuales se sirven los medios, puede no prestarles

atención, etc.). Es en ese momento cuando se entiende la importancia del entorno frente a la información; es decir, que entre el emisor y el receptor hay un contexto por donde la información pasa y por donde ésta puede transformarse, pues no todo el público recibe una información del mismo modo, ya que el efecto que ésta produce depende del medio social, político, económico y cultural; es decir, depende del receptor. De la anterior conceptualización es de donde nacen los estudios sobre las características de los receptores y la influencia del contexto, pues los medios ya no determinan maneras de pensar y de actuar, ¿sino simplemente las refuerzan de diferentes maneras y bajo diferentes circunstancias?, en algunos casos con mayor impacto que en otros? Este modelo de comunicación complementa el planteado por Lasswell al enunciar que el lugar donde se da el mensaje es de capital importancia, lo que, por descontado, termina por implicar que el público tiene opiniones y, por lo tanto, complementa el mensaje; es decir, produce un efecto de retroalimentación (Feedback).

- Teoría de la agenda - setting

La teoría de la agenda-setting se desprende de la teoría de los efectos, en la cual se pensaba que los medios tenían como objetivo lograr un efecto generalizado sobre la masa, efecto que ésta recibía sin tener en cuenta ni el contexto ni sus criterios; es decir, en esta teoría el público era un ente inerte que recibía mensajes y los asumía sin análisis ni cuestionamientos. La teoría de la agenda setting plantea que los medios de comunicación escogen los temas sobre los que se habla y se discute, así como su importancia, su orden y la manera de transmitirlos. Un ejemplo práctico de esto lo constituyen los noticieros y el tema del terrorismo: en casi todas las emisiones de éstos se hace mención de este tema, independientemente de si es o no noticia ese día. Los medios elaboran con antelación una agenda de trabajo sobre la información que van a difundir, determinan la importancia de los hechos del país y del mundo y les asignan un orden planeado y pensado racionalmente con el objetivo de lograr mayor audiencia, un mayor impacto, y una determinada

conciencia sobre cierto tema, a la vez que deciden cómo evitar referirse a determinada información, etc. El ejemplo más contundente de la puesta en práctica de esta teoría lo podemos encontrar en la televisión, la cual, en definitiva, es un medio hegemónico (como casi todos los medios), pues moldea el entorno comunicativo y asume la información como un espacio de poder.

- Teoría de la aguja hipodérmica

Esta teoría se desarrolló entre 1900 y 1940. Su principal postulado dice que los medios de comunicación "inyectan" una información con un contenido que se da por cierto y verídico; es decir, que lo que un medio de comunicación diga (por ejemplo, que se desató una guerra) es cierto y de ninguna manera requiere ser verificado. Esta es una teoría que entraña, indudablemente, muchos peligros, pues jamás pone en entredicho la veracidad de la información que suministran los medios y, por el contrario, legitima la capacidad de éstos de moldear conductas y de estimular a las masas para que éstas respondan, entendiendo a éstas (a las masas) como a un grupo sin criterio que puede ser manipulado por los medios, los cuales, a su vez, son instrumentos de los poderes públicos y privados.

- Sociología positivista

Esta corriente de la teoría sociológica, en lo que se refiere al análisis de los medios de comunicación, tomó como punto de partida la teoría de los efectos, la cual decía que los medios de comunicación masiva tenían efectos sobre la sociedad sin que ésta pudiese impedir dichos efectos, más bien creía que, cuando se enviaba un mensaje, el público lo recibía y, sin discriminación alguna, se veía afectado por él. La sociología positivista afirmó que los medios masivos no sólo eran perjudiciales, sino que también lograban aspectos positivos y benéficos dentro de la sociedad, pues podían cumplir con ciertos fines sociales que ayudaran al desarrollo del hombre como ser pensante, sin importar si estos fines tan sólo se podían cumplir

en el mediano o largo plazo. Así mismo, entendía al público como una masa con particularidades que la caracterizaban, pues enunciaba los efectos de los medios a nivel individual, grupal, social e institucional, yendo más allá de lo general y enfocándose un poco más en las características particulares de los grupos sociales. No obstante, no logró caracterizar eficazmente tales divisiones de la manera en que hoy en día la comunicación las entiende. Sin embargo, esta teoría implicó un gran salto teórico que puso en entredicho el enorme poder de los medios frente a lo que ellos veían como un todo: la sociedad de masas. Los teóricos más importantes de la escuela de la sociología positivista fueron Emile Durkheim y Max Weber.

4.3.4 Factores de la comunicación. Mundo Adecco en su publicación del 07 de septiembre de 2016, da unos tips para lograr una comunicación asertiva con el equipo de trabajo:

- Generar confianza con el equipo de trabajo recíprocamente
- Tener coordinación de las funciones y expectativas manifestando lo que se quiere lograr conjuntamente.
- Sinceridad, cualidad determinante para evaluar el ¿por qué?
- Manejo de conflicto

Corbin (2016), ilustra sobre las habilidades comunicativas que todo líder debe aprender y dominar:

- Escucha activa
- Empatía
- Validación emocional
- Lenguaje no verbal
- Resolución de conflictos
- Negociación

- Lenguaje verbal
- Leer
- Escribir
- Respeto
- Capacidad de persuasión
- Credibilidad

4.3.5 Estilos de la comunicación. Bernardita Campos Fuentes¹¹⁰, menciona los estilos de comunicación:

- Pasivo o inhibido: se enfoca a que la persona se preocupa por satisfacer a los demás sin defender sus propios derechos u opiniones.
- Agresivo: se puede decir que es el antónimo de la comunicación asertiva por ser una conducta de la persona no asertiva ya que no respeta las ideas, intereses de los demás.
- Asertivo: menciona Calvo Fuentes en su blog que, según Riso

Decimos que una persona es asertiva cuando es capaz de ejercer y/o defender sus derechos personales, como, por ejemplo, decir “no”, expresar desacuerdos, dar una opinión contraria y/o expresar sentimientos negativos sin dejarse manipular, como hace el sumiso, y sin manipular ni violar los derechos de los demás, como hace el agresivo. (p.29)

¹¹⁰ CALVO FUENTES, Bernardita. comunicación asertiva. Libro “Cuestión de dignidad, el derecho a decir no”. Walter Riso. [En línea]. noviembre 18 de 2014. Disponible en: <http://comunicaasertiva.blogspot.com.co/>

Técnicas de comunicación asertiva

La Psicóloga Asensi Pérez¹¹¹, manifiesta que, la asertividad parte de la premisa de que todos tenemos unos derechos asertivos e ilustra de las dos técnicas más importantes de la comunicación asertiva.

- Técnica del DISCO RAYADO. Muy eficaz para resistir la manipulación y defender nuestro punto de vista o decisión. Consiste en la repetición tranquila pero constante de una frase o idea que exprese claramente nuestros objetivos. Nos permite insistir en nuestros legítimos deseos sin caer en trampas verbales o artimañas manipuladoras del interlocutor y sin dejarnos desviar del tema que nos importa.
- Técnica del BANCO DE NIEBLA. Consiste en encontrar algún punto de acuerdo con lo que tu interlocutor está diciendo o demandando, pero sin ceder en nuestro argumento, puesto que también tenemos motivos para mantenerlo. Se dará una apariencia de ceder terreno, respetando al otro, pero sin cederlo realmente, ya que en el fondo se deja claro que no se va a cambiar de postura.

5. CONCLUSIONES

Se necesita que haya una retroalimentación diaria estableciendo que todo lo comunicado haya tenido relacionamiento del equipo. El emisor debe saber comunicar la información para que el receptor entienda lo que se quiere, su finalidad y hacer seguimiento para que se alcance el objetivo, meta, trabajo, etc.

¹¹¹ ASENSI PÉREZ, Laura Fátima. La Comunicación Asertiva. Una habilidad personal y profesional. [En línea]. Abril 14 de 2013. Disponible en: <http://www.circuloeconomiaalicante.com/blog/la-comunicacion-asertiva-una-habilidad-personal-y-profesional/>

Los Gerentes deben explorar en sus colaboradores las capacidades, valores que tienen cada uno consiguiendo que se apasionen por lo que hacen; es por ello que el líder debe basarse en la importancia de la comunicación acompañando, motivando y reconociendo las habilidades y destrezas que cada uno tiene.

6. INQUIETUDES

Pinzón Rodríguez,¹¹² informa que el 76% (Ministerio del Trabajo), de la fuerza laboral colombiana no está contenta con lo que hace y que El 55% del talento humano en la fuerza laboral colombiana no se aplica.

MERY VIÑAS. Coach y psicóloga experta en comunicación, Fundadora de Beecome (Coaching & Training), afirma que EL 10% DE LOS CONFLICTOS se deben a una diferencia de opinión; el 90%, a un tono de voz equivocado. Partiendo de estas cifras, parece interesante no descuidar la forma en que hacemos llegar nuestros mensajes. Y es que el continente pesa más que el contenido, cuando este no es el apropiado. ¿Y cuál es el continente más efectivo a la hora de comunicar cualquier contenido? El asertividad.¹¹³

BIBLIOGRAFÍA

_____. Comunicación organizacional: capítulo 2. [En línea]. Disponible en: http://www.melillaprevencionrl.com/documents/cont_jor_vii/comunicacion_organizacion.pdf

_____. Logre una comunicación asertiva con su equipo de trabajo. [En línea]. En: mundo adecco. septiembre 7 de 2016. (Recuperado en 10 de abril de 2018).

¹¹² PINZÓN RODRÍGUEZ, Óp. cit.

¹¹³ VIÑAS. Mery Coach y psicóloga experta en comunicación. Fundadora de Beecome (Coaching & Training). La asertividad en la empresa Revista mundo empresarial 18 de septiembre de 2018, disponible en <http://monempresarial.com/es/2015/07/01/asertividad-en-la-empresa/>

Disponible en: <https://mundoadecco.com/logre-una-comunicacion-asertiva-con-su-equipo-de-trabajo/>

AVENDAÑO ORTIZ, Heidy Karina. Ensayo: La comunicación asertiva como ventaja competitiva. [En línea]. Bogotá D.C: Universidad Militar Nueva Granada. 2014. p. 10. (Recuperado en 11 junio de 2017). Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11994/La%20Comunicacio%CC%81n%20Asertiva%20como%20ventaja%20Competitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CEBREIROS, Javier. ¿Qué hace único a un gran comunicador?. marzo 6 de 2015. [Video en línea]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=diz6S0LEvfA>
CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. [En línea]. 7ma Edición. México D.F.: Mc Graw Hill, 2006. (Consultado el 13 de septiembre de 2018). ISBN 970-10-5500-4. Disponible en: <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Acuerdo No. 004 de 2007. Por el cual se modifica el reglamento académico estudiantil de pregrado, en su título V, capítulo IX “del trabajo de grado”. [En línea]. (Recuperado en 11 de junio de 2017). Disponible en: <https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/ACUERDO%20SUPERIOR%20004%202007%20COMPLETO.pdf/>

DCHIAPPETTA. Diapositivas técnicas de comunicación. agosto 25 de 2009. [En línea]. En: Slide Share. Fundación de Estudios Superiores. Disponible en: <https://es.slideshare.net/dchiappetta/comunicacion-humana-modelo-de-comunicacion-organizacional-unidad-1>

DE CASTRO, Adela. Comunicación organizacional: técnicas y estrategias. [En línea]. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte, 2014. Disponible en: https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=WyKVBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=clases+de+comunicaci%C3%B3n+asertiva&ots=edkCXRDcM-&sig=tZ2SvtOpVxNvx0MOoDLwnE07Btw#v=onepage&q&f=false

FERNÁNDEZ DE MOTTA, María del Mar y HERNÁNDEZ MENDO, Antonio. Modelos teóricos en el estudio de la comunicación. [En línea]. Tesis de Maestría, mención en investigación en actividad física y deporte. España: Universidad de Málaga, 2013. Disponible en: <https://www.efdeportes.com/efd179/modelos-teoricos-de-la-comunicacion.htm>

GARCÍA-RINCÓN DE CASTRO, César. El paraguas de la asertividad: dinámica de grupo. ENERO 8 DE 2016. [Video en línea]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=NKhF7TkLdhU>

HOLMER, José. Comunicación asertiva en las empresas – parte 1. abril 1 de 2013. [Video en línea]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=PTGINFHCT3Q>

HOLMER, José. Comunicación asertiva en las empresas – parte 2. abril 1 de 2013. [Video en línea]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=GKB-qFLqBWg>

HOLMER, José. Comunicación asertiva en las empresas – parte 3. abril 1 de 2013. [Video en línea]. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=7u_QsRw4IPI

LÓPEZ VALOYES, Luis Aníbal. 77 claves de comunicación asertiva: formulas maestras de comunicación asertiva. Primera Edición. Medellín, Colombia: Editorial Eliprovex, 2015. ISBN 958-98953

MARFICOM. La importancia de una buena comunicación. Diciembre 3 de 2013. [Video en línea]. Disponible en: <https://youtu.be/LrzhWWbILg4>

ONGALLO, Carlos. Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. 2ª edición revisada y actualizada. España: Editorial Dikynson S. L., 2007. p. 10 – 11. ISBN 9788498491142

PERILLA GONZÁLEZ, María Fernanda. La comunicación asertiva como competencia exitosa en la relación laboral de jefe-colaborador. [En línea]. Chía, Colombia: Universidad de la Sabana. 2012. Disponible en: <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/1833>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. [En línea]. Edición 23a. 2014. (Consultado el 01 de abril de 2018). Disponible en: <https://dle.rae.es/>

RENGIFO HERNÁNDEZ, Germán Alberto. La comunicación asertiva un camino seguro hacía el éxito organizacional. [En línea]. Tesis de pregrado, en mención a administrador de empresas. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de estudios a distancia, 2014, p. 4-20. (Consultado 23 de septiembre de 2018). Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12780>

ROJAS OLIER, Adriana Gisella. Comunicación asertiva: competencia básica para el liderazgo empresarial. [En línea]. Tesis de especialización, mención en Docencia Universitaria. 2011. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/5371/2/RojasOlierAdrianaGisella2011.pdf>. 2018

SÁNCHEZ CUEVAS, Gema. La importancia de una buena comunicación. [En línea]. Febrero 21 de 2015. Disponible en: <https://lamenteesmaravillosa.com/la-importancia-de-una-buena-comunicacion/>

SÁNCHEZ VEGA, Katterine y OSPINA NIETO, Yovany. La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial. [Base de datos en línea]. Universidad Pontificia Bolivariana. 2014. Colección Académica de Ciencias Sociales, 1(1), 11. (Recuperado en 11 junio de 2017). Disponible en: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/2882%20https>

SANTOS GARCÍA, Dionne Valentina. Fundamentos de la comunicación. 1ra Edición. México: Red tercer Milenio, 2012. ISBN 978-607-733-020-2. (Consultado el 29 de octubre de 2017). Disponible en: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos_de_comunicacion.pdf

SEMANA S.A. ¿Cómo lograr una comunicación asertiva en el trabajo?. [En línea]. Enero 18 de 2018. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/tiempo-extra/articulo/tips-para-tener-comunicacion-asertiva-en-el-trabajo/254302>

TESSI, Manuel. Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo. Editorial Granica, 2012. ISBN: 9789506417239

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Comunicación asertiva. Tomo IV, fascículo 9. Bogotá, Colombia. 2009. (Consultado el 13 de septiembre de 2018). Disponible en: <http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-IV-2009/Fasciculo-9/ur/Comunicacion-asertiva/>

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo de trabajo de grado. [En línea].

Septiembre de 2007. p. 5 y 6. (Recuperado en 28 de noviembre de 2017). Disponible en

https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf

VALDÉS HERRERA, Clemente. La comunicación en las organizaciones. [En línea]. diciembre 3 de 2005. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/la-comunicacion-en-las-organizaciones/>

VAN DE HOFSTADT ROMÁN, Carlos. Libro de las habilidades de comunicación. 2da. Edición. España: Ediciones Diaz de Santos S.A, 2005. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7ldQbFzhRBkC&oi=fnd&pg=PR15&dq=estilos+de+comunicación+asertiva&ots=7fowUVaFPz&sig=LEaAm8AcJrvF7NbkT7t-ac4QiSk#v=onepage&q&f=false>

VARONA, Federico. Diferencias en el estilo de comunicación entre empleados finlandeses y mexicanos cuando se comunican con sus jefes: un estudio comparativo. [Base de datos en línea]. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, julio - diciembre de 2007. Revista signo y pensamiento, 26(51) 137-149. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86005113>

VIDALES GONZÁLES, Carlos. El relativismo teórico en comunicación. Entre la comunicación como principio explicativo y la comunicación como disciplina práctica. [Base de datos en línea]. México: Universidad de Guadalajara, Julio – diciembre de 2011. Nueva época, 1(16), 11- 45. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/comso/n16/n16a2.pdf>

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA
DE GESTION EMPRESARIAL

FORMATO PARA LA PRESENTACION DE LA CORRELATORIA

SESIÓN I: Seminario: “comunicación asertiva jefe – empleado como eje central del crecimiento de las empresas de servicio”.

TEMA ESPECÍFICO: Fundamentos teóricos de la comunicación-asertiva jefe empleado en las empresas de servicios

Presentado Por: María Fernanda López Rodríguez

Fecha: 14 de abril del 2018

1. ASPECTOS QUE COMPLEMENTAN EL TEMA DE EXPOSICIÓN:

Aristóteles “El estudio de la comunicación es la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance”^(*) Afectar a quien, y de qué modo teniendo en cuenta que para Aristóteles los componentes de la comunicación son el orador, el discurso y el auditorio.

Teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas – Filósofo alemán (1929). Se refiere a la acción social del lenguaje y el contexto social, siendo esta más efectiva con una relación cultural, teniendo en cuenta los que el hablante debe seguir los siguientes supuestos:

^(*) La comunicación según Aristóteles

- 1) Veracidad
- 2) Rectitud
- 3) Verdad
- 4) Inteligibilidad

También se incluye enfáticamente el contenido de la entrevista con el Coach Álvaro Pinzón¹¹⁴: Las competencias del liderazgo y la asertividad están dentro del ser, las cuales deben mover canales emocionales.

2. REFLEXIÓN CRÍTICA

a) Contenido:

- Aspectos relevantes del tema: la fundamentación del tema de estudio para este seminario es el pilar fundamental para la identificación de las competencias del jefe – empleado en las empresas de servicios, para permitir la conceptualización de tema, la apropiación de conceptos y la elaboración de conceptos propios.
- Acuerdos y desacuerdos: no hubo desacuerdos, se enfatizó en la aplicación de la teoría de acción comunicativa y la importancia de la apropiación de los conceptos. Se cuestionó: ¿el factor cultural del dialecto y la idiosincrasia (Rasgos, temperamento, carácter, etc. distintivos y propios de un individuo o una colectividad) puede ser incluida dentro de la decodificación del mensaje?

El líder competencias de liderazgo y asertividad están dentro del ser y estas deben mover canales emocionales para la consecución de las metas y el mejoramiento de la productividad.

¹¹⁴ PINZÓN RODRÍGUEZ, Álvaro. Gerente Avanza Consultores. Coach en Liderazgo y comunicación. [Entrevista vía Skype]. 24 de octubre de 2017

b) Claridad de la exposición: la exposición del tema se realizó de forma clara y detallada de las teorías de la comunicación y sus fundamentos.

c) Capacidad de comunicar y liderar el grupo: se observa dominio del tema, comunica las ideas de forma fluida y en un tono de voz apropiado, mantuvo el interés del grupo y con sus comentarios personales centro los conceptos, con ejemplos fáciles de entender.

Anexo G. Protocolo I seminario

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

PRESENTACIÓN DEL PROTOCOLO

SESIÓN I SEMINARIO: Seminario de Investigación COMUNICACIÓN ASERTIVA JEFE – EMPLEADO COMO EJE CENTRAL DEL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO.

TEMA ESPECÍFICO: Fundamentos teóricos de la comunicación jefe empleado en las empresas de servicios.

Fecha: 14 de abril de 2018.

ASISTENTES Y FUNCIONES

Relator:	Marlene Jaimes Poveda
Correlator:	María Fernanda López Rodríguez
Protocolante:	Elvira Rodríguez Quintero
Participante:	Perla Velasco Esteban
Director:	Luz Helena Villamizar Cáceres

COMENTARIOS DEL PROTOCOLO ANTERIOR

No se realizaron comentarios ya que esta es la primera sesión del seminario de investigación.

EVALUACIÓN DE LA RELATORIA Y CORRELATORIA

- Relatoría: en esta sección se constató que el tema y los subtemas expuestos en la primera sección del seminario de investigación, fueron expuestos de forma clara, coherente, concisa, con dominio del tema, por parte de la expositora, producto de la investigación que se hizo y por ende cumplió con cada uno de los objetivos propuestos lo que permitió abordar el tema con seguridad, siendo recepcionado por cada uno de los asistentes, además de que los apoyos tecnológicos como diapositivas en power point, experiencias laborales fuese más amena y participativa la sesión.
- Correlatoria: los subtemas estuvieron de acuerdo con el tema, permitiendo así que la información fuera ampliada y se evidenció que la investigación fue a fondo, pertinente, elocuente y conforme a lo que se plasmó en el objetivo del trabajo de investigación para el seminario.

DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN

La participación de los asistentes fue bastante importante e interesante por ser la primera sesión, y se observó en trabajo investigativo de cada una de las participantes, evidenciando el conocimiento en los fundamentos teóricos de la comunicación y también se tocaron temas relevantes que hicieron parte para complementar y así lograr el objetivo propuesto en el seminario, se organizaron los subtemas dándole prioridad a las teorías que se ajustaran a la comunicación asertiva relación jefe- empleado y se enfatizó que ésta iba dirigida al receptor.

En esta sesión se destacó la conferencia que se hizo con el Coaching Álvaro Pinzón¹¹⁵, la experiencia vivida y las recomendaciones dadas por él, con el fin de

¹¹⁵ Ibíd.

que la investigación se enfoque en el objetivo principal del seminario de investigación.

ANOTACIONES Y PREGUNTAS DE LOS PARTICIPANTES

En esta sesión quedó claro el concepto de comunicación, asertividad, habilidades comunicativas, así mismo, a través de nuestras investigaciones bibliográficas se pudo evidenciar que es complicado llevar a las empresas la comunicación asertiva, por los distintos roles que allí se manejan, por la cultura, por los diferentes tipos de liderazgos.

¿Las empresas de servicios conoce qué es comunicación asertiva, cómo la pueden implementar en sus empresas?, de acuerdo a lo investigado en los diferentes artículos, se pudo evidenciar, que en las empresas donde han implementado la comunicación asertiva la han hecho, no para todos los empleados, sino para aquellas secciones en donde hay mayores conflictos ya sean internos o externos.

¿Qué metodología utilizaron para recopilar la información, puesto que en muchas empresas no tiene documentadas las capacitaciones del personal?, la metodología que se estableció fue la de recopilar información de tipo primaria y secundaria ya sea a través de las bibliotecas de las universidades, entrevistas, o por medio de las empresas en las cuales laboramos, puesto que en muchas empresas las capacitaciones que se han recibido los trabajadores y que tienen que ver con la comunicación, fueron apoyadas por la ARL (Administradora de Riesgos Laborales).

¿Cuáles fueron los elementos más relevantes de la comunicación asertiva y en los que se podrían basar las empresas de servicios?, en conceso con el grupo de investigadora se determinó que los elementos en los cuales una empresa prestadora de servicios se puede basar con: la fuente, mensaje, emisor, canal,

receptor, decodificador y retroalimentación, por ende, quedamos en concordancia con lo que planteó Rengifo Hernández¹¹⁶.

La directora del seminario explicó en la relatoría la técnica del disco rayado la cual es practicada en países como Japón y Alemania, países que están en constante crecimiento económico, por su innovación, por la creatividad, compromiso, lealtad y sentido de pertenencia de sus trabajadores. Esta técnica sería muy buena emplearla en las empresas de servicios en Santander, así mismo conocer ¿Qué tanto escuchamos a los trabajadores, compañeros, jefes y nosotros mismos?

REGLAS METODOLÓGICAS UTILIZADAS

La metodología utilizada fue programada por la directora del seminario, estableciendo el tiempo para cada sesión quedando de la siguiente manera: relatoría 20 minutos, correlatoría 10 minutos, y luego la discusión en la cual cada asistente levanta la mano para darle espacio a su intervención.

CONCLUSIONES

La comunicación asertiva jefe – Empleado, debe ser clara, coherente, contundente, enmarcado en el respeto, responsabilidad, siendo empático, y verificando si la información emitida fue recibida con éxito por parte del receptor.

La comunicación asertiva es parte esencial en toda organización, por tanto, un gerente debe tenerla muy en cuenta en su proceso de comunicación, como herramienta en la dirección de sus empleados.

¹¹⁶ RENGIFO HERNÁNDEZ, Germán Alberto. La comunicación asertiva un camino seguro hacía el éxito organizacional. [En línea]. Tesis de pregrado, en mención a administrador de empresas. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de estudios a distancia, 2014, p. 4-20. (Consultado 23 de septiembre de 2018). Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12780>

La comunicación asertiva permite desarrollar habilidades comunicativas y proyectar una expresión adecuada de sus ideas, pensamientos y sentimientos libremente siendo autónomos, íntegros e idóneos.

TEMA DE LA SIGUIENTE SESIÓN

CONOCER LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES POR MEDIO DE LA COMUNICACIÓN Y CONDUCTA ASERTIVA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA DE
GESTIÓN EMPRESARIAL

FORMATO PARA LA DESARROLLO DE LA SESIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA
RELATORIA

SESIÓN II: seminario de Investigación

TEMA ESPECÍFICO: LA COMUNICACIÓN ASERTIVA COMO COMPETENCIA
EFECTIVA EN LAS RELACIONES LABORALES JEFE – EMPLEADO.

Presentado por: Perla Velasco Esteban

Fecha: 21 de abril de 2018

1. OBJETIVO.

Describir la comunicación asertiva como competencia efectiva en las relaciones laborales jefe-empleado.

2. FUENTES DE INFORMACIÓN

NARANJO PEREIRA, María Luisa. Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. [Base de datos en línea]. San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica: Universidad de Costa Rica, enero-abril de 2008. Revista Actualidades investigativas en educación, 8(1), 1-27. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44780111>

BLATTO, Lorena. Tips para lograr una comunicación asertiva, eficaz y completa. [En línea]. Julio 15 de 2013. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/tips-para-lograr-una-comunicacion-asertiva-eficaz-y-completa/>

GÓMEZ NODARSE, Iris. Comunicación asertiva, competencia básica en la empresa. [En línea]. Julio 23 de 2013. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-asertiva.competencia-basica-en-la-empresa/>

TORRES SILVA, Lenin y DÍAZ FERRER, Joscelym. Compromiso organizacional: Actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. [Base de datos en línea]. Mayo de 2012. Revista arbitrada formación gerencial, 11(1), 81-102. Disponible en: <http://200.74.222.178/index.php/rafg/article/view/569/568>

CELIS MAYA, Juan Sebastián. Cómo lograr una comunicación asertiva. [en línea]. Blog desarrollo personal. Disponible en: <https://www.sebascelis.com/como-lograr-una-comunicacion-asertiva/2017>

GUZMÁN, Elisa. ¿Cómo lograr una comunicación efectiva y asertiva?. [En línea]. Julio 9 de 2015. Disponible en: <http://www.hoylosangeles.com/opinion/colaboradores/hoyla-col-como-lograr-una-comunicacion-efec-column.html>

ROJAS OLIER, Adriana Gisella. Comunicación asertiva: competencia básica para el liderazgo empresarial. [en línea]. Tesis de especialización, mención en Docencia Universitaria. 2011. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/5371/2/RojasOlierAdrianaGisella2011.pdf>. 2018

3. DESARROLLO DEL TEMA

- Introducción

En este segundo seminario se realizó búsqueda, investigación y análisis de diferentes documentos en los cuales se logró profundizar sobre la comunicación asertiva como competencia efectiva en las actividades diarias de las empresas, generando conocimiento en la importancia de las relaciones interpersonales con una adecuada comunicación y conducta asertiva, dando a conocer las características de la asertividad, identificando las habilidades de la comunicación en los funcionarios, reconociendo la importancia de la actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones y además de ello el conocer cómo generar motivación, comunicación y actitudes de los empleados como elementos fundamentales en la organización, las cinco artes básicas de la comunicación asertiva en el trabajo, todo esto para llevar a la consecución de los objetivos y metas trazadas por las empresas.

- Objetivo

Describir la comunicación asertiva como competencia efectiva en las relaciones laborales jefe-empleado.

- Desarrollo del contenido

CONOCER LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES POR MEDIO DE LA COMUNICACIÓN Y CONDUCTA ASERTIVA¹¹⁷.

¹¹⁷ NARANJO PEREIRA, María Luisa. Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. [Base de datos en línea]. San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica: Universidad de Costa Rica, enero-abril de 2008. Revista Actualidades investigativas en educación, 8(1), 1-27. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44780111>

- Características de la asertividad:

Las personas que practican la conducta asertiva son más seguras de sí mismas, menciona Riso Citado por Calvo Fuentes¹¹⁸, más transparentes y fluidas en la comunicación y no necesitan recurrir tanto al perdón, porque al ser honestas y directas impiden que el resentimiento eche raíces.

Güell y Muñoz¹¹⁹, la persona asertiva evita que la manipulen, es más libre de sus relaciones interpersonales, posee una autoestima más alta, tiene más capacidad de autocontrol emocional y muestra conducta más respetuosa hacia las demás personas.

Comportarse de una manera asertiva implica a veces conducirse de manera contraria a los modelos de conducta que se practican más frecuentemente.

Las personas asertivas tienen la capacidad de reconocer e identificar sus necesidades y hacérselas saber a otras personas con firmeza y claridad.

Creencia de la conducta asertiva:

- Todas las personas tienen derecho de intentar conseguir lo que consideren mejor, siempre que no repercuta negativamente sobre otras personas.
- Todas las personas tienen el derecho de ser respetadas.
- Todas las personas tienen derecho de solicitar ayuda, no de exigirla, y a negarse a ayudar a otras personas si así lo desean.
- Todas las personas tienen el derecho a sentir emociones, tales como el temor, tristeza, ira, angustia y expresarlas sin herir los sentimientos de los demás.

¹¹⁸ CALVO FUENTES, Bernardita. comunicación asertiva. Libro "Cuestión de dignidad, el derecho a decir no". Walter Riso. [En línea]. noviembre 18 de 2014. Disponible en: <http://comunicaasertiva.blogspot.com.co/>

¹¹⁹ Güell, Manuel y Muñoz, Josep. (2000). Desconóctete a ti mismo. Programa de alfabetización emocional. Barcelona. Paidós.

- Todas las personas tienen el derecho de tener sus propias opiniones sobre cualquier situación y a manifestarles sin ofender intencionalmente a otras personas.
- Todas las personas tienen derecho a equivocarse en sus actitudes, opiniones y comportamientos y a ser responsables de ello.

IDENTIFICAR LAS HABILIDADES DE LA COMUNICACIÓN EN FUNCIONARIOS, ADEMÁS DE GENERAR LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS GRUPALES¹²⁰.

La manera de comunicarnos se halla ligada al hemisferio cerebral que se tiene más desarrollado, si bien varía el discurso en función de cada caso particular, se tiende siempre a entrar en el modelo más afianzado.

Se debe tener en cuenta que existen 4 tipos de personas:

- a. Las orientadas a la acción.
- b. Las orientadas a los métodos.
- c. Las signadas por las ideas.
- d. Las que tienen un enfoque hacia las personas.

Cada una de ellas posee particularidades que le son propias y que definen la mejor forma en la que pueden comprender el mundo, ya que la comunicación, no sólo se trata de palabras, sino también de gestos y ritmos.

¹²⁰ BLATTO, Lorena. Tips para lograr una comunicación asertiva, eficaz y completa. [En línea]. Julio 15 de 2013. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/tips-para-lograr-una-comunicacion-asertiva-eficaz-y-completa/>

- LAS PERSONAS ORIENTADAS A LA ACCIÓN

Aquellas a las que parece que el tiempo apremia siempre, son personas orientadas a resultados rápidos, poseen una gran capacidad de síntesis, se sienten motivados por los desafíos y la teoría suele aburrirlos bastante.

- LAS PERSONAS ORIENTADAS A LOS MÉTODOS

Son personas estructuradas, detallistas, que realizan un balance de pros y contras antes de tomar una decisión. Necesitan conocer el detalle más finito de cada situación para sentirse seguros. Poseen una gran capacidad de análisis y sus decisiones vienen siempre desde la lógica.

- LAS PERSONAS SIGNADAS POR LAS IDEAS

Los más creativos, suelen ser las personas cuyo desarrollo mayor se encuentra en las ideas, son los provocadores, los impetuosos, los revolucionarios, aquellos que hablan abiertamente sus proyectos, los que son extrovertidos, y a veces poco focalizados. Su gran capacidad creativa ocasionalmente puede ser un limitante a su capacidad de escucha.

- LAS QUE TIENEN ENFOQUE HACIA LAS PERSONAS

Tiene un enfoque claro hacia las relaciones humanas, suelen ser muy solidarias, siempre dispuestos a ayudar a los demás, se encuentran motivados por todas aquellas actividades que impliquen trabajo en equipo.

Por todo lo anterior, se debe tener claro que hacer para comunicarse entre todos, para ello:

1. Enfatizar con el modelo del otro: Puede que sea una persona de acción, pero si el colaborador, o el jefe es una persona de métodos se debe lograr adecuar la comunicación.
2. Eliminar los filtros de la percepción: La forma en que se mira el mundo, viene directamente de la mano de las percepciones. Se debe respetar e intentar entender que el otro posee las suyas propias y lograr abrir un tercer canal que sea el “común”.
3. Escuchar activamente: El escuchar y el oír son dos acciones diferentes, el problema radica cuando una persona habla con ritmo diferente al propio, por ende, suele suceder que se coloca el oído en off, se está físicamente, pero la mente está en otro lado.
4. Intentar adecuar la información que se da al modelo del otro: Luego de analizar el modelo del otro, es una buena idea, ordenar la información que se presenta de manera que el otro pueda “activar sus sensores” ya que se presenta las cosas de una manera que pueda ser amigable.

Teniendo en cuenta los tipos de modelos y algunas reglas de buena comunicación, ahora en el interlocutor:

a. PERSONAS ORIENTADAS A LA ACCIÓN

- Utilizar un ritmo rápido.
- Presentar la información desde los resultados.
- Reforzar las ideas desde la práctica.
- Apoyar la información con elementos visuales (gráficos, vídeos, fotos y demás).

b. PERSONAS ORIENTADAS A LOS MÉTODOS

- Organizar la información de manera lógica.
- Presentar las cosas con detalles y precisión.
- Hablar de fundamentos.
- Mostrar el status actual de las cosas y resultados esperados.
- Incluir ventajas y desventajas de las opciones.

c. PERSONAS DE IDEAS

- Respetar largos tiempos de debates.
- Enfatizar los aspectos innovadores de las propuestas.
- Presentar el tema conceptualmente.
- Subrayar las recomendaciones.
- Iniciar con una mirada global y luego ir a los detalles.

d. PERSONAS ORIENTADAS A PERSONAS

- Realizar una introducción breve e informal.
- Mostrar la relación entre lo que se propone y la gente.
- Demostrar que la propuesta antes funcionó.
- Usar estilos de escritura y diálogo muy informales.

Una persona asertiva percibe y maneja sus propios sentimientos a medida que éstos aparecen, sin negar su propio derecho a sentir y expresar tal o cual emoción o no expresándolos si esto le niega derechos o va contra los intereses del otro. La asertividad en la comunicación, logra un acercamiento a través del cual las personas pueden mantenerse en una posición dependiente o interdependiente, mostrándose

relajadas, estableciéndose contacto visual con su interlocutor y hablando en un tono claro y sostenido.

El directivo asertivo, es capaz de equilibrar el poder y permite que todos los involucrados en el proceso comunicativo, mantengan sus propios derechos respetando sus intereses. El objetivo principal de la asertividad es lograr una comunicación fluida, adecuada y consistente con los demás, respetando sus intereses y derechos. Un gerente que desea ser asertivo en la comunicación con sus colaboradores¹²¹:

- Examina sus propios intereses y determinan en qué medida deben ser respetados.
- Determina la forma de comportamiento de su interlocutor, mediante la observación de su comportamiento.
- Controla sus sentimientos frente a su interlocutor para evitar conductas no asertivas o agresivas.
- Es capaz de ponerse en el lugar del otro y darle un tratamiento asertivo, aunque no se comporte adecuadamente.
- Mantiene un alto nivel de autoestima.

La asertividad en la comunicación tiene una incidencia directa en la eficacia de la misma, entendiéndose como tal, que el mensaje interpretado correctamente, y se obtenga una respuesta que satisfaga las expectativas de ambos en una medida razonable.

RECONOCER LA IMPORTANCIA DE LA ACTITUD LABORAL ASERTIVA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.

¹²¹ GÓMEZ NODARSE, Iris. Comunicación asertiva, competencia básica en la empresa. [En línea]. Julio 23 de 2013. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-asertiva.competencia-basica-en-la-empresa/>

El éxito de una organización tal como lo expresa Navarro García y Carmona¹²² depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional; es decir que los integrantes de la empresa consideran que el clima es positivo o negativo obedece a las percepciones de los mismos.

La manera como se interactúa con los demás, puede ser una fuente de estrés importante en la vida.

La asertividad es un tipo de habilidad social que se posee en mayor o menor medida. Además, una misma persona puede exhibir una respuesta más o menos asertiva según la situación que afronte y el momento en que ésta se produzca.

De lo expuesto se tiene que una conducta asertiva facilita un flujo adecuado de información en los grupos de trabajo y potencia la creación de más de una solución a los posibles problemas laborales que vayan surgiendo en el día a día.

Los estilos interpersonales básicos según Gil Adí:

1. Estilo agresivo: la conducta típica es pelear, acusar, amenazar y generalmente, pisotear a la gente sin importar sus sentimientos. La ventaja de estilo consiste en que la gente no se aprovecha de la persona agresiva.
2. Estilo pasivo: una persona se comporta pasivamente cuando permite que los demás se aprovechen de ella, cuando se defiende a sí misma, y cuando hace lo que dice, sin importar cómo se sienta al respecto. La ventaja es que rara vez se experimenta rechazo. La desventaja es que se aprovechan de él y se almacena una pesada carga de resentimiento y rabia.

¹²² DE LA ROSA NAVARRO, María Dolores y CARMONA LAVADO, Antonio. Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. [Base de datos en línea]. Madrid, España: Universia Business Review, 2010. Revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, (26), p.112-132. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43315587006>

3. Estilo asertivo: una persona se comporta de forma asertiva cuando se defiende, expresa sus verdaderos sentimientos y no permiten que los demás se aprovechen de ellas. Al mismo tiempo toma en cuenta los sentimientos de los demás.

Según Gil Adí los tipos de asertividad son:

- Asertividad básica: la expresión de los derechos, sentimientos, creencias u opiniones personales.
- Asertividad empática: se define a que cuando se expresan necesidades, la persona quiere demostrar sensibilidad hacia la otra.
- Asertividad confrontativa: es cuando las palabras de la otra persona o sus acciones son contradictorias.

La conducta asertiva ayuda también a tener la capacidad de pedir o más bien negociar de forma correcta con los que nos rodean, negociación basada en lo que deseamos transmitir de forma correcta y respetuosa sin necesidad de ser tímido o agresivo a la hora de hablar.

Por tanto, la persona que aborda una situación de forma asertiva tiene más posibilidades de lograr una solución satisfactoria, no solo para ella, sino para los que intervienen.

El asertivo en el contexto organizacional, es algo que da ventaja a ciertos individuos sobre los otros que no lo son, el simple hecho de saber cómo y cuándo pedir las cosas (como un aumento o un ascenso), da ventaja en la vida laboral.

Importante resaltar que si un gerente posee una conducta asertiva es capaz de hablar con tranquilidad y confianza a sus superiores, y transmitirles sus dudas o los problemas de su sección, de forma correcta y precisa, ayudándose no solo asimismo sino a la mejora de la calidad de la empresa a través de las buenas relaciones laborales. A su vez un individuo asertivo sabe cuándo y cómo dirigirse a sus subordinados, manteniendo el debido respeto hacia ellos y sabiendo guiarlos, entenderlos y asimilando sus ideas, propuestas y errores, lo cual convertirá en un buen líder no usando la timidez con sus superiores, ni la agresividad con sus subordinados, más bien tratarlos todos con la misma conducta asertiva, guardando respeto y la iniciativa en cada situación¹²³.

GENERAR MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN Y ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS COMO ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN LA ORGANIZACIÓN.

Una de las mejores maneras de mejorar la comunicación, es contar con un gran asertividad, dado que, siendo asertivos, se puede efectivamente conquistar las metas fácilmente, al lograr impartir los puntos de vista propios con otras personas y negociar de manera más eficaz.

La asertividad tiene que ver con el poder comunicar fuertemente el mensaje. En un punto intermedio entre la pasividad y la agresividad.

Es decir, que, por un lado, no somos suficientemente agresivos como para pasar por groseros al brindar nuestros puntos de vista.

Pero, por otro lado, tampoco somos suficientemente pasivos como para aceptar lo que otros digan sin siquiera pensar.

¹²³ TORRES SILVA, Lenin y DÍAZ FERRER, Joscelym. Compromiso organizacional: Actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. [Base de datos en línea]. Mayo de 2012. Revista arbitrada formación gerencial, 11(1), 81-102. Disponible en: <http://200.74.222.178/index.php/rafg/article/view/569/568>

Es un equilibrio entre ambas cosas y permite comprender a los demás, pero hacerles saber que tenemos conceptos por transmitir.

Los pasos para lograr una comunicación asertiva son¹²⁴:

1. Comunica en primera persona: a pesar de que se indique una acción concreta a tomar, se da a entender que es una perspectiva y no algo obligatorio.
2. Argumente siempre: se debe contar con argumentos poderosos para efectivamente transmitir las ideas y mensajes. Si no se es capaz de argumentar, no debe ser asertivo, porque se pasaría por manipulador.
3. Modestia y Respeto primero: pueden aparecer personas que simplemente no estarán de acuerdo con lo que se diga. A pesar de saber que no se tiene la razón, se deben respetar y ser modesto, tener claro los principios y conceptos, pero tolera a quienes no las entiendan.
4. No tomarlo personal: no se puede ser asertivo para hacer sentir mal a alguien, o por hacer quedar mal a otras personas. Sé lo por convicción y moral.

Si alguien está en contra del argumento dado, no está en contra de cada uno de nosotros. No se debe personalizar las argumentaciones racionales.

Para aprender a comunicarse de manera efectiva y asertiva, se debe lograr un equilibrio entre la autenticidad y el respeto. La asertividad nos ayuda a no sentirnos culpables por decir lo que pensamos, lo que sentimos y lo que queremos.

¹²⁴ CELIS MAYA, Juan Sebastián. Cómo lograr una comunicación asertiva. [en línea]. Blog desarrollo personal. Disponible en: <https://www.sebascelis.com/como-lograr-una-comunicacion-asertiva/2017>

Es verdad que algunas personas tienen facilidad para el contacto interpersonal en su vida debido a que el ambiente en que se han desarrollado ha contribuido a ello; sin embargo, puede ser también que se enfrenten a malos entendidos.

Sugerencias para transformarse en un comunicador efectivo y asertivo¹²⁵:

1. Aprenda a comunicar sus emociones y opiniones.
2. Demuestre atención mirando a la persona que está hablando.
3. Muestre interés para que capte interés. Haga preguntas.
4. No interrumpa; pero aprenda a reconocer el momento adecuado para intervenir.
5. Ser paciente y no cambiar el tema de improviso.
6. Aprenda a utilizar la empatía por la persona que habla.
7. Aprenda a tener conversación no monólogos, o sea no controle la conversación. Permita la retroalimentación y diversidad de opiniones.
8. Pon atención a sus respuestas de manera verbal y no verbal.
9. Aprenda a juzgar solo el contenido y no la persona.

LAS CINCO ARTES BÁSICAS DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL TRABAJO¹²⁶.

- Orientación activa: cuando el sujeto mantiene el hábito de meditar bien las metas de trabajo, vislumbra los pasos que debe seguir para lograr las metas y sabe cómo hacer uso de su talento para poner en práctica dichos pasos.
- Capacidad para hacer el trabajo: el capital humano debe tener las competencias adecuadas para ejercer su cargo o rol, tener dominio propio, poseer buenos hábitos de trabajo, disciplina y concentración.

¹²⁵ GUZMÁN, Elisa. ¿Cómo lograr una comunicación efectiva y asertiva?. [En línea]. Julio 9 de 2015. Disponible en: <http://www.hoylosangeles.com/opinion/colaboradores/hoyla-col-como-lograr-una-comunicacion-efec-column.html>

¹²⁶ ROJAS OLIER, Adriana Gisella. Comunicación asertiva: competencia básica para el liderazgo empresarial. [en línea]. Tesis de especialización, mención en Docencia Universitaria. 2011. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/5371/2/RojasOlierAdrianaGisella2011.pdf>. 2018

- Control de ansiedades y temores: las reacciones emocionales deben dejarse de lado, ya que pueden causar tensión general, producir fatiga, irritabilidad y juicios erróneos. Los temores se convierten en limitantes que evitan el buen cumplimiento de las labores y el logro importante de metas.
- Buenas relaciones interpersonales: hay que tener la capacidad de relacionarse con los iguales, con los subordinados y con los superiores, saber presentar solicitudes y peticiones, saber pedir favores sin temor a rebajarse y sin molestar, saber decir “no” cuando es necesario y sobrellevar los desaires con dignidad.
- El arte de negociar: este arte requiere conocer el entorno laboral o el mercado potencial al cual quiere llegar, lo que le permite al sujeto trabajar dentro, a través o fuera de él, para la consecución de sus metas particulares, respetando las de los demás.

PARA REFLEXIONAR

Es importante ver como la comunicación influye en el desarrollo de las actividades y labores diarias de las personas que a su vez conlleva a la obtención de logros dentro de las organizaciones, es por ello fundamental el lograr identificar el tipo de comunicación que se maneja dentro de las organizaciones para potencializar la comunicación asertiva.

Anexo I. Correlatoría II seminario

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA DE GESTION EMPRESARIAL

FORMATO PARA LA PRESENTACION DE LA CORRELATORIA

SESIÓN II: Seminario de Investigación.

TEMA ESPECÍFICO: LA COMUNICACIÓN ASERTIVA COMO COMPETENCIA EFECTIVA EN LAS RELACIONES LABORALES JEFE-EMPLEADO

Presentado Por: Elvira Rodríguez Quintero

Fecha: 21 de abril del 2018

1. ASPECTOS QUE COMPLEMENTAN EL TEMA DE EXPOSICIÓN

En el ambiente de trabajo en que nos desenvolvemos es importante mantener cada día las relaciones humanas con nuestro entorno ya que este influye en la producción, puesto que en este proceso interactúan en las empresas tanto empleadoras como trabajadoras.

Una de las características que debe tener un líder es que tenga una actitud positiva, aceptando obligaciones y responsabilidades, así mismo debe saber determinar que hacer, ser activo, creativo y por supuesto saber cómo resolver los conflictos con sus trabajadores, y tomar decisiones por sí sólo. Un buen líder es quién sabe pedir ayuda y formar un gran equipo de trabajo.

En el campo empresarial y humano hay tres tipos de estilos de comunicación como son el pasivo, agresivo y asertivo, siendo este como una técnica para el desarrollo directivo y comercial.

CONFLICTOS

Conflicto: entenderemos por conflicto cualquier situación en la que se dé diferencia de intereses unida a relación de interdependencia.¹²⁷

El conflicto es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos. Luego, nuestra primera premisa es que los conflictos siempre existen y existirán, por lo cual nuestra obligación como dirigentes es aprender a vivir con ellos tratando que no se manifiesten y administrándolos eficientemente cuando ocurren.

TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

En el ámbito de las relaciones laborales podemos distinguir los siguientes tipos de conflictos:

- Conflictos de Derecho
- Conflictos de Intereses
- Conflictos Individuales
- Conflictos Colectivos
- Conflictos de Reconocimientos
- Conflictos Intrasindicales
- Conflictos Intersindicales
- Conflictos por prácticas Antisindicales

¹²⁷ VICEROS, José Antonio. Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos. [En línea]. 1ra. Edición. Santiago, Chile: Oficina Internacional del trabajo, 2003. ISBN 92-2-314237-7. Disponible en: http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEMV/GestionAdmtivaEV04/materiales/Unidad_2/Lectura4_LiderazgoComunEfectiva_U2_MGIEMV001.pdf

Estos tipos de conflicto adquieren una fisonomía propia que obliga a reconocerlos jurídica y socialmente. A ese conjunto de normas, instituciones y procesos sociales se le denomina sistema de relaciones laborales.

Ahora bien, podemos señalar con certeza que la solución de los problemas pasa por los conflictos.

Podemos hablar básicamente de dos tipos de solución pacífica de los conflictos:

- Sin intervención de un tercero: cuando hablamos de una solución de un conflicto sin la intervención de un tercero, nos referimos a que este sistema es la manifestación de la autonomía de las partes y de su voluntad soberana, dependiendo sólo de ellas la solución final. Dentro de este campo, la estrategia más conocida es la Negociación.
- La negociación: puede definirse como un proceso interactivo de solución de conflictos a través del cual las partes pueden llegar a alcanzar una posición nueva, distinta de las planteadas originalmente, y que satisface, en todo o parte, sus intereses conflictivos.
- Con intervención de un tercero: cuando hablamos de una solución de conflictos con intervención de un tercero deducimos que se trata de conservar en forma intacta la autonomía en el proceso. El tercero sólo debe buscar acercar las posturas de las partes. Entre estos mecanismos encontramos:
- Conciliación: procedimiento por el cual el tercero reunirá a las partes en conflicto, las estimulará a examinar sus posiciones y les ayudará a idear sus propios intentos de solución.

- Arbitraje: procedimiento en el cual el tercero está facultado para tomar una decisión que ponga fin al litigio.
- Mediación: el tercero prestará una asistencia más directa a las partes para encontrar una solución aceptable, logrando incorporar sus propuestas como parte de la solución, de modo que las partes las sientan como propias.

LA MEDIACIÓN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Tal como se indicaba en la definición, el papel del mediador es fundamental, por lo que pasaremos a indicar algunas de las cualidades que debe poseer éste.

- Empatía: esto es la capacidad de ponerse en el lugar del otro.
- Imparcialidad y neutralidad.
- Profesionalidad: en relación a su papel de mediador.
- Confidencialidad: corresponde hablar de dos tipos de mediadores: el mediador pasivo y el mediador activo.
- El mediador pasivo: es aquel mediador que apenas interviene directamente. Hace predominar la comunicación directa entre las partes o actúa como un fiel transmisor de posturas. Efectúa predominantemente reuniones conjuntas y la presión la efectúa cada parte sobre la otra, no el mediador.
- El mediador activo: en cambio, interviene de manera más intensa, actuando como canal exclusivo de comunicación. Efectúa predominantemente reuniones por separado asumiendo un rol más dinámico. En ocasiones genera presión directa sobre las partes para obtener cesiones.

El rol del mediador es hacer que las partes vuelvan a escucharse y a comunicarse sus respectivos intereses, ayudarles a descubrir estos últimos y los caminos a través de las cuales pueden conjugarse.

Para ejecutar un proceso de mediación eficaz debemos considerar los siguientes pasos:

- a) Preparar el escenario
- b) Comprender a las partes y las cuestiones en controversia
- c) Buscar alternativas.

La efectividad de la comunicación es determinante en la realización de estos procesos. Chiavenato, 1996; Clifton, 1991, p. 200, citado por Parra de Párraga, et al.¹²⁸ Pero a pesar del carácter favorable del clima organizacional, los individuos difieren mucho en su habilidad de comunicarse. Estas diferencias son, en parte, el resultado de variaciones y habilidades tales como las de escribir, aconsejar, entrevistar, debatirse y hablar en público. Sin embargo, estos conocimientos y habilidades son a veces menos importantes que ciertas características de la personalidad, tales como la empatía, locuacidad, agresividad y carácter.

La efectividad de la comunicación, depende en gran medida de varios factores. Para Stoner, 1996, p. 375., la efectividad depende de la codificación, decodificación y el ruido. Berlo, 1964, citado por Robbins, 1996, p. 407, citado por Parra de Párraga, et al.,¹²⁹ sin embargo, no habla de efectividad sino de fidelidad para referirse a lo mismo, es decir, el comunicador ha de lograr lo deseado, apuntando que dentro de la fuente hay cuatro factores capaces de aumentar la fidelidad y constituyéndose éstos en:

¹²⁸ PARRA DE PÁRRAGA, Eleonora; ROJAS, Luis Rodolfo; ARAPÉ, Elizabeth. Comunicación y conflicto: El arte de la negociación. [Base de datos en línea]. Abril de 2008. Venezuela. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales. Negotium, 4(10), 17-35. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78241003>

¹²⁹ *Ibíd.*

- 1.- Las habilidades comunicativas:
- 2.- Las actitudes.
- 3.- Nivel de conocimiento:
- 4.- Sistema socio-cultural:

Según Robbins, 1996 y Chiavenato, 1996, citado por Parra de Párraga, et al, observan en las organizaciones, los siguientes tipos de comunicación.¹³⁰

- Comunicación Descendente: la que va de la parte gerencial o directriz a los subordinados, las formas más comunes de este tipo de comunicación son: instrucciones para el trabajo, memorandos oficiales, enunciados de políticas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía, etc.
- Comunicación Ascendente: la que va de los subordinados a los superiores, Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1998, p.419-420, citado por Parra de Párraga, et al,¹³¹ plantean que la comunicación ascendente eficaz es necesaria para una atinada toma de decisiones en la organización. Algunas de las fuentes más comunes de este tipo de comunicación son los buzones para sugerencias, reuniones de grupo y los procedimientos en caso de conflictos laborales.
- Comunicación Horizontal: se da entre personas de un mismo nivel de jerarquía, generalmente busca lograr la integración y la coordinación. Esta comunicación es necesaria para la organización e integración de las diversas funciones. Este tipo de comunicación es importante para lograr el trabajo coordinado y para proporcionar la satisfacción de necesidades sociales.

¹³⁰ *Ibíd.*

¹³¹ *Ibíd.*

- Comunicación Diagonal: es el canal de comunicación menos utilizado en la organización, es importante en situaciones en las cuales los miembros no se pueden comunicar eficientemente por medio de otros canales.

Para lograr una comunicación eficaz en las organizaciones, se requiere eliminar a nivel gerencial Parra, 2004; Floyd y Wooldridge, 1997, Sanz de la Tajada, 1994, citado por Parra Fernández, y Rincón Quintero, las barreras que impiden obtener una retroalimentación de los subordinados, utilizando técnicas como¹³²:

- La comunicación cara a cara: que le permite al jefe ver a la persona y observar cómo reacciona ante su mensaje.
- Simplicidad y repetición: independientemente del medio de comunicación que se utilice los mensajes deben expresarse en un lenguaje sencillo y comprensible.
- Empatía: este proceso permite que una persona se coloque figurativamente en el lugar de otra, habilidades que pueden reducir enormemente las barreras de la comunicación.
- Escucha efectiva: escuchar constituye una empresa difícil y requiere un amplio margen de concentración y esfuerzo, no se debe fingir que se está prestando atención, o rehuir a presentaciones difíciles o técnicas, ni tampoco permitir que palabras emocionales interrumpan el proceso de escuchar.

¹³² PARRA FERNÁNDEZ, Eleonora y RINCÓN QUINTERO, Yanyn Aurora. Comunicación pro acuerdo: Negociar ante el conflicto. [Base de datos en línea]. Maracaibo, Venezuela. Universidad de Zulia, agosto de 2009. Revista de filosofía jurídica, social y política, 16(2), 249-273. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/262711501_Comunicacion_pro_acuerdo_Negociar_ante_el_conflicto

4. REFLEXIÓN CRÍTICA

Contenido

Aspectos relevantes del tema.

Encontramos los siguientes temas:

- Conflictos (técnicas de resolución y manejo de conflictos)
- Tipos de comunicación

Acuerdos y desacuerdos: los acuerdos y desacuerdo encontrados en esta sesión fueron planteados en los aspectos que complementan el tema de exposición que es la comunicación asertiva como competencia efectiva en las relaciones laborales jefe-empleado.

Claridad de la exposición: la relatoría se realizó de una manera clara, concisa y coherente ante el grupo, con gran contenido temático, material audiovisual, apoyado con diapositivas en power point.

Capacidad de comunicar y liderar el grupo: la seguridad y capacidad de comunicar de la relatora es excelente, además de apoyarse en un video de comunicación asertiva, el cual hizo énfasis en cómo se debe decir o impartir órdenes un jefe a sus empleados sin herir susceptibilidades en sus empleados, con ejemplos claros. Además de manejar bien el tiempo, el espacio y el material con que hizo su presentación, generando motivación al grupo.

Anexo J. Protocolo II seminario

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DEL PROTOCOLO

SESIÓN II: seminario de Investigación COMUNICACIÓN ASERTIVA JEFE – EMPLEADO COMO EJE CENTRAL DEL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO.

TEMA ESPECÍFICO: la comunicación asertiva como competencia efectiva en las relaciones laborales jefe-empleado

Fecha: 21 de abril de 2018.

1. ASISTENTES Y FUNCIONES

Siendo las 6:30 a.m., se da inicio a la sesión con los siguientes participantes:

Estudiantes.

Relator:	Perla Velasco Esteban
Correlator:	Elvira Rodríguez Quintero
Protocolante:	María Fernanda López Rodríguez
Participante:	Marlene Jaimes Poveda
Director:	Luz Helena Villamizar Cáceres

2. COMENTARIOS DEL PROTOCOLO ANTERIOR

Se realiza la revisión del documento del protocolo anterior y se recomienda hacer algunas correcciones en la redacción. E Incluir las correspondientes citaciones bibliográficas de las estadísticas mencionadas.

3. EVALUACIÓN DE LA RELATORÍA Y CORRELATORÍA

La relatoría se desarrolló en forma de exposición argumentativa con base en las características de las personas asertivas, los derechos asertivos, los cuatro tipos de personas: Las orientadas a la acción, a los métodos, signadas por las ideas y las que tienen un enfoque hacia las personas. Se establece que la comunicación no solo se trata de palabras sino también de gestos y ritmos.

Para lograr comunicarse entre sí (los cuatros tipos de personas planteadas) se debe tener en cuenta las siguientes pautas: Enfatizar con el modelo del otro, eliminar los filtros de percepción, escuchar activamente e intentar adecuar la información que se da al modelo del otro.

La correlatoría no tuvo comentarios críticos de la relatoría, se generó como exposición complementaria de los temas de la buena comunicación interpersonal. Se afirma que el líder debe ser positivo y asertivo y tomar buenas decisiones, siempre respetando a los demás. Los conflictos no se deben tomar como positivos o negativos, ni someterse a prejuicios, estos deben ser tomados como un factor constructivo y de mejora continua en las organizaciones. Los procesos de resolución de conflictos se pueden realizar con o sin la intervención de un tercero que entre a mediar, garantizando imparcialidad y confidencialidad, este mediador puede ser pasivo o activo.

4. DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN

Después de la exposición del relator se procedió a discutir los temas expuestos en una mesa redonda.

Lograr propiciar un ambiente en el que las relaciones de comunicación laboral sean excelentes es necesario que en el equipo de trabajo estén presentes los cuatro tipos

de personas. (Acción, métodos, ideas y enfoque hacia las personas). En la búsqueda de equilibrio es fundamental aprovechar todos los tipos de personas y saber interrelacionarse con las más positivas en todos los ámbitos, se deben liberar cargas y no tomarse las cosas como algo personal, sentar una posición adecuada, iniciar la comunicación interna para lograr una comunicación externa, para aprovechar al máximo el potencial de liderazgo de todos los miembros de un equipo de trabajo u organización.

En el caso del gerente asertivo se asegura que debe lograr comunicarse de manera fluida y preferiblemente horizontal, teniendo en cuenta los intereses propios y los de sus funcionarios, debe estar en capacidad de controlar sus sentimientos frente a las demás personas especialmente en el ámbito laboral.

La empatía juega un rol fundamental, junto con la autoestima que debe estar siempre en un nivel alto. Un verdadero líder o gerente reconoce y agradece que sus colaboradores o asistentes les hagan críticas constructivas de forma adecuada evidenciando errores y optimizando recursos. Es importante como empleado o colaborador tener la capacidad de dar su opinión basada en argumentos, conocimiento y experiencia a los líderes o jefes.

También se destacan los aspectos más importantes que debe tener un líder de acuerdo con lo expuesto en la relatoría, un líder debe ser asertivo y activo al tomar las decisiones en beneficio para la empresa. Idealmente el líder debe hacer práctica de la asertividad confrontativa, es decir respetuosamente confrontar las diferencias y encontrar soluciones que promuevan un clima laboral armónico. También la empatía debe complementarse con la percepción que es necesaria para identificar las fluctuaciones en el ritmo de trabajo de las personas pues estos cambios en áreas o dependencias, pueden ser signo de acoso laboral, conflictos familiares, entre otras, por lo que al saber detectar estas variaciones se pueden llegar a generar más oportunamente intervenciones que promueven la búsqueda de soluciones y apoyo

al equipo de trabajo. La empatía y la percepción se deben complementar con valores según Ruiz en su libro “Everest: Aprendizajes camino a la cumbre”, el respeto, la confianza, la solidaridad, la prudencia, la confidencialidad y la flexibilidad y capacidad de adaptación, deben estar dentro de las competencias básicas para la conciliación y resolución de conflictos.¹³³

¿Qué diferencia hay entre la comunicación asertiva y comunicación efectiva? ¿Cuál está inmersa dentro de la otra? Se considera en consenso que la comunicación efectiva está inmersa dentro de la comunicación asertiva. Comunicar algo de la mejor manera, es decir asertivamente, para que llegue a ser efectiva, es decir conseguir la meta deseada.

Es importante mencionar del libro “Los cuatro acuerdos” (1997) del autor Miguel Ángel Ruiz Macías, no hacer suposiciones basadas en no tomarse nada personal. Se aclara que no se puede esperar tener el gerente perfecto, es normal que una persona pueda tener de los tres tipos de comunicación asertiva: la básica, la empática o la confrontativa, pero siempre una prevalece.

La persona que quiere ser un líder debe ser asertivo confrontativo del autor Gil, debe decir las cosas en un tono adecuado y decisivo, que permita que las cosas se hagan de la forma deseada. Como resultado de la experiencia laboral se expone que los trabajadores adquieren mayor sentido de pertenencia al estar bajo el mando o liderazgo de gerentes asertivos confrontativos.

En relación con el tema de las clases de comunicación se debe saber en qué momento y con quien aplicar la comunicación horizontal, el gerente es quien empodera a los trabajadores con la lealtad y el sentido de pertenencia, confiando a cada jefe de proceso autonomía y ellos su vez a sus colaboradores. En el caso de

¹³³ RUIZ, Juan Pablo. Everest: Aprendizajes camino a la cumbre. Gestión 2000, 2014. ISBN 978-958-42-3961-7

los trabajadores pasivos los jefes deben empatizar con ellos y guiarlos en los procesos que deben realizar motivándolos a que sí pueden lograr lo que se quiere y poner en evidencia que más allá de las suposiciones si pueden ser capaces de cumplir con los requerimientos solicitados. Hay que explorar en el equipo de trabajo buscando el aprovechar el potencial de los trabajadores.

La importancia de la infraestructura del entorno en el desempeño laboral, si las personas no se sienten a gusto en el entorno, esto también comunica y trae como consecuencia que las personas “hagan o deje de hacer” sus tareas o funciones. En situaciones de trabajo en espacios reducidos se genera complicaciones con el cruce de información, por lo que es muy importante separar las áreas, o dependencias pues al no hacerlo y restarle la importancia que merece se promueve la generación de conflictos que van creciendo.

5. ANOTACIONES Y PREGUNTAS DE LOS PARTICIPANTES.

- Importancia del entorno y la infraestructura organizacional en el desempeño de los empleados.
- “Un gran comunicador se mejora a sí mismo y lo comunica”. Javier Febreiros
- ¿Qué es la comunicación asertiva y que es la comunicación efectiva?
- ¿Está inmersa la comunicación asertiva en la comunicación efectiva o al contrario?
- ¿Cómo se resuelven los conflictos en las empresas?

6. REGLAS METODOLÓGICAS UTILIZADAS

Exposición argumentativa con presentación de diapositivas en PowerPoint y reproducción de video “Comunicación Asertiva los 5 pasos”. Discusión en mesa redonda.

7. CONCLUSIONES

La importancia de la identificación del tipo de asertividad que manejamos como personas para poder trabajar en reforzar nuestras fortalezas y mejorar nuestras habilidades comunicativas.

Identificar las competencias y habilidades primero en ámbito intrapersonal permite trabajar y entrenarse primero desde adentro hacia afuera para encontrar un punto medio en la práctica de la asertividad confrontativa que afirmamos todas las participantes de este seminario, debe tener toda persona que quiera ser líder.

La comunicación es la base del líder, después de que identifique su perfil y trabaje en él desde adentro, es hora de trabajar o afianzar las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo pues existe la necesidad de contar con colaboradores que a pesar de la jerarquía o los cargos sean asertivos y expresen lo que sienten y jueguen un rol importante de apoyo a los líderes o jefes.

El entorno y la infraestructura organizacional desempeñan un papel importante en la motivación o desmotivación de los empleados en la realización de sus labores y en la actitud que tienen estos frente al clima (percepciones) y cultura organizacional (valores), es decir manteniendo un ambiente agradable y armonioso concluimos influye directamente en los resultados positivos de las directrices impartidas a los colaboradores y directamente en la productividad de las empresas.

8. TEMA DE LA SIGUIENTE SESIÓN

Estrategias para una comunicación asertiva en empresas.

Anexo K. Relatoría III seminario

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

FORMATO PARA LA DESARROLLO DE LA SESIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA RELATORIA

SESIÓN III: seminario de Investigación

TEMA ESPECÍFICO: IDENTIFICAR ESTRATEGIAS PARA UNA BUENA
COMUNICACIÓN ASERTIVA.

Fecha: 05 de mayo de 2018

1. OBJETIVO:

Describir la comunicación asertiva como competencia efectiva en las relaciones laborales jefe-empleado.

2. FUENTES DE INFORMACIÓN

BLANCHARD, Ken. ¡Bien hecho!: como obtener mejores resultados mediante el reconocimiento. [En línea]. Bogotá: Editorial Norma, 2002. ISBN 958-04-6795-1. Disponible en: <http://consejeriaempresarial.com/publicaciones/Bien%20hecho.pdf>

BLANCHARD, Ken. Liderazgo al más alto nivel. Barcelona, España: Editorial Granica, 2007. ISBN: 9788483580127

COVEY, Stephen. El liderazgo centrado en principios. España: Editorial: Paidós Ibérica, 2013. ISBN: 9788449328404

GOLEMAN, Daniel. Focus. Barcelona: Editorial Kairos, 2013. ISBN: 9788499883052

HUNTER, James. La paradoja. Barcelona: Ediciones Urano, 1999. ISBN: 847953365X

LÓPEZ, Zyanya. Escuchar, principio del trabajo colaborativo. [En línea]. El empresario. Octubre 16 de 2013. Disponible en: <http://elempresario.mx/management-mrkt/escuchar-principio-trabajo-colaborativo>

PRIMERO ADENTRO. Metodología Sistema 1A. [En línea]. Marzo 25 de 2019. Disponible en: <https://comunicacioninterna.com/metodologia/>

TESSI, Manuel. Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo. Editorial Granica, 2012. ISBN: 9789506417239

ZENGER, John y FOLKMAN, Joseph. El líder extraordinario: Transformando buenos directivos en líderes extraordinarios. 4ta Edición. Barcelona: Bresca Profit Editorial, 2013. ISBN: 9788415735502

3. PREGUNTAS QUE MOTIVAN A LA INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el contenido de las estrategias para lograr comunicación asertiva en empresas?

¿Qué libros de liderazgo enfocan sus estrategias en comunicación?

¿Cuál es la Importancia del liderazgo en la comunicación asertiva empresarial?

¿Qué expertos en comunicación interna aplican estrategias de comunicación asertiva?

¿Qué estrategias en comunicación asertiva empresarial han sido exitosas?

¿Qué empresas han aplicado la comunicación asertiva como ventaja competitiva?

4. DESARROLLO DEL TEMA

INTRODUCCIÓN

El presente documento recopila la sustentación bibliográfica detallada de los subtemas correspondientes a las estrategias para una buena comunicación asertiva.

1) OBJETIVO

Identificar estrategias para una buena comunicación asertiva.

2) DESARROLLO DEL TEMA

TEMA: estrategias para una comunicación asertiva en empresas.

SUBTEMAS:

- Comunicación asertiva dentro de las competencias del ser, como potencializador de la cultura de lo bueno.
- Competencias del líder generador de comunicación asertiva y efectiva que influya, oriente, Persuada y motive.

- Los anteriores subtemas están basados principalmente en la entrevista realizada en octubre de 2017 al Sr. Pinzón Rodríguez Gerente AVANZA Consultores, profesional, que dicta charlas, seminarios y consultorías a empresas en los temas de liderazgo ¹³⁴
- Al comentarle al Sr. Álvaro en la entrevista el tema del presente seminario de investigación, afirma que es un tema que se está gastando en la sociedad colombiana, al que no se le está dando la profundidad del caso ni la aplicabilidad que corresponde. La Comunicación organizacional debe ser dirigida hacia una efectividad y armonía en las relaciones. Climas organizacionales. Impacto de tipo social *“Nadie tiene el derecho a base de mala comunicación ofender a otros”*
- Los líderes deben entender la comunicación desde varios puntos de vista en comunicación asertiva y efectiva.

Ser efectivo: hay cosas efectivas sin ser asertivas, hay personas que pueden obedecer y lograr los objetivos, aunque la forma en la que se les de las indicaciones no sea la más adecuada.

Ser asertivo: el señor Álvaro Pinzón afirma que la asertividad es una competencia adentro del ser, que debe impactar en el grupo social a través de canales neuronales del cerebro que van hacia las emociones, y generen ambientes propicios de efectividad. Para que exista armonía se requieren las competencias de liderazgo.

El autor afirma que en Colombia las personas están cansadas de que les den órdenes, por el contrario, se deben persuadir y la persuasión está basada en comunicación asertiva persuasiva, también sostiene que la falta de productividad de las empresas y equipos se debe a que los jefes emplean una comunicación

¹³⁴ PINZÓN RODRÍGUEZ, Álvaro. Gerente Avanza Consultores. Coach en Liderazgo y comunicación. [Entrevista vía Skype]. 24 de octubre de 2017

informativa y no persuasiva, este proceso no se logra de forma espontánea, es ahí donde se requieren muchas competencias del liderazgo.

Por lo cual dentro de su estrategia y metodología en charlas y seminarios, el implementa el estudio de unos libros específicos que recomienda todo líder, gerente, jefe o persona que maneje personas debe estudiar y conocer para identificar y potencializar las competencias que ya se posean y adquirir por medio del entrenamiento las competencias del liderazgo que le permitan lograr esa comunicación emocional, asertiva y persuasiva que influya, motive oriente y persuada a las personas a realizar su labor de la mejor forma posible con resultados que impacten positivamente en la productividad de las organizaciones.

La paradoja autor Hunter,¹³⁵ en él se narra cómo se concibe un liderazgo de servicio de cara a organizar equipos, dirigir y organizar personas con la comunicación asertiva, el señor Álvaro aclara que no necesariamente los gerentes o los jefes son líderes, por ello se presentan dificultades en las relaciones y por ende problemas o falta de armonía en el clima organizacional y en la productividad de las empresas.

Focus Goleman,¹³⁶ es un libro académico en donde se estudia la neurociencia en la comunicación aprendizaje y Liderazgo con confianza y confiabilidad tiene que haber claridad a base de comunicación asertiva.

El líder extraordinario, Zenger y Folkman,¹³⁷ este libro habla del liderazgo enfocado hacia una competencia con base en las cosas positivas. Mejorar las competencias, no las negativas, sino las positivas, centrarse en las buenas. Se centra en La cultura de lo bueno.

¹³⁵ HUNTER, James. La paradoja. Barcelona: Ediciones Urano, 1999. ISBN: 847953365X

¹³⁶ GOLEMAN, Daniel. Focus. Barcelona: Editorial Kairos, 2013. ISBN: 9788499883052

¹³⁷ ZENGER, John y FOLKMAN, Joseph. El líder extraordinario: Transformando buenos directivos en líderes extraordinarios. 4ta Edición. Barcelona: Bresca Profit Editorial, 2013. ISBN: 9788415735502

Bien hecho, Blanchard,¹³⁸ es un libro que se enfoca en exaltar el hacer bien las cosas. Reconociendo las cosas buenas de las personas y se establece una comunicación basada también en la cultura de lo bueno.

Liderazgo al más alto nivel, Blanchard,¹³⁹ es un libro desde un punto de vista organizacional, dentro de la estructura como el liderazgo y la comunicación son importantes dentro de las funciones de la empresa y la productividad de los procesos y las personas. Confianza y confiabilidad claridad a base de comunicación asertiva y efectiva.

Liderazgo Centrado en principios “comunicación asertiva que lleve a algo efectivo termina volviéndose un valor para los grupos laborales y sociales. Estos valores son determinantes en las productividades de las empresas”

Sistema Comunicación 1A ®, Metodología integrada de Comunicación Interna para líderes, equipos y organización. Manuel Tessi (2012)¹⁴⁰¹⁴¹

- 1) Modelo 1A: Primero Adentro.
- 2) Modelo 2S: Sentido y Salario,
- 3) Modelo 3E: Escucha, Empatía Emisión.

¹³⁸ BLANCHARD, Ken. ¡Bien hecho!: como obtener mejores resultados mediante el reconocimiento. [En línea]. Bogotá: Editorial Norma, 2002. ISBN 958-04-6795-1. Disponible en: <http://consejeriaempresarial.com/publicaciones/Bien%20hecho.pdf>

¹³⁹ BLANCHARD, Ken. Liderazgo al más alto nivel. Barcelona, España: Editorial Granica, 2007. ISBN: 9788483580127

¹⁴⁰ PRIMERO ADENTRO. Metodología Sistema 1A. [En línea]. Marzo 25 de 2019. Disponible en: <https://comunicacioninterna.com/metodologia/>



MODELO 1A



Las siglas del Modelo 1A (que le dan nombre a todo el Sistema) proponen que, una vez adentro, las estrategias de comunicación gestionen los mensajes “primero arriba”, es decir, aquellos que emiten los líderes de la organización. Para profundizar de manera estratégica en la comunicación directiva, el Modelo 1A debe ingresar a dimensiones intrapersonales, donde toda persona codifica los mensajes que luego emitirá al entorno. Tanto el proceso de codificación (elaboración de mensajes, previo a la emisión) como de decodificación (interpretación de mensajes, posterior a la escucha) se realiza en los centros cerebrales del individuo. Allí los pensamientos, sentimientos, emociones y percepciones pueden alterar el verdadero significado de los mensajes. Es por eso que este modelo tiene como meta principal lograr el mayor nivel de objetividad y empatía posible del emisor. Esta metodología estudia los diálogos internos que una persona mantiene consigo misma y propicia estrategias intrapersonales mejorando de manera decisiva la comunicación de los

líderes. El modelo 1A aporta al directivo un entrenamiento de comunicación que consta de tres etapas: “Escucharse, Entenderse y Enseñarse” (las tres “E” del modelo institucional, pero en este caso aplicadas intrapersonalmente). Así surge el directivo que dice lo que cuesta decir en el momento necesario, cuando nadie lo diría, o el líder que sabe callar y escuchar cuando otros hablarían impulsivamente sin empatía.¹⁴²

ANTECEDENTES DE LA METODOLOGÍA

SURGE DE LA PRÁCTICA

Su autor, Manuel Tessi, la diseñó a partir de la experiencia en casos reales desde 1994.

FLEXIBLE

Ha sido aplicada en organizaciones de diferentes tamaño, industria y ubicación geográfica.

RECONOCIDA

Ha sido incorporada dentro de programas de estudio y seminarios en el ámbito académico.

MODELO 2S



¹⁴² Ibíd.

Las siglas del Modelo 2S hacen referencia a dos contraprestaciones claves del trabajo humano: el Salario y el Sentido. Según este modelo, ambas contraprestaciones son “mensajes” que emite la organización a sus integrantes, y que influyen de manera decisiva en las comunicaciones internas. En particular, el Salario es una contraprestación material, y el Sentido una inmaterial. En condiciones normales de trabajo, y a juzgar por las mediciones, el Sentido ha demostrado ser más importante para los empleados que el Salario. Incluso en contextos de crisis la transmisión de Sentido suele lograr mejores resultados que un paliativo económico, que en general sólo sirve como una solución de corto plazo. Es por eso que este modelo postula que los trabajadores con mayor sentido en su tarea son aquellos que generan mejores resultados materiales. Lo que a su vez les genera mejores condiciones salariales. Esta situación sinérgica rara vez se da al revés, cuando los equipos y trabajadores ponen la prioridad en el salario.

Desde un punto de vista práctico el Sentido surge al profundizar la pregunta “para qué trabajar”. La respuesta final surge como una variable intangible (no económica) y esencialmente semántica. El Sentido es el significado último que los empleados le dan a la tarea que realizan. Es por eso que la comunicación interna juega un rol fundamental en su creación. De manera cotidiana, dicho significado puede hallarse en las palabras que los trabajadores eligen para referirse a su trabajo, en particular con el uso de la palabra oral, que prepondera en la dimensión interpersonal. De tal manera el modelo estudia que las conversaciones laborales informales pueden construir (o destruir) el Sentido en el trabajo, y por eso propone gestionar estrategias de comunicación interna dentro de los equipos. La meta es que el coeficiente de Sentido crezca y supere en relevancia al Salario. Cuando este objetivo se logra, se genera un círculo virtuoso en el que, cada giro de 360 grados, termina en crecimiento salarial. Es decir que, con mayor Sentido, además de generarse un mejor clima laboral, cada equipo alcanza mayor productividad, la empresa mejores resultados y los empleados mayores recompensas salariales.

MODELO 3E



Las siglas del Modelo 3E proponen tres pasos para la comunicación institucional: Escucha – Empatía – Emisión. Su gestión continua permite generar un espiral ascendente en la calidad y efectividad de las comunicaciones escritas en la empresa. Escuchar es el pilar fundamental de una comunicación efectiva y el primer paso estratégico del modelo. La Empatía implica el esfuerzo estratégico de comprender emocionalmente a la realidad del destinatario. La Emisión, en tercer lugar, toma los indicadores que surgen de los pasos anteriores, generando un proceso de claridad estratégica, que permite alcanzar significativos resultados en los públicos internos.

El autor y pionero especialista en comunicación interna Manuel Tessi plantea en su libro *Comunicación interna en la práctica*. Siete premisas para la comunicación en el trabajo.¹⁴³ Estrategias dirigidas especialmente a los líderes de cualquier compañía, para lograr la reducción de los problemas de conducción, mejorar el clima laboral, motivar a los empleados a cumplir con las metas trazadas por la empresa y generar un impacto positivo directo a los resultados financieros de la compañía.¹⁴⁴

Como resultado de más de 25 años de experiencia el autor plantea las siguientes 7 premisas:

¹⁴³ TESSI, Manuel. *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Editorial Granica, 2012. ISBN: 9789506417239

¹⁴⁴ LÓPEZ, Zyanya. Escuchar, principio del trabajo colaborativo. [En línea]. *El empresario*. Octubre 16 de 2013. Disponible en: <http://elempresario.mx/management-mrkt/escuchar-principio-trabajo-colaborativo>

- Escuchar primero: el primer paso para lograr una gestión efectiva en comunicación interna es contar con un sistema de escucha que asegure el monitoreo integral de todas las comunicaciones que se generan en el interior de la organización de esta manera, es posible acompañar las mejoras que se produzcan en la comunicación institucional, grupal e individual.
- Capitalizar las quejas: la escucha integrada en comunicación interna genera indicadores que permiten descifrar códigos ocultos y dobles lecturas provenientes de la queja y el rumor. Esta premisa demuestra que la energía negativa de los reclamos puede revertirse y capitalizarse, tanto para la planificación de las comunicaciones como para el desarrollo económico de la organización.
- Ordenar la emisión: la escucha previa y la interpretación de la queja ayudan a ordenar la emisión en cantidad y calidad. Este paso permite evitar la compulsión a la emisión, equilibrar los mensajes escritos con los orales y abrir la gestión hacia otros emisores claves, como los directivos, los mandos intermedios y los líderes informales de la organización. Esta instancia evita dejar toda la responsabilidad comunicativa al área de comunicaciones.
- Narrar con significado: la falta de orden en la emisión genera escaso sentido en el trabajo. Dicho sentido tiene importantes componentes comunicacionales puesto que constituye el significado por el cual una persona trabaja. Las comunicaciones significativas encienden el fuego de la motivación y les otorgan sentido a todos los mensajes, incluso a aquellos que implican informaciones delicadas o malas noticias.
- Ofrecer la palabra: una comunicación interna realmente integrada requiere conversaciones. Mientras la información escrita genera conocimiento (racional), el diálogo presencial produce compromiso (motivacional). Al ofrecerle la palabra

a los trabajadores toda la información interna crece, ya que a la razón se le suma la emoción y se produce una acción colectiva sinérgica y alineada.

- Medir los logros: volver a escuchar es imprescindible para asegurar el proceso evolutivo de la estrategia. Y en este proceso resulta clave aplicar el mismo sistema de escucha que al inicio, para comparar los resultados, medir los avances concretos del plan y corregir los desvíos que se hayan producido. Con esta premisa la organización se asegura de que escuchar sea tan importante como emitir en todo el proceso estratégico de comunicaciones
- ¿Y el cuadro de resultados? Las organizaciones que le dan prioridad a su comunicación interna al invertir recursos en estrategias de largo plazo, también se interesan por el impacto que estas generan en sus resultados financieros. Los sistemas de escucha integrada pueden aportar indicadores para responder a este cuestionamiento. Algunos de ellos están diseñados para detectar oportunidades de beneficio económico o instancias que le provocan pérdidas ocultas a la organización

•
Siete Dividido en tres: para que las premisas tengan un orden lógico, basado en la secuencia de acciones que debe implementar la gestión las prioridades se dividen en tres partes, la planificación, la implementación y la evaluación.

Planificación	Escuchar primero Capitalizar las quejas
Implementación	Ordenar la emisión Narrar con significado Ofrecer la palabra
Evaluación	Medir los logros: ¿Y el cuadro de resultados?

Método para elaboración de planes de comunicación Interna 6D: 6 dimensiones: Operativa, Estratégica, Cultural, Motivacional, Feedback y Propositiva. FORMANCHUK.¹⁴⁵

Formanchuk, experto argentino en comunicación interna, propone un método denominado 6D para la elaboración de planes de comunicación interna, que pueden ser utilizados para situaciones problemáticas en específico o para la implementación de nuevos proyectos o planes de comunicación este método está conformado por conformado por 6 dimensiones, cada dimensión presenta un objetivo en específico:

- A. Dimensión Propositiva: Arraigado con el logro de que las personas propongan el cómo hacerlo mejor.
- B. Dimensión Operativa: Basado en lograr que la gente sepa qué tiene que hacer.
- C. Dimensión Estratégica: Lograr que las personas sepan por qué deben hacerlo.
- D. Dimensión Cultural: Incitar a que la gente sepa cómo es que debe hacer ese trabajo.
- E. Dimensión Motivacional: Lograr que las personas quieran hacerlo.
- F. Dimensión Feedback: Fundamentado en el logro de que la gente sepa cómo está haciendo (o realizó) ese trabajo.

¹⁴⁵ FORMANCHUK, Alejandro. Cómo hacer un plan de comunicación interna: descubre nuestro "método de las 6 dimensiones. [En línea]. Buenos Aires Argentina, 2017. Disponible en: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna/>

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA
DE GESTION EMPRESARIAL

FORMATO PARA LA PRESENTACION DE LA CORRELATORIA

SESIÓN 3: SEMINARIO: “COMUNICACIÓN ASERTIVA JEFE – EMPLEADO COMO EJE CENTRAL DEL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO”.

TEMA ESPECÍFICO: ESTRATEGIAS PARA UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EMPRESAS.

Presentado Por: MARLENE JAIMES POVEDA

Fecha: 05 DE MAYO DE 2018

ASPECTOS QUE COMPLEMENTAN EL TEMA DE EXPOSICIÓN

Se resaltó la entrevista con el sr. Pinzón¹⁴⁶ en su enfoque con respecto a que todo ser humano debe tener como estrategia y parte primordial de su diario vivir, la convivencia en armonía para lograr así comunicarse asertiva y efectivamente con cualquier persona para que ejecuten las labores sin que se esté diciendo o recordando para su cumplimiento, pero si estamos cansados de que se nos dé recibir órdenes, entonces, surgen unas grandes interrogantes:

- ¿Cómo hacer para que se cumpla con los procesos o labores sin estar dando órdenes o recordando?
- ¿Qué se debe tener en cuenta para motivar?

¹⁴⁶ PINZÓN RODRÍGUEZ, Álvaro. Gerente Avanza Consultores. Coach en Liderazgo y comunicación. [Entrevista vía Skype]. 24 de octubre de 2017

En el libro Bien hecho, su autor Blanchard,¹⁴⁷ recalca el tema de liderazgo, por lo que se considera que todo líder debe tener capacidad para:

- Convencer
- Tener iniciativa
- Controlar
- Auto controlarse
- Dirigir
- Influnciar
- Persuadir
- Seguridad
- Afianzar su autoestima
- Inspirar confianza
- Empatizar con su equipo de trabajo

En su capítulo 1 Wes Kingsley se sintió impresionado de la capacidad que tiene el entrenador de las tres ballenas para hacer lo que él quería y de una manera satisfactoria, explica que lo primordial es ganarse la confianza, atrás de esto viene la amistad, el respeto, la solidaridad, el trabajo en equipo y poder empoderarse tanto del trabajo como de las personas.

Así mismo es importante resaltar todas las cosas positivas, no hacer ver el error contrario a ello recanalizar las ideas buenas de cada empleado o colaborador para motivar, orientar y hacer seguimiento para el logro los resultados y posterior a ello su Feedback (retroalimentación) elogiando o resaltando todo lo “Bien Hecho”, lo que permitirá que el empleado tenga más sentido de pertenencia, lealtad y consolidar una comunicación asertiva.

¹⁴⁷ BLANCHARD, Ken. ¡Bien hecho!: como obtener mejores resultados mediante el reconocimiento. [En línea]. Bogotá: Editorial Norma, 2002. ISBN 958-04-6795-1. Disponible en: <http://consejeriaempresarial.com/publicaciones/Bien%20hecho.pdf>

REFLEXIÓN CRÍTICA

a. CONTENIDO

ASPECTOS RELEVANTES DEL TEMA

Se evidencia la investigación sobre las estrategias para tener en cuenta o aplicar en las empresas para conseguir una comunicación asertiva, enfocada principalmente en la entrevista realizada al gerente de Avanza Consultores sr. Pinzón Rodríguez y libros y vídeos del autor Manuel Tessi sobre comunicación interna para líderes, equipos y organización.

ACUERDOS Y DESACUERDOS

El sr. Manuel Tessi en su libro Sistema de Comunicación 1ª ®, enfoca que primero se debe llegar al yo o parte intrapersonal para lograr la interpersonal, en las cuales se encuentran las emociones, motivación, liderazgo, menciona en el Modelo de las 2S el salario material como una contraprestación por algo que se hace; lo enfocaría o incluiría el salario emocional, es decir, el jefe debe tener interés o percepción para detectar cuando el empleado tiene problemas o logros, cómo está su parte económica, familiar, social y empresarial, pudiendo así tener empatía.

Éste mismo autor plantea siete premisas que las sintetiza en tres grupos (7/3):

- Planificación: escuchar primero y capitalizar las quejas
- Implementación: ordenar la emisión, narrar con significado y ofrecer la palabra.
- Evaluación: medir logros y el cuadro de resultados

Complementaría estas siete premisas con el modelo de las 3E: escucha, empatía y emisión, insertando en su orden cada una en el grupo de planificación,

implementación y evaluación, así mismo con lo leído en el libro de la sabiduría Tolteca del Dr. Ruiz de los 4 acuerdos: ser impecable con las palabras, no tomar nada personal, no hacer suposiciones y hacer siempre el máximo esfuerzo.¹⁴⁸

b. CLARIDAD DE LA EXPOSICIÓN

La relatoría se desarrolló de forma clara, concisa y con ejemplos de situaciones personales, empresariales y las estrategias implementadas.

c. CAPACIDAD DE COMUNICAR Y LIDERAR EL GRUPO

La relatora, demostró capacidad para exponer el tema con recursividad en su investigación a través de libros, vídeos y presentación de diapositivas en Power Point, logrando total atención y expectativa del mismo.

¹⁴⁸ RUÍZ, Miguel. Los cuatro acuerdos: un libro de sabiduría tolteca. 37ª Edición. España: Editorial Urano, 1998. ISBN 9788479532536

Anexo M. Protocolo III seminario

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
DE GESTIÓN EMPRESARIAL

FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DEL PROTOCOLO

SESIÓN 3: Seminario de Investigación COMUNICACIÓN ASERTIVA JEFE –
EMPLEADO COMO EJE CENTRAL DEL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS
DE SERVICIO.

TEMA ESPECÍFICO: Estrategias para una comunicación asertiva en empresas.

Fecha: 5 de mayo de 2018.

1. ASISTENTES Y FUNCIONES

Siendo las 4:13 pm, se da inicio a la sesión con los siguientes participantes:

Estudiantes

Relator:	María Fernanda López Rodríguez
Correlator:	Marlene Jaimes Poveda
Protocolante:	Perla Velasco Esteban
Participante:	Elvira Rodríguez Quintero
Director:	Luz Helena Villamizar Cáceres

Tutora: LUZ HELENA VILLAMIZAR CÁCERES

2. COMENTARIOS DEL PROTOCOLO ANTERIOR

La Ing. Luz Helena Villamizar Cáceres, directora del seminario de investigación, luego de la respectiva revisión del protocolo anterior, informa que se debe realizar modificación en una de las intervenciones realizadas por ella durante la etapa de discusión del seminario.

3. EVALUACIÓN DE LA RELATORIA Y CORRELATORIA

RELATORIA

La relatoría se desarrolló por medio de una exposición argumentativa, basada en la comunicación asertiva dentro de las competencias del ser, como potencializador de la cultura de lo bueno, las competencias del líder generador de comunicación asertiva y efectiva que influya, oriente, persuada y motive, sistema de comunicación 1A, metodología integrada de comunicación interna para líderes, equipos y organización (Manuel Tessi), la comunicación interna en la práctica, siete premisas para la comunicación en el trabajo y el método para la elaboración de planes de comunicación interna 6D: 6 dimensiones, operativa, estratégica, cultural, motivacional, Feedback y propositiva.¹⁴⁹

De acuerdo con la Psicóloga Angélica Lizarazo Gómez, especialista en talento humano, en el cual por medio de pregunta más no de entrevista personal, le informa que el tema del seminario está muy orientado al clima organizacional, en donde aclara que el clima es el ambiente y el entorno laboral (percepciones), mientras que la cultura pertenece a las competencias organizacionales (valores), dando como pautas para revisar dentro de las organizaciones la comunicación asertiva: Detectar

¹⁴⁹ FORMANCHUK, Alejandro. Cómo hacer un plan de comunicación interna: descubre nuestro "método de las 6 dimensiones. [En línea]. Buenos Aires Argentina, 2017. Disponible en: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna/>

cuál es nuestro estilo básico de conducta, saber si somos asertivos, agresivos o pasivos.

Si no se logra una comunicación asertiva, se debe escribir aquellas cosas que se quieren trabajar, colocar los pensamientos automáticos que se viven en dicha situación, seguidos de las emociones y colocar como le gustaría reaccionar frente a esa situación.

Además de ello lograr identificar las ideas irracionales bajo “tengo que caerle bien a todo el mundo”, “no puedo herir a otros”, todos estos serían pensamientos irracionales, los cuales deben ser detectados. Ante todo, esto se debe definir las respuestas asertivas en dichas situaciones, ensayar las respuestas, hablando frente a un espejo y por último realizar un monitoreo, para todo esto llevarlo a situaciones reales.

Los estilos de reacción que se pueden presentar son: el disco rayado (defender las ideas, pero muy respetuosamente), el banco de niebla (escuchar a la otra persona sin contra atacarlo); la aserción negativa consiste en expresar si estamos o no de acuerdo, permitiendo realizar hasta una autocrítica.

De acuerdo a la conversación que se sostuvo con el Sr. Pinzón¹⁵⁰ en octubre del 2017 para lograr la comunicación asertiva jefe empleado se debía bazar en el liderazgo persuasivo motivador, que todo tenía relación con el clima organizacional, pero para poderlo lograr se debe realizar de la siguiente manera:

¹⁵⁰ PINZÓN RODRÍGUEZ, Álvaro. Gerente Avanza Consultores. Coach en Liderazgo y comunicación. [Entrevista vía Skype]. 24 de octubre de 2017



Por todo lo anterior se debe basar en liderar y no gerenciar, lo cual se encuentra dentro del ser las competencias del liderazgo y la asertividad, lo que permite el movimiento de los canales emocionales, lo que conlleva a generar espacios y ambientes de efectividad.

El líder debe utilizar la comunicación asertiva y efectiva que logre motivar, influir y orientar, paralelo al esquema administrativo clásico (planear, organizar, dirigir y controlar).

El Sr. Pinzón recomienda 5 libros para lograr un entrenamiento en el liderazgo persuasivo y motivador: El líder extraordinario, Focus, El Liderazgo centrado en principios, Liderazgo al más alto nivel, Bien hecho y La Paradoja.

Todos estos libros están centrados en la cultura de lo bueno, enfatizar en las competencias positivas y no solo en las negativas,

En cuanto a las estrategias, se basó en la parte global, iniciando con el Sistema de comunicación 1A del Sr. Manuel Tessi, la cual se basa en la gestión de la palabra en 3 dimensiones:

Dimensión Intrapersonal, interpersonal y la institucional, todos estos basados en 3 modelos, modelo 1A, modelo 2S y modelo 3E.

El modelo 1A pertenece a la dimensional intrapersonal, basado primero a los líderes, lo que genera que los líderes se analicen, se escuchen, sientan empatía, gestiona la palabra pensar y está dirigida directamente a los líderes.

Modelo 2S, consiste en el sentido y el salario, gestionando la palabra oral y está dirigido a los equipos, se menciona que en la mayoría de las entrevistas a los empleados en donde se les pregunta que para que trabajan, obteniendo como respuesta que, por la contraprestación material, el salario, la remuneración económica que se recibe por las labores realizadas. Pero lo que se debe lograr es para que trabajen los empleados, el contar con un sentido inmaterial, que estén motivados por el sentido, más allá del tema económico como el salario. De acuerdo a la pirámide de las necesidades de Maslow, las necesidades básicas de alimentación, físicas, de afectividad, lo que permita que las personas tengan un sentido de pertenencia más allá de las necesidades básicas.

Y por último el Modelo 3E, que contiene la dimensión institucional, en donde se gestiona la palabra escrita y está dirigido a toda la organización. Se trabaja en la escucha, la empatía y la emisión.

Lo que quiere este modelo es generar que los líderes piensen antes de emitir un mensaje, que canalicen que es lo que quieren lograr antes de hacerlo. La idea es comprender emocionalmente la realidad del destinatario, no se debe sofocar con

mucha información a los funcionarios sobre la empresa de información que no es útil para el desarrollo de las actividades diarias.

Con respecto a lo que argumenta el Sr. Manuel Tessi, es generar que el empleado de verdad sienta que la información tiene un sentido de función, de utilidad y el saber para que se envía el mensaje.

SEGUNDO SUBTEMA:

Competencias del líder generador de comunicación asertiva y efectiva que influya, oriente, persuada y motive, siete premisas para la comunicación en el trabajo.

De acuerdo al libro Comunicación Interna en la práctica del Sr. Tessi¹⁵¹, se muestran siete premisas para la comunicación en el trabajo para solucionar conflictos:

1. Escuchar primero: es primordial dentro de la organización.
2. Capitalizar las quejas: se forman indicadores de quejas, rumores de los empleados, para que pueda ser útil dentro de la organización.
3. Ordenar la emisión: revisar la información.
4. Narrar con significado: no solo emitir la información por emitirla, sino que además contenga un significado importante para la organización en general.
5. Ofrecer la palabra: realizar un Feedback para lograr identificar qué es lo que está sucediendo, ver cómo se va a solucionar.
6. Medir los logros: con todo lo anterior es mirar cómo se puede beneficiar a la empresa.
7. ¿Y el cuadro de resultados?: verificar si se presentó incremento en la productividad, por ello deben existir indicadores y varían de acuerdo a la empresa.

¹⁵¹ TESSI, Manuel. Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo. Editorial Granica, 2012. ISBN: 9789506417239

Las siete premisas se encuentran divididas dentro de 3 grupos, los cuales son:

- Planificación que abarca a: escuchar primero y capitalizar las quejas.
- Implementación, contiene a: ordenar la emisión, narrar con significado y ofrecer la palabra.
- Evaluación, con: medir los logros y ¿y el cuadro de resultados?

Otro subtema es el método para elaboración de planes de comunicación interna 6D, también propuesto para problemas o conflictos.

El Sr. Formanchuk¹⁵², es una persona conocedora de la comunicación interna, cuenta con numerosos testimonios de empresas en la que él brindó la asesoría obteniendo mejoramiento en la comunicación, resolviendo conflicto y generando incremento en la productividad de la organización.

El método consiste en 6 dimensiones, el cual busca generar el logro de las personas, que sean los empleados quienes propongan como se pueden mejorar las cosas, las dimensiones son:

1. Operativa: escuchar a los empleados.
2. Estratégica: como quieren hacer sus labores.
3. Cultural: es incitar a la gente como es que debe realizar el trabajo o sus funciones.
4. Motivacional: lograr que los empleados quieran hacer ese trabajo,
5. Feedback: se encuentra fundamentado en el logro, los empleados deben conocer cómo es que están realizando sus labores. Es una retroalimentación en la comunicación.

¹⁵² FORMANCHUK. Óp. cit.

6. Propositiva: que sean ellos desde sus lugares de trabajo den a conocer lo que se puede mejorar y obtener mejores indicadores de productividad y sin generar discordias laborales.

CORRELATORIA:

En la correlatoría se amplió sobre el tema, no se realizaron comentarios críticos, de acuerdo con la charla del Sr. Pinzón, es el que se trató toda la parte emocional, algo muy importante de la entrevista con él, el cual se debe resaltar es el “Vivir en armonía” para lograr una buena comunicación. De acuerdo a palabras textuales del Sr. Pinzón “Todos estamos mamados de que nos digan cómo hacer las cosas”, se presenta un gran interrogante, el ¿cómo lograr hacer que el líder genere en sus empleados el hacer sus labores sin tener que estar encima de ellos?

El Sr. Pinzón menciona al igual que el autor del libro Bien Hecho, sobre el liderazgo, la correlatoría piensa que no solamente el líder se dedica a gerenciar, debe contar con la capacidad de convencer, generar iniciativas, tener la capacidad de controlar y auto controlar, además para dirigir, persuadir y tener confianza en uno mismo.

Del libro Bien Hecho, se puede resaltar del capítulo 1, que no se puede castigar y luego pretender trabajar o premiar, todo debe iniciar con ganarse la confianza, lo que conlleva al respeto, la solidaridad el trabajo en equipo.¹⁵³

Se debe saber socializar muy bien, construir la confianza, las ideas buenas de los empleados reconocerlas, lo que permitirá afianzar la comunicación.

Realizar seguimiento y acompañamiento con las personas, se presentan 4 tipos de consecuencias:

¹⁵³ BLANCHARD, Ken. ¡Bien hecho!: como obtener mejores resultados mediante el reconocimiento. [En línea]. Bogotá: Editorial Norma, 2002. ISBN 958-04-6795-1. Disponible en: <http://consejeriaempresarial.com/publicaciones/Bien%20hecho.pdf>

- Ausencia de una respuesta: en algunos casos se realiza evaluación y no se presenta una retroalimentación.

De acuerdo al Sr. Tessi, primero nos debemos buscar como grandes líderes para poder transmitir, muestra el modelo de las dos S, el salario emocional, muchos de los problemas laborales vienen por problemas familiares, por ello el líder debe ser perceptivo.

En el tema de los 4 acuerdos, se tocó el de no hacer suposiciones, siempre se debe tener certeza, se debe indagar,

Otro punto del libro Bien Hecho, es mirar no solo los resultados negativos que se pudieron llegar a obtener, sino reconocer en esta situación lo bueno que el empleado realizó para trabajar más adelante sobre ello y no cometer el mismo error. Además, se debe elogiar el progreso, la motivación es muy importante.

DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN

Se inicia con la participación de una de las integrantes, quien, a partir de una pregunta, genera la discusión, con respecto a las estrategias presentadas del modelo de Manuel Tessi y las 6 dimensiones, ¿cuál sería la que mejor se aplicaría en Colombia o en las empresas? Dando como respuesta que dependería del ambiente laboral, además depende del líder, el cual se podría ver apoyada por medio del departamento de recursos humanos de las organizaciones y reforzado por la trabajadora social si las organizaciones cuentan con ello.

Se interviene, con respecto a la pregunta planteada, para poder sintetizar las respuestas de cada una de las personas presentes en la relatoría:

- Concluyen que las 7 premisas, es la más importante, dado que, si se escucha atentamente a los empleados, el colocarse en los zapatos del otro, se podría narrar con significado que es lo que está pasando, lo que generaría en los empleados que son escuchados y que son importantes para la organización. Lo que le permitiría medir logros lo que conllevaría a obtener mejores resultados.
- Se determina que es un gran trabajo invertir, en capacitar al personal de mandos medios, bajos y los gerentes, en donde que se puede trabajar en equipo, empoderarlos en esas competencias, el que se logren descubrir hacia ellos mismos, el identificar que tienen es un trabajo que realizan las psicólogas o las trabajadoras sociales, es algo en lo que se debe invertir, pero además se debe tener presente que sí no se quiere así mismo como pretende querer al jefe o los compañeros, si no se acepta como persona.
- Una empresa pequeña no va a contar con los recursos económicos, pero son los líderes quienes deben iniciar con la capacitación, ella menciona desde su experiencia como empresaria lo que realiza, los escucha, da a conocer que los saluda cuando llegan, les pregunta cómo han estado, está pendiente de la comunicación no verbal, ejemplo: los ojos hinchados donde se nota que no durmió e indaga sobre la situación, lo que permite ir formando al gerente o convertirse indirectamente o sin ser consiente en que en ese momento es un coaching, en donde escucha al otro y lo orienta para que supere la situación en la que está actualmente.

4. REGLAS METODOLÓGICAS UTILIZADAS

Exposición argumentativa con presentación de diapositivas en PowerPoint.

Se presentó discusión en mesa redonda con participación de cada uno de los roles de la relatoría.

5. CONCLUSIONES

- La teoría de las siete premisas que se encuentra consignada en el libro “Comunicación interna en la práctica” del autor Manuel Tessi, se considera la más importante dado que se centra en el escuchar primero, capitalizar las quejas, ordenar la emisión, narrar con significado, ofrecer la palabra, medir los logros y ¿y el cuadro de resultados?, son un conjunto de ítems para lograr una buena comunicación asertiva dentro de cualquier tipo de organización.
- El salario da cuenta de la solidez y seriedad en el trabajo realizado, por ello el salario emocional es importante resaltarlo y darlo a conocer dentro de las organizaciones, no todo se debe basar en el factor económico, en el salario emocional están inmersos valores agregados que brindan las empresas para el mejoramiento de los objetivos, sin perder de vista la comunicación asertiva, para que esto llegue a cada uno de los funcionarios activos y no de las organizaciones.
- La comunicación asertiva viene desde casa, si no lo tenemos en el hogar no lo ponemos en práctica en la empresa. A esto se le complementa que todo va por medio del ejemplo y la constancia para crear hábitos saludables dentro y fuera de los hogares, lo que permitirá en un futuro mejores interlocutores.
- Es importante que las cosas no se tomen de forma personal, como lo demuestra uno de los acuerdos del libro de la sabiduría Tolteca del Dr. Miguel Ruiz, es muy importante el saber recibir tanto los comentarios positivos y negativos, sin ser personal, dado que cualquiera de los dos comentarios puede llegar a generar emociones encontradas que afecten el clima organizacional, mientras que si se mantiene de una forma neutra podrá ser más objetivo a la hora de tomar decisiones o transmitir el mensaje.

6. TEMA DE LA SIGUIENTE SESIÓN

Experiencias exitosas de comunicación asertiva en las relaciones jefe empleados en empresas de servicios.

Anexo N. Relatoría IV seminario

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA DE GESTION EMPRESARIAL

DESARROLLO DE LA SESIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA RELATORÍA

SESIÓN IV: seminario de Investigación

TEMA ESPECÍFICO: EXPERIENCIAS EXITOSAS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LAS RELACIONES JEFE EMPLEADOS EN EMPRESAS DE SERVICIOS.

Presentado Por: Elvira Rodríguez Quintero

Fecha: 02 de junio de 2018

OBJETIVO

Reconocer experiencias exitosas de comunicación asertiva en las relaciones jefe empleados en empresas de servicios.

FUENTES DE INFORMACIÓN

_____. La comunicación asertiva en la empresa. [En línea]. En: cursos y posgrados Colombia. Noviembre 24 de 2016. Disponible en: <http://www.cursosypostgrados.com.co/noticias-formacion-colombia/la-comunicacion-asertiva-en-la-empresa-29786.html>.

AVENDAÑO ORTIZ, Heidy Karina. Ensayo: La comunicación asertiva como ventaja competitiva. [En línea]. Bogotá D.C: Universidad Militar Nueva Granada. 2014. p.

10. (Recuperado en 11 junio de 2017). Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11994/La%20Comunicacio%CC%81n%20Asertiva%20como%20ventaja%20Competitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

BAQUERIZO ORTEGA, Ana Karen. La influencia de la comunicación asertiva de los jefes en la satisfacción laboral de los operativos de planta de Incubadora Nacional C.A. [En línea]. Tesis de pregrado en ciencias, mención en Psicología. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Psicológicas. 2013, p. 12 – 16; 22 – 39. Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/6271>

CANO ALZATE, María Isabel; GARCÍA ARBELÁEZ, Eliana; MARTÍNEZ LONDOÑO, Adelita Johanna y ALVAREZ MARTÍNEZ, Silvio. La importancia de la comunicación asertiva en el Banco de Bogotá oficina San Antonio de Prado. [En línea]. Tesis de Especialización en alta Gerencia. Medellín: Universidad de Medellín, 2011, p.10-58 Disponible en: <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/281>

CEBALLOS, Viviana. Claves para una comunicación gerencial asertiva en las empresas. [En línea]. Agosto 12 de 2013. (Consultado 04 de mayo de 2018). Disponible en: <http://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/claves-para-una-comunicacion-gerencial-asertiva-en-la-empresa-4379>

EGÚSQUIZA PEREDA, Olinda. La asertividad: modelo de comunicaciones en las organizaciones. [En línea]. 2000. (Consultado 02 de mayo de 2018). Disponible en http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/a_sertividad.htm

GOLEMAN, Daniel, La Inteligencia Emocional. [En línea]. Disponible en: http://fcioga.org/Portals/0/Practisant/Biblioteca/Goleman.Daniel-Inteligencia_Emocional_en_la_Empresa.pdf

GONZALEZ, Adriana; GONZALEZ, Mariana. y GOMEZ, Eider. Gestion de la comunicación: plan de comunicación organizacional Avianca. [En línea]. Bogota: Universidad EAN, Diciembre 4 de 2011. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/74618184/Plan-de-Comunicacion-Avianca-Gonzalez-Mariana-Gutierrez-Adriana-Gomez-Eider-plan-de-Comunicacion>

KETTERER, Gunther. La importancia de ser asertivo en el trabajo. [En línea]. En: blog coyuntura económica. 2010. Disponible en: <http://coyunturaeconomica.com/desarrollo-profesional/asertividad-laboral>

MARTÍNEZ RINCÓN, Nataly; ROMERO ROCHA, Carolina y RUEDA PACHECO, Carolina. Modelo de cultura de servicio en Servientrega S.A. alineado a gestión humana, como estrategia para entregar experiencias memorables a sus clientes. [En línea]. Bogotá D.C.: Universidad Sergio Arboleda, febrero de 2015. Disponible en: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/955/Modelo%20de%20cultura%20de%20servicio%20en%20Servientrega.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MIRANDA MARIN, Paola Estela. Decisiones administrativas de Avianca: pasado, presente y futuro de una empresa competitiva. [En línea]. Bogotá: Universidad EAN, 2012. Disponible en: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3261/MirandaPaola2012.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

OBS. Algunos ejemplos de asertividad en la dirección de empresas. [En línea]. En: blog project management. Disponible en: <http://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-pm/algunos-ejemplos-de-asertividad-en-la-direccion-de-empresas>

ONORIO, Rubén. Comunicación Asertiva en las empresas. [En línea]. Mayo 24 de 2017. En: cero grados celsius. (Consultado 02 de mayo de 2018). Disponible en: <https://www.0grados.com/comunicacion-asertiva-las-empresas/>

PERILLA GONZÁLEZ, María Fernanda. La comunicación asertiva como competencia exitosa en la relación laboral de jefe-colaborador. [En línea]. Chía, Colombia: Universidad de la Sabana. 2012. Disponible en: <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/1833>

PREGUNTAS QUE MOTIVAN A LA INVESTIGACIÓN

¿Qué importancia tiene la comunicación asertiva en las empresas?

¿Cuáles son las ventajas competitivas que puede tener una empresa, si en su plan de comunicación está aplicando la comunicación asertiva?

¿Qué tipo de conductas debe tener un gerente ante su grupo de colaboradores?

¿Un gerente deber ser disruptivo?

¿Por qué los gerentes no han implementado la comunicación asertiva en sus empresas, o muchas veces no las tienen documentadas?

¿Cuál es la razón de que en las empresas no le dan importancia que merece este tipo de comunicación, siendo ésta muy importante para el crecimiento de la misma?

DESARROLLO DEL TEMA

INTRODUCCIÓN

La comunicación asertiva es fundamental en toda compañía, puesto que hace parte del éxito de una empresa, quien los casos presentados en el Banco Santander, Banco Bogotá del San Antonio de Prado con sede en Medellín – Antioquia, Avianca y Servientrega. Se resalta que dichas entidades han prolongado su presencia en el mercado, porque tienen definidas políticas de comunicación y le han apostado a invertir en el desarrollo y bienestar de los empleados, si bien es cierto, si se tienen empleados satisfechos, aumenta la productividad, mejoran las relaciones interpersonales, ambiente laboral, crecimiento personal, organizacional y rentabilidad para la empresa.

Goleman dice, en su obra la Inteligencia Emocional en la Empresa: las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se juzga según normas nuevas: ya no importa solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.¹⁵⁴ Es decir las empresas buscan personas que muestren relaciones interpersonales adecuadas, empáticas, resolutivas con habilidades comunicativas.

CONDUCTAS QUE DEBE DESARROLLAR UN LÍDER PARA TENER UNA BUENA COMUNICACIÓN ASERTIVA CON SUS COLABORADORES.

Los gerentes de las empresas hoy en día deben mostrar antes sus empleados seguridad y claridad al comunicarse, porque esto es fundamental en todas sus etapas administrativas y en lo que respecta a la toma de decisiones, negociaciones

¹⁵⁴ GOLEMAN, Daniel, La Inteligencia Emocional. [En línea]. Disponible en: http://fcioga.org/Portals/0/Practicant/Biblioteca/Goleman.Daniel-Inteligencia_Emocional_en_la_Empresa.pdf

con sus proveedores, liderazgo con sus empleados, por tanto, se ve proyectado en el funcionamiento y crecimiento de la empresa.

Los líderes de las organizaciones deben buscar en cada una de sus empleados sus habilidades y competencias que permitan el crecimiento de la empresa y para ello encontramos cinco artes básicas de la aserción en el trabajo¹⁵⁵ como son:

- Orientación activa
- Capacidad para hacer el trabajo
- Control de las ansiedades y temores
- Buenas relaciones Interpersonales
- El arte de negociar

EJEMPLOS Y EXPERIENCIAS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS

Tomando como base la afirmación que realiza José Manuel Vecino, gerente de Job Management Visión y consultor empresarial, quién plantea que los procesos comunicativos en las organizaciones deben permitir reconocer que cada persona puede tener un punto de vista sobre las diferentes realidades que ocurren¹⁵⁶. Para este gerente es fundamental que la comunicación entre los directivos y los empleados sea de forma fluida, que vaya en doble dirección, los mensajes emitidos no sean en un solo sentido, sino que sea participativo, abierto, en donde todos interactúen y con esto lograr tomar decisiones acertadas, porque si bien es cierto, la comunicación es un componente de éxito empresarial.

¹⁵⁵ EGÚSQUIZA PEREDA, Olinda. La asertividad: modelo de comunicaciones en las organizaciones. [En línea]. 2000. (Consultado 02 de mayo de 2018). Disponible en <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/asertividad.htm>

¹⁵⁶ CEBALLOS, Viviana. Claves para una comunicación gerencial asertiva en las empresas. [En línea]. Agosto 12 de 2013. (Consultado 04 de mayo de 2018). Disponible en: <http://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/claves-para-una-comunicacion-gerencial-asertiva-en-la-empresa-4379>

A continuación, se presentan algunos casos de empresas internacionales que han aplicado la comunicación asertiva con éxito.

AEROLÍNEA AVIANCA

Avianca S. A. (acrónimo de Aerovías del Continente Americano, anteriormente Aerovías Nacionales de Colombia) es la primera aerolínea fundada en América y la segunda en el mundo, un par de meses después de la holandesa KLM. ^[3] Desde 1919, Avianca ha sido la aerolínea bandera de Colombia y en la actualidad se destaca por ser la aerolínea más grande del país, y una de las más importantes de Sudamérica.

Su centro de conexiones está localizado en el Aeropuerto Internacional El Dorado de Bogotá, desde donde opera vuelos programados y vuelos chárter a diferentes destinos nacionales e internacionales en América y Europa.¹⁵⁷

El servicio Aerovías Nacionales de Colombia hace una sociedad con las empresas Sam para lo cual definen como razón social Alianza Summa y al cambiar el Cóndor por una mariposa, era como quitar una insignia y una marca que había permanecido por mucho tiempo en la mente de los colombianos.

En el 2003 por circunstancias adversas a la industria y el mercado, los accionistas tomaron una decisión financiera e innovadora: iniciar la liquidación de la Alianza Summa y centrarse en fortalecer la marca Avianca con el fin de poder volver a ganar la confianza de los clientes, ya que Avianca sí era reconocida en el mercado.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Eliana. Empresa Avianca. [En línea]. Marzo 23 de 2009. Disponible en: <http://planeaciondemercado-eliana.over-blog.org/article-29395901.html>

¹⁵⁸ MIRANDA MARIN, Paola Estela. Decisiones administrativas de Avianca: pasado, presente y futuro de una empresa competitiva. [En línea]. Bogotá: Universidad EAN, 2012. Disponible en: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3261/MirandaPaola2012.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

Pero fue precisamente al unir todas las estrategias y acciones que se dio fruto a los buenos resultados, comenzando desde pequeños detalles se empezó a trabajar de lo más simple a lo más complejo, construyendo así un sistema que funciona sincronizadamente hacia un mismo objetivo.

A partir del 2009 y hasta la actualidad Avianca “Aerovías del Continente Americano” y Taca “Transportes Aéreos de Centro América” son dos aerolíneas que se fusionaron con el fin de expandirse, tener mayor cobertura en el transporte de pasajeros y carga, brindar un excelente servicio y ser más competitivos a nivel mundial.

Manejo de la comunicación asertiva en AVIANCA

La estrategia de comunicación a nivel externo ha sido muy fuerte debido a los cambios, modificaciones y nuevos productos que se están generando debido a la fusión con Taca, la empresa ha hecho una inversión muy alta para mantener informados a sus clientes y proveedores con una comunicación oportuna.

A nivel interno de la organización se utilizan: carteleras, revistas informativas mensuales, boletines, circulares y medios electrónicos, para mantener comunicación con todas las áreas de la compañía.

Esta necesidad surgió, porque para la compañía lo más valioso son los colaboradores, e inicialmente hubo dificultades porque había mucha resistencia al cambio debido a la desinformación, falta de participación y reestructuración organizacional, lo cual generó mucha inseguridad y temor entre los colaboradores, siendo así la compañía empezó a trabajar en un plan de comunicación masivo apuntándole a la capacitación, desarrollo, bienestar y motivación, contando con el personal idóneo para desempeñar los cargos, satisfechos en el cumplimiento de sus funciones, siendo consiente que cuando los empleados están a gusto en su labor la

desempeñan con entusiasmo, generando sentido de pertenencia dando un sello de excelencia al servicio prestado.

En este momento los empleados se están enfrentando a cambios en la estructura organizacional y para tener conocimiento de ellos, no se están haciendo uso de herramientas óptimas que permitan establecer una comunicación clara y oportuna, generando rumores y molestias en el personal de Auxiliares de Vuelo y demás departamentos afectados (los medios no son los adecuados).

Se realizaron encuestas de satisfacción, con el objeto de saber que percibían los clientes ante la fusión Avianca Taca y se llegó a la conclusión, que, aunque la empresa está en permanente comunicación con los pasajeros, ellos se sienten inconformes con la página web, ya que esta no cumple con las expectativas, es muy básica y no permite agilizar los procesos.

El uso de recursos tecnológicos o herramientas TIC, para el grupo de auxiliares de vuelos y clientes externos Se procederá de la siguiente manera:

1. La asignación de un correo corporativo
2. Se propone rediseñar y se realizarán mejoras en calidad de texto, animación y color, creando así mayor expectativa, interés, pasión y gusto por la revista.
3. Hacer uso de las pantallas LCD como medio de divulgación y recordación del norte estratégico de la compañía, visión, metas e información de último momento.
4. Rediseñar la página web

El incremento de las herramientas tecnológicas ha llevado a que las organizaciones las implementen para desarrollar nuevos productos y servicios, lo que mejora la atención al cliente, así como los procesos internos de la organización en todo lo que tiene que ver con la comunicación.

Las ventajas de contar con este tipo de herramientas es que son atractivas y recaen con mayor fidelidad de los clientes, se crea un conocimiento más profundo de necesidades tanto de los consumidores como del cliente interno. Los correos electrónicos corporativos son uno de los medios más rápidos, directos y personalizados, lo que garantiza para una organización una buena fluidez en la comunicación.

La página web es uno de los medios de comunicación más masivos que existen hasta el momento y que es utilizado por infinidad de compañías.

BANCO SANTANDER

Es una compañía financiera, fundada en 1857 por la unión de comerciantes Cantabria – España. Según el ranking de Brand Finance, es la cuarta marca más valorada en el sector financiero, uno de sus objetivos estratégicos es establecer una cultura corporativa fuerte y global, tienen un proyecto corporativo Santander eres tú cuya finalidad es comunicar a todos sus empleados que forma parte de él y con esto fomentar el sentimiento de orgullo y pertenencia en la organización.

Banco Santander maneja un plan de comunicación y este se refleja a través del Manual del Empleado la comunicación interna en el grupo, y ésta ha sido una herramienta clave para la gestión comunicativa enmarcada en la motivación y el compromiso de los empleados con la organización.

Considera que los canales de comunicación juegan un papel importante, pues es la forma de asegurar la eficiencia, integrar todos los profesionales, facilitar la emisión de los mensajes, actividades y proyecto. ¿Practican la comunicación ascendente fluida, con sus empleados, y la comunicación descendente se lleva a cabo en la oficina de forma diaria y semanal, utilizando herramientas con el plan de trabajo en

donde quedan planteados los objetivos con la ruta a seguir quedando claro el qué?, el quién?, ¿el cómo?, y el cuándo se hace cada actividad.

El banco Santander se ha venido fortaleciendo en herramientas digitales como:

- Santander al día
- Santander TV
- Santander Sostenible

BANCO DE BOGOTÁ DE SAN ANTONIO DEL PRADO, MEDELLÍN – ANTIOQUIA.

El Banco de Bogotá inició en el año de 1870. En 1998 compró el 24.95% de las acciones en circulación en la Corporación Financiera de los Andes (CORFIANDES) y la Corporación Financiera Colombiana adquirió el 98.98% de la Corporación Financiera Santander (CORFISANTANDER); posteriormente en febrero la Corporación Financiera Colombiana se fusionó respectivamente con INDUFINANCIERA y en marzo con CORFIANDES y CORFISANTANDER.

En 1998 adquirió el 27.87% de la Corporación de Ahorro y Vivienda LAS VILLAS, la cual se fusionó en el mes de enero del año 2000 con la Corporación de Ahorro y Vivienda AHORRAMAS, cambiando su denominación por AV VILLAS.¹⁵⁹

El banco capacito a sus empleados en habilidades interpersonales para transmitir, recibir e interpretar los mensajes de manera pertinente y respetuosa con los demás y proyectar energía positiva.

¹⁵⁹ CANO ALZATE, María Isabel; GARCÍA ARBELÁEZ, Eliana; MARTÍNEZ LONDOÑO, Adelita Johanna y ALVAREZ MARTÍNEZ, Silvio. La importancia de la comunicación asertiva en el Banco de Bogotá oficina San Antonio de Prado. [En línea]. Tesis de Especialización en alta Gerencia. Medellín: Universidad de Medellín, 2011, p.10-58 Disponible en: <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/281>

Dentro de las recomendaciones que se hicieron después de la investigación de Cano Álzate, García Arbeláez, Martínez Londoño y Silvio Álvarez Martínez de la Universidad de Medellín al Banco de Bogotá de San Antonio de Prado con sede en Medellín- Antioquía fueron las siguientes¹⁶⁰:

- Espacios de esparcimiento
- Pausa activa durante el tiempo laboral
- Capacitaciones en comunicación asertiva
- Hacer reuniones periódicas entre estas áreas de mayor conflicto
- Respetar los intereses y expectativas del cliente.

SERVIENTREGA

Servientrega, es una compañía colombiana que tiene detrás una historia fascinante. Representa un modelo de emprendimiento genuino. Un ejemplo de cómo la tenacidad, unida a la intuición y el ingenio, logran alcanzar resultados sorprendentes.

Hoy en día Servientrega es la empresa de mensajería más importante de su género en Colombia. También está a la cabeza en Ecuador y se posiciona cada día mejor en Perú. Tiene presencia en varios países centroamericanos, en Miami y en España. Nada mal para una compañía que fue creada con la pequeña liquidación que recibió un mensajero, después de haber sido despedido.

Superados los quinquenios Gestación, Posicionamiento, Diversificación, Consolidación, Integración, Expansión y Sustentabilidad, durante 35 años de evolución, Servientrega se encamina a una nueva dimensión:

¹⁶⁰ Ibíd.

Las personas para Servientrega se constituyen en uno de los factores de competitividad más importante para la organización denominada: Gente de sangre verde, con mentalidad "Todo es posible"¹⁶¹

Servientrega cuenta con el círculo virtuoso de la gente de sangre verde, que fomenta el desarrollo de cuatro dimensiones esenciales en los ámbitos laboral y personal: Ser, Saber, Hacer, y Tener.

Con el direccionamiento estratégico se pretende comprometer a los empleados en la visión, la misión, los valores y principios lo que permitiendo así crecimiento y desarrollo en la empresa

CAPACITACIONES PARA UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA.

Es importante que haya un departamento de comunicación en las empresas e implementar con esto, la comunicación asertiva ya que en ella la comunicación debe ser clara, honesta, tener las ideas y-o metas determinadas utilizando las estrategias o las estrategias (1ª – 2s- 3E o 6 dimensiones), que de una u otra manera se puedan desarrollar en ella ya que contribuye con la relación entre jefe - empleado, mejora el desempeño laboral de los empleados, cumplimiento de objetivos y metas de los jefe y aporta al crecimiento económico y empresarial.

Algunos consejos:

- Reúnase con los trabajadores de su empresa y realice actividades de integración.
- Realice equipos de trabajo y plantee situaciones de conflicto.

¹⁶¹ MARTÍNEZ RINCÓN, Nataly; ROMERO ROCHA, Carolina y RUEDA PACHECO, Carolina. Modelo de cultura de servicio en Servientrega S.A. alineado a gestión humana, como estrategia para entregar experiencias memorables a sus clientes. [En línea]. Bogotá D.C.: Universidad Sergio Arboleda, febrero de 2015. Disponible en: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/955/Modelo%20de%20cultura%20de%20servicio%20en%20Servientrega.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cree conciencia en su equipo y haga que firmen acuerdos y compromisos acerca de las estrategias planeadas
- Destaque entre sus empleados quién es la persona “asertiva del mes”

VENTAJAS DE LA PRÁCTICA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LAS ORGANIZACIONES PROPUESTAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES.

Ventajas competitivas

- Su comunicación va a ser efectiva.
- Los procesos laborales mejoran.
- La productividad y competitividad de los empleados va a ser mejor, y esto se refleja en la satisfacción laboral.
- Los recursos con que cuenta la empresa van a ser mejor aprovechados.
- La eficiencia de los procesos.
- El compromiso de los miembros de la misma por la búsqueda de los objetivos organizacionales.
- La idoneidad y la profesionalidad con la que desarrollan las ideas y el aumento en los niveles de servicio, factor que está directamente relacionado.
- Tomar decisiones acertadas, desarrollar estrategias de crecimiento empresarial y mejoramiento continuo en la empresa.
- Creatividad e innovación, porque los empleados tienen libertad, autonomía y autocontrol porque se siente parte de la empresa que es lo que llamamos sentido de pertenencia por la empresa.

Si hay una gestión comunicativa minimiza en alto porcentaje los ruidos, las especulaciones, los chismes, los rumores y permite que sus empleados se concentren en su labor.

CONCLUSIONES

Relacionarse y comunicar de forma asertiva es conveniente, e incluso es una habilidad necesaria y clave en muchos ámbitos. En el ámbito personal y también en el ámbito laboral, favoreciendo el diálogo, el trabajo en equipo, las negociaciones, las demandas de trabajadores y profesionales, la dirección de recursos humanos, las relaciones laborales, la comunicación con los medios, etc.

Cuando existe una comunicación asertiva en una empresa, todos los empleados se comprometen con los objetivos a corto y largo plazo, rinden más, se genera un ambiente laboral de confianza adecuado para la innovación, y que hace parte de las ventajas competitivas para la empresa, preparándola mejor para los cambios que día a día se presentan en los mercados.

Por tanto, la comunicación asertiva es tan importante cuando se diseña una estrategia enfocada en transmitir informaciones, solicitar algo que se desea se haga, mejorar los niveles de productividad o mejorar cualquier otro estándar, pero siempre respetando la opinión de todos los interlocutores.

Lo más importante logrado por Germán Efromovich fue haber logrado impregnar y contaminar a los colaboradores haciéndolos sentir que “Servir vale la pena porque es una gratificación propia”¹⁶²

¹⁶² MIRANDA MARIN, Paola Estela. Decisiones administrativas de Avianca: pasado, presente y futuro de una empresa competitiva. [En línea]. Bogotá: Universidad EAN, 2012. Disponible en: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3261/MirandaPaola2012.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA
DE GESTION EMPRESARIAL

FORMATO PARA LA PRESENTACION DE LA CORRELATORIA

SESIÓN: SEMINARIO: “COMUNICACIÓN ASERTIVA JEFE – EMPLEADO COMO EJE CENTRAL DEL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO”.

TEMA ESPECÍFICO: Experiencias exitosas de comunicación asertiva en las relaciones jefe empleados en empresas de servicios.

Presentado Por: Perla Velasco Esteban

Fecha: 02 de junio de 2018.

1. ASPECTOS QUE COMPLEMENTAN EL TEMA DE EXPOSICIÓN:

De acuerdo a la investigación realizada sobre el tema de esta relatoría, se encontró sobre la empresa Ecopetrol, en donde en el año 2013 decidieron reorganizar el área de comunicación y hacerla parte misma de la estrategia. Ya no se trata de utilizar la comunicación para informar lo que hace la empresa. La comunicación se ha convertido hoy en parte de la forma de gestionar la empresa, de que se generen vínculos entre los trabajadores, entre sus áreas y que todos compartan un mismo objetivo.

La comunicación entendida como gestión permite conseguir aliados, generar confianza y ganar una reputación que va más allá de la publicidad o de las relaciones públicas¹⁶³.

Según la entrevista realizada al Señor German Gómez, en la cual da a conocer que la persona o el líder no impone, pero sí convence, sin violencia o manipulación alguna. De igual forma él dice: “la comunicación en papel pocos la leen así diga OBLIGATORIO, el gerente debe tener un contacto directo”.

Lo más importante de la entrevista fue:

La clave de la comunicación asertiva consiste en hablar:

- De forma clara.
- Convincente.
- Precisa.
- Coherente.
- Nunca de forma violenta o grosera con el interlocutor.

El Sr. Gómez precisó, que se debe construir un plan de gestión, realizar un diagnóstico con base en eso y que además se debe desarrollar un plan para el logro de la comunicación en las empresas.

2. REFLEXIÓN CRÍTICA

a) Contenido

- Aspectos relevantes del tema

¹⁶³ RICO GONZÁLEZ, Jeniffer. Comunicación Interna en la empresa una herramienta estratégica y efectiva para el éxito organizacional. [En línea]. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada, 2016. (Citado el 01 de junio de 2018). Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14282/1/RICOGONZALEZJENIFFER2016.pdf>

- La experiencia en el tema de la comunicación exitosa del banco Bogotá sede de Medellín.
 - La entrevista realizada al Sr. German Gómez.
- Acuerdos y desacuerdos

En cuanto a la relatoría-correlatoría se tuvo acuerdo en la entrevista realizada por parte de la relatora, en la cual surte un efecto positivo para el aprendizaje del tema.

En el desacuerdo por parte de la correlatoría, se da en el tema de la experiencia del banco Bogotá, dado que durante todo el seminario se ha recalcado la importancia de la comunicación horizontal y no de forma vertical, por lo cual no se presenta acuerdo y se deja claro que a pesar de haber funcionado para esta empresa no es el camino más apropiada a la hora de la comunicación asertiva jefe-empleado.

b) Claridad de la exposición

Fue clara, a pesar de dar a conocer el desarrollo y creación de las empresas y se trata el tema de la comunicación asertiva dentro de dichas organizaciones.

c) Capacidad de comunicar y liderar el grupo

En cuanto a la capacidad de comunicar se evidencia el aprendizaje y desarrollo de las capacidades a lo largo del seminario, lo que le permitió el manejo del grupo y del tema de manera adecuada.

Anexo P. protocolo IV. seminario

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA
DE GESTION EMPRESARIAL

FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DEL PROTOCOLO

SESIÓN 4 SEMINARIO: seminario de Investigación COMUNICACIÓN ASERTIVA JEFE – EMPLEADO COMO EJE CENTRAL DEL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO.

TEMA ESPECÍFICO: reconocer experiencias exitosas de comunicación asertiva en las relaciones jefe empleados en empresas de servicios.

Fecha: 02 de junio de 2018.

1. ASISTENTES Y FUNCIONES

Estudiantes

Relator:	Elvira Rodríguez Quintero
Correlator:	Perla Velasco Esteban
Participante:	María Fernanda López Rodríguez
Protocolante:	Marlene Jaimes Poveda

Tutor: Ing. Luz Helena Villamizar Cáceres

2. COMENTARIOS DEL PROTOCOLO ANTERIOR

La directora recomienda para la parte de las conclusiones que se tenga en cuenta que estas deben responder concretamente a qué se llegó con la investigación o trabajo realizado.

3. EVALUACIÓN DE LA RELATORIA Y CORRELATORIA

Siendo las 6:36 a.m., la directora del seminario instala la sección para la cuarta relatoría aprobando la sección en razón a que se encuentran todas las integrantes del seminario para el desarrollo y cumplimiento de cada uno los roles y tema. Seguidamente concede la palabra al Protocolante quien da los parámetros para el desarrollo de la misma y cede la palabra a la relatora.

4. DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN

RELATORA

Afirma que el objetivo de la relatoría es reconocer experiencias exitosas de comunicación asertiva en las relaciones jefe-Empleado en empresas de servicio, entregando a cada una de las integrantes documento de su investigación sobre el tema. Apoya su relatoría con presentación en Power Point.

Considera que hoy día se requiere que toda empresa tenga el departamento de comunicación para que haya empoderamiento de los jefes con el personal a cargo para conseguir que la empresa fortalezca su comunicación, no solo en la parte asertiva, sino también que sea efectiva.

4.1 CONDUCTAS QUE DEBE DESARROLLAR UN LÍDER PARA TENER UNA BUENA COMUNICACIÓN ASERTIVA CON SUS COLABORADORES:

Todo líder debe tener, seguridad y claridad en las cosas que trasmite, tomar decisiones acertadas, establecer límites para el manejo adecuado de su liderazgo con su equipo de trabajo y motivación para el desarrollo de las actividades buscando

en ellos las habilidades y competencias básicas de aserción: la orientación activa, la capacidad para hacer el trabajo, control de sus ansiedades y temores, relaciones interpersonales y el arte de negociar, para el buen funcionamiento y crecimiento de la empresa.

4.2 EJEMPLOS Y EXPERIENCIAS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS.

Comparte que dentro de su búsqueda de empresas que hayan implementado políticas para una buena comunicación asertiva y por ende sus experiencias exitosas están Avianca, Banco Santander, Banco de Bogotá y Servientrega, hace una pequeña reseña de cada una de ellas como se evidencia en el anexo de la relatoría 4.

4.2.1 Avianca. La estrategia fue implementada por el sr. Germán Efromovich¹⁶⁴ al evidenciar las dificultades y conflictos entre los trabajadores, revisó, analizó y se inmiscuyó en cada uno de ellos apoyando y siendo empático generando así respaldo, seguridad y confianza dejando así el miedo y la resistencia al cambio. Tienen herramientas para una buena comunicación como son, las redes sociales, el correo electrónico tanto interno, como externo, blog, para una mejor comunicación y compartir las ideas de cada trabajador.

Igualmente motivan a sus empleados a través de actividades de bienestar y capacitaciones, eligiendo las más idóneas para que posteriormente realicen retroalimentación entre sus compañeros.

¹⁶⁴ MIRANDA MARIN, Paola Estela. Decisiones administrativas de Avianca: pasado, presente y futuro de una empresa competitiva. [En línea]. Bogotá: Universidad EAN, 2012. Disponible en: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3261/MirandaPaola2012.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

4.2.2. Banco Santander. Su Objetivo estratégico es la de establecer una cultura corporativa de comunicación para todos sus empleados, a través de un manual de comunicación interna, lo cual considera ha sido una herramienta clave para la gestión comunicativa enmarcada en la motivación y el compromiso de los empleados para con la organización. El banco recalca la letra S de Santander, que para ellos significa triunfo, liderazgo, lucidez y dinamismo.

El banco practica la comunicación ascendente fluida utilizando herramientas como correos electrónicos, teléfono y reuniones con los superiores. Así mismo la comunicación descendente aplicada especialmente al personal en cada sucursal que la ejecuta diaria y semanalmente proyectando un plan de trabajo donde establecen un plan de trabajo y las metas a cumplir.

Igualmente, el Banco Santander implementó tres plataformas:

- Santander al día: comunicación entre compañeros y la comunidad, además de publicar las noticias diarias del banco.
- Santander TV. Enfocada a campaña publicitaria del banco y la responsabilidad social corporativa.
- Santander Sostenible. Informa estrategias y todo lo que compete con la responsabilidad social corporativa.

4.2.3. Banco de Bogotá. Aclara que la investigación realizada por los estudiantes Cano Álzate, García Arbeláez, Martínez Londoño, y Álvarez Martínez de la Universidad de Medellín fue únicamente en el Banco de Bogotá de San Antonio del Prado ubicado en Medellín, Antioquia donde se desarrolló el programa de comunicación asertiva.¹⁶⁵

¹⁶⁵ CANO ALZATE, María Isabel; GARCÍA ARBELÁEZ, Eliana; MARTÍNEZ LONDOÑO, Adelita Johanna y ALVAREZ MARTÍNEZ, Silvio. La importancia de la comunicación asertiva en el Banco de Bogotá oficina San Antonio de Prado. [En línea]. Tesis de Especialización en alta Gerencia. Medellín: Universidad de Medellín, 2011, p.10-58 Disponible en: <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/281>

El banco capacita a sus trabajadores en temas de habilidades interpersonales para transmitir, recibir e interpretar los mensajes de manera pertinente y respetuosa con los demás y proyectar energía positiva, fortaleciendo así la comunicación y los valores establecidos (compromiso, eficiencia, honestidad, liderazgo, respeto y servicio).

Al finalizar la investigación en el Banco de Bogotá de San Antonio del Prado los autores hicieron una serie de recomendaciones a raíz de las evidencias de conflictos presentados en dos áreas, para que fuesen superadas y fluya de manera positiva la comunicación asertiva.

- Espacios de esparcimiento: permiten la interrelación del personal, aumenta el nivel de disposición y ambiente laboral favorable.
- Pausa activa durante el tiempo laboral, esto evita que haya tensiones negativas, mejora el desempeño en sus labores y evita accidentes laborales.
- Reactivar las capacitaciones y programas en comunicación asertiva.
- Hacer reuniones periódicas entre estas áreas de mayor conflicto, para analizar los datos del cumplimiento de metas.
- Respetar los intereses y expectativas del cliente, utilizando la comunicación asertiva cuando hay que decir “no” con total transparencia en los casos en los que el banco no puede cumplirlas.

4.2.4 Servientrega. Se orientan principalmente en el círculo establecido del ser que es la parte espiritual, el saber para explorar el conocimiento y formación de sus empleados, el hacer basado en el entretenimiento y los sistemas de gestión y el tener enfocado al patrimonio como fundaciones, fondos de empleados, convenios, créditos.

Servientrega al capital humano lo enfoca al lema de que "todo es posible", que son gente de sangre verde para que desarrollen sus competencias organizacionales en comunicación efectiva, orientación al logro, a la calidad, flexibilidad y proactividad y guiados por el optimismo, la innovación y el sentido de pertenencia con el único objetivo de marcar la diferencia y generar progreso en el país.

4.2.5 Entrevista Dr. Germán Gómez. Especialista en Gestión Empresarial de la Universidad de Valencia España, ha ostentado el cargo de gerente en el Hospital Universitario de Bucaramanga, de la EPS Solsalud, asesor de una EPS de Quibdó y de otras empresas.

De su entrevista destaca que para El Dr. Gómez, la comunicación asertiva va directa con el organigrama de la empresa, así mismo de la comunicación horizontal con los empleados y afirma que para todo se debe hacer planeación, seguimiento y cumplimiento a los objetivos propuestos. Para él es fundamental conformar un equipo de trabajo basado en la confianza, así mismo es receptivo a las inquietudes y observaciones dadas por los empleados.

4.3 CAPACITACIONES PARA UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA

Reitera que toda empresa debe tener el área de comunicación e implementar la comunicación asertiva y adoptar las estrategias de Manuel Tessi de 1A, 2S, 3E y las 6 dimensiones para fortalecer la relación jefe-empleado.

Así mismo, debe incentivar su equipo de trabajo, involucrar a sus trabajadores, capacitaciones, reuniones y actividades de integración como herramientas para acabar los conflictos que existan, destacar al empleado más asertivo del mes.

4.4 VENTAJAS DE LA PRÁCTICA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LAS ORGANIZACIONES PROPUESTAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES.

Enfatiza que, si existe una buena comunicación asertiva, sus resultados serán:

- Ambiente laboral óptimo
- Mejora la productividad y efectividad
- Calidad en su servicio
- Sentido de pertenencia
- Compromiso del personal para alcanzar los objetivos
- Toma de decisiones acertadas
- Minimiza en alto porcentaje los ruidos, las especulaciones, los chismes, los rumores logrando que sus empleados se concentren en su labor.

CORRELATORA

La correlatoria, no está de acuerdo con las clases de comunicación ascendente y descendente implementadas por el Banco de Bogotá, considera que es más factible la comunicación horizontal la cual genera confianza entre el equipo de trabajo.

Complementa la relatoria con los 7 consejos que encontró para cumplir con los objetivos de toda empresa:

- Autoridad para decir las cosas, pero lo deben comunicar eficazmente.
- Honestidad
- Hablar en público y en privado con sus funcionarios en el momento propicio
- Saber escuchar

- Solicitar el Feedback
- Autocrítica
- Proactividad

Igualmente, participa que Ecopetrol en el año 2003 rediseñaron su comunicación la cual fue fundamentada en generar vínculos entre sus áreas y trabajadores a través de una red para ello.

Con respecto a la entrevista realizada al Dr. Germán Gómez, resalta que un gerente, director o líder no impone, pero sí convence sin violencia o manipulación, que la comunicación en papel pocos la leen así se le ponga el título de obligatorio el gerente debe lograr un contacto directo con las personas. Así mismo que en las claves de la comunicación asertiva debe ser claro, convincente, preciso y coherente nunca violento o grosero con el interlocutor; se debe conseguir un plan de gestión haciendo el respectivo diagnóstico.

Finalmente, comparte su experiencia en la empresa donde labora, Banco Davivienda emite un programa llamado “señal roja” por medio de un CD en donde el presidente da a conocer cómo va el banco, que quiere, para dónde va, pero les parece súper aburrido, lo hacen prácticamente por obligación puesto que no hay ninguna motivación, ni para éste ni el nuevo diseño a través del Facebook interno llamado Wold Plays que igualmente les parece aburridor.

5. ANOTACIONES Y PREGUNTAS DE LOS PARTICIPANTES

Preguntas:

- Dentro de lo investigado en el tema de las estrategias y su implementación para la comunicación asertiva en las empresas, creen que estas, así sean pequeñas

empresas, ¿deben tener en cuenta el tema de comunicación asertiva y por consiguiente crear el departamento de comunicación?

- ¿Qué falta para que el empleado se interese en el tema de comunicación asertiva?

Con respecto a los interrogantes, se define que independientemente de la clasificación de la empresa, grande, mediana o pequeña desde su creación deben tener claro el tema de la comunicación, así no se cuente con el departamento de comunicación, pero se debe designar la persona encargada para ello.

Que en la entrevista el Dr. Gómez, afirmó que el jefe puede lograr una buena comunicación sin importar el tamaño de la empresa de servicios que se da también por niveles y de acuerdo al organigrama funcional.

Con respecto a la segunda pregunta, es fundamental que las estrategias o directrices no deban manejarlas de manera obligatoria para que el empleado le dé un valor personal y las realice de manera voluntaria y con agrado.

En una empresa, más que invertir en capacitaciones para una buena comunicación, deben diseñar estrategias dinámicas, proactivas creando espacios de participación para todos los empleados y herramientas necesarias sin que se impongan, si no persuadir para conseguir que se interese o apasione por su trabajo para eliminar o minimizar cualquier conflicto que se presente.

Se coincide que con relación al Feedback, es decir, que haya una retroalimentación donde el empleado comparta sus resultados, generación de ideas o mejora en los procesos de acuerdo y su correspondiente divulgación.

Se reflexionó, que las empresas de servicio para poder establecer dónde y por qué se genera una deficiente comunicación, deben explorar y desarrollar un diagnóstico para que establezcan estrategias o plan de acción y hacer ver cuáles serían las consecuencias de esto, como que lleva a reprocesos, baja productividad, entre otros.

Se resaltó que en un jefe es relevante la empatía, por ello en la empresa de Avianca esto fue primordial, lo cual generó que el gerente se ganara la confianza de sus empleados y por ende una buena comunicación asertiva.

Se comparó las herramientas implementadas en Avianca con la empresa donde labora la protocolante, que independientemente de la página Web y redes sociales, se tiene implementada plataforma interna llamada NeoGestión para la socialización de todas las directrices e interacción con todos los compañeros de las estrategias, planes de trabajo, tareas asignadas seguimiento, finalización y logros obtenidos, evaluaciones de desempeño y retroalimentación de las mismas.

Destacó la importancia de las capacitaciones como se mencionó en las experiencias de las empresas Avianca, Banco Santander, comparte que en Transpiedecuesta, organización donde labora, después de los resultados obtenidos de encuestas y batería Psicosocial a nivel intrapersonal, interpersonal y social, capacitó a sus empleados en Coaching administrativo, operativo y Ejecutivo, llamado “Descubriendo Mi Mejor Versión” con el propósito de buscar en cada uno ese gran líder que se tiene en el interior de cada persona.

Llamó la atención el círculo que maneja Servientrega del Ser, Hacer, Saber y el Tener, puesto que en la capacitación actual que Transpiedecuesta brinda a sus empleados sobre liderazgo y herramientas gerenciales a través de una Psicóloga, donde se cuenta con el acompañamiento y participación del mismo Gerente General, en el primer taller se ilustró sobre estos mismos conceptos del ser que corresponde a las habilidades, el saber a los conocimientos, el hacer a las

experiencias y el tener o convivir a las actitudes de las personas, que en su orden tienen designados un porcentaje de importancia 15%, 10%, 25 % y 50%.

Compartió con los integrantes de la sesión los test, material utilizados en los diferentes talleres y capacitaciones recibidas directamente con la empresa Transpiedecuesta y a través de la Organización Terpel S. A. (Mayorista en el suministro de combustible a la estación de servicio de Transpiedecuesta donde labora), en la cual ha participado en diferentes talleres de liderazgo, manejo de personal, escuela de administradores, construyendo equipos altamente efectivos por medio de folletos, test y autoevaluaciones de colores.

La directora, resaltó que las grandes empresas tienen los recursos para poder capacitar a sus empleados en comunicación asertiva, a diferencia de las pequeñas empresas que no cuentan con ello por lo menos el gerente si lo puede hacer para que retroalimente a sus empleados.

Le pareció acertadas las estrategias implementadas en la empresa Servientrega al revisar y reinventar cada 5 años, al igual que las actividades, las diferentes capacitaciones, talleres y herramientas que proporciona la empresa Transportes Piedecuesta S. A.; igualmente resaltó las entrevistas realizadas por las integrantes del seminario.

Propuso realizar un artículo donde se publique las herramientas, experiencias y estrategias utilizadas para que haya una buena comunicación asertiva y poder socializar con los empresarios para su aplicación.

6. REGLAS METODOLÓGICAS UTILIZADAS

La metodología utilizada fue por medio electrónico, ayudas audiovisuales, presentación en Power Point, investigación primaria (entrevista) y secundaria.

7. CONCLUSIONES

Con base en la entrevista realizada al Dr. Gómez, se infiere que para él es muy importante una comunicación directa y de manera horizontal con los empleados, que es receptivo a las ideas o mejoras que aporten sus colaboradores lo que genera confianza y conforma un buen equipo de trabajo logrando así, que la comunicación asertiva esté enfocada a la consecución de las metas u objetivos trazados por medio de una planeación, seguimiento a los mismos.

Las empresas deben buscar personas empáticas, proactivas, con buenas habilidades comunicativas, resolución de conflictos, relaciones interpersonales y actitudes, las cuales son primordiales para que fluya una buena comunicación asertiva.

De acuerdo con la búsqueda de estrategias y experiencias en comunicación asertiva en las empresas de servicios, se ha tenido dificultad para encontrar e integrar la información en razón a que las empresas, así tengan implementada la comunicación asertiva, en su mayoría no la hacen participativa, ni la tienen documentada.

Se sugirió motivar a los empresarios para que documenten, compartan y divulguen sus experiencias, dificultades, beneficios y las ventajas que genera una buena comunicación asertiva que conlleve a la efectividad y sentido de pertenencia, para que sirvan como base o ejemplo para otras organizaciones y coadyuvar al crecimiento del sector.

8. TEMA DE LA SIGUIENTE SESIÓN

No se programó por ser ésta la última sesión.