

**Estilos de comunicación que presentan los líderes de procesos de empresas en el Área
Metropolitana del Valle de Aburrá durante el primer semestre de 2017**

Lina Marcela Morales Fernández

Institución Universitaria de Envigado

Facultad de Ciencias Sociales

Programa de Psicología

Envigado

2017

**Estilos de comunicación que presentan los líderes de procesos de empresas en el Área
Metropolitana del Valle de Aburrá durante el primer semestre de 2017**

Presentado por:

Lina Marcela Morales Fernández

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

Psicóloga

Asesora:

Lina María Orozco Muñoz

Institución Universitaria de Envigado

Facultad de Ciencias Sociales

Programa de Psicología

Envigado

2017

Hoja de aceptación

Firma del jurado

Envigado, julio de 2017.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios...

A mi familia, por su apoyo y ánimo...

Y a mis amigos, por la compañía en este fructífero camino.

Agradecimientos

Total gratitud a la Institución Universitaria de Envigado y al personal directivo y docente del programa de Psicología de la Facultad de Ciencias Sociales, en especial, a mi asesora Lina María Orozco por sus valiosos aportes.

Tabla de contenido

	Pág.
Glosario.....	10
Resumen.....	14
Abstract.....	15
Introducción	16
Presentación del problema	18
Planteamiento del problema.....	18
Formulación del problema	18
Pregunta problematizadora	22
Justificación	22
Objetivos.....	25
Objetivo general.....	25
Objetivos específicos	25
Marco de referencia	26
Antecedentes	26
Marco teórico.....	32
Comunicación.....	32
Comunicación organizacional.....	33
Comunicación interna	36
Comunicación externa	37
Comunicación intermedia	37

Comunicación asertiva.....	37
Concepto de liderazgo.....	38
Comunicación como competencia	39
Diseño metodológico	42
Enfoque	42
Nivel de estudio	42
Diseño	43
Población y muestra.....	43
Criterios de inclusión y de exclusión	43
Instrumentos de recolección de información	44
Consideraciones éticas.....	47
Tabulación, interpretación y análisis de la información	48
Asertividad indirecta.....	54
No asertividad.....	55
Asertividad.....	56
Discusión.....	58
Conclusiones	60
Recomendaciones	63
Referencias.....	64
Anexos	70

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Dimensiones, localización de cada ítem y valor positivo negativo	45
Tabla 2. Clave para la evaluación de los reactivos	45
Tabla 3. Información general de la muestra.....	48
Tabla 4. Nivel educativo	50
Tabla 5. Composición de la muestra según el género.....	52
Tabla 6. Estadísticas de la muestra	53
Tabla 7. Asertividad indirecta.....	54
Tabla 8. No asertividad.....	55
Tabla 9. Asertividad.....	56

Lista de gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Nivel educativo	50
Gráfica 2. Tipo de contrato	51
Gráfica 3. Antigüedad en la empresa	51
Gráfica 4. Composición de la muestra	52
Gráfica 5. Edad promedio	53
Gráfica 6. Asertividad indirecta	54
Gráfica 7. No asertividad	55
Gráfica 8. Asertividad	56

Glosario

Actividad: “Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función” (Tovar, 2013, p. 10).

Clima organizacional: “Formas de conducta aprendidas y compartidas por los miembros de una organización que constituyen su principal instrumento de adaptación, y que se consideran válidas o como el modo correcto de percibir, sentir y actuar para el cumplimiento de sus finalidades sociales” (González, Figueroa y González, 2013, p. 1084).

Competencia: “Término vinculado con la incumbencia, al nombrar a la pericia, aptitud e idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado” (Alles, 2004, p. 52).

Desempeño: “Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse. Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos de una manera eficiente y eficaz” (Tovar, 2013, p. 10).

Director: “Es un individuo que ocupa una posición formal en una organización y es responsable del trabajo de al menos una persona y tiene autoridad formal sobre ésta” (Tovar, 2013, p. 10).

Eficacia: “Es el análisis de la oportunidad para lograr los resultados, así como, la relación que estos guardan con sus objetivos y metas que sus organismos de dirección les definen en un periodo determinado” (Tovar, 2013, p. 10).

Eficiencia: Entendida como la maximización de los productos sobre los insumos, ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales o constantes se ejecuten menores recursos.

Líder: “Persona capaz de enfrentarse a diferentes escenarios en donde aparecen diferentes situaciones y sujetos de todo tipo, llevándolo a adoptar una posición conforme a la actualidad que se vive según su visión y creencias” (Tovar, 2013, p. 10).

Liderazgo consultivo: “Acciones del líder que se caracterizan por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, que a la vez explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se le pide, da la oportunidad de hacer aclaraciones. Representa las acciones de consultar” (Tovar, 2013, p. 10).

Liderazgo delegativo: “Comportamiento del líder, en el cual le permite a sus seguidores la toma de decisiones en relación al cumplimiento de metas. Se presenta en acciones para acceder responsabilidades” (Tovar, 2013, p. 11).

Liderazgo directivo: “Líder que define y señala las funciones de sus seguidores con el fin de controlar los resultados. Sus acciones están representadas en dar órdenes” (Tovar, 2013, p. 11).

Liderazgo situacional: “Tipo de liderazgo utilizado por los líderes, con el cual cambian su conducta según las diferentes situaciones que se presentan dentro de la organización” (Tovar, 2013, p. 11).

Liderazgo: “Según el diccionario de la Real Academia Española (1986), el liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. Por su parte el Diccionario de la conducta (1956), lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos” (Tovar, 2013, p. 10).

Mejoramiento: “Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los actos” (Tovar, 2013, p. 10).

Motivación: “Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. Es el que hace que un individuo se comporte de una determinada manera” (Tovar, 2013, p. 11).

Organización: “Un conjunto de personas y recursos que interactúan para alcanzar fines y satisfacer necesidades, que no son posibles de satisfacer” (Tovar, 2013, p. 10).

Psicología organizacional: “Es el área de la Psicología que se encarga de estudiar el comportamiento del ser humano en el mundo del trabajo y las organizaciones, fundamentalmente empresariales, aun incluyéndose también las organizaciones no gubernamentales o asociaciones. El objeto de estudiar es la conducta del ser humanos y sus experiencias en los contextos del trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y social, el objetivo principal de esta área de la psicología es mejorar la calidad de vida laboral de los empleados en una organización” (Tovar, 2013, p. 12).

Psicología: “Es la ciencia que estudia la conducta y los procesos mentales de los seres humanos. Trata de describir y explicar todos los aspectos del pensamiento, de los sentimientos, de las percepciones y de las acciones humanas. Por ser una ciencia, la psicología se basa en el método científico para encontrar respuestas” (Tovar, 2013, p. 11).

Recursos: “Conjunto de insumos que se requieren para llevar a cabo un proceso o hacer realidad una empresa” (Tovar, 2013, p. 10).

Sistema:” Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del

medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos” (Tovar, 2013, p. 10).

Resumen

La presente investigación tiene por objeto describir los estilos de comunicación que presentan los líderes de procesos de 47 empresas en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá durante el primer semestre de 2017; para ello, se establece la presencia de comunicación asertiva, así como de la asertividad indirecta y la no asertividad en los líderes de procesos; esto se lleva a cabo a través de un estudio de enfoque cualitativo, a través del cual se puede establecer que los estilos de comunicación de los líderes conllevan un proceso complejo en el que intervienen multitud de elementos, tanto en su génesis como en sus resultados; de esta manera, uno de los aspectos más importante en los estilos comunicativos de los líderes son las habilidades interpersonales y el vínculo que éste tiene con la organización, las cuales constituyen un aspecto muy importante en la eficacia gerencial ya que se encuentran medados por un alto sentido de empoderamiento.

Palabras clave: liderazgo, líder, comunicación organizacional, estilos de comunicación, comunicación del líder, asertividad, asertividad indirecta.

Abstract

The present research aims to describe the communication styles presented by the process leaders of 47 companies in the Metropolitan Area of the Valley of Aburrá during the first half of 2017; For this, the presence of assertive communication is established, as well as indirect assertiveness and non-assertiveness in process leaders; This is carried out through a study of a qualitative approach, through which it can be established that the communication styles of the leaders carry a complex process in which multitudes of elements take part, as much in its genesis as in its results; In this way, one of the most important aspects in the communicative styles of the leaders is the interpersonal skills and the link that this has with the organization, which are a very important aspect in the managerial effectiveness since they are measured by a high Sense of empowerment.

Key words: leadership, leader, organizational communication, communication styles, leader communication, assertiveness, indirect assertiveness.

Introducción

El propósito principal de la presente investigación fue describir los estilos y tipos de comunicación que presentan los líderes de procesos de 47 empresas en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá durante el primer semestre de 2017; en este proceso, se partió de la identificación de la presencia de comunicación asertiva en los líderes de procesos; a su vez, se estableció la presencia de asertividad indirecta; y finalmente se determinó la presencia de no asertividad.

Es importante tener en cuenta que la comunicación asertiva consiste en la capacidad de expresar con criterio las ideas, lo que se siente, lo que se piensa, lo que se cree o se necesita, sin temor a represalias y con la tranquilidad de ser escuchado, apreciando cada punto de vista personal en el que se participa. La asertividad indirecta es la inhabilidad que posee el individuo para enfrentar directamente, cara a cara con otras personas, situaciones cotidianas o de trabajo, llevándolo a expresar sus deseos, opiniones, sentimientos, necesidades, etc., por medio de mensajes indirectos (cartas, teléfono, correos electrónicos, etc.). Y la no asertividad es la inhabilidad que tiene el individuo para expresar sus sentimientos, deseos, opiniones, sugerencias, etc. con otras personas y manejar la crítica.

Dicho abordaje se estructuró mediante un ejercicio investigativo de enfoque cuantitativo, bajo un nivel de análisis descriptivo de los documentos encontrados a partir de la búsqueda y rastreo en distintas bases de datos, principalmente en catálogos de bibliotecas universitarias; a su vez, se tuvieron en cuenta bases de datos de revistas indexadas en las cuales se pudo realizar una adecuada clasificación de los contenidos indagados. Todo ello sirvió de marco referencial para el

desarrollo de un trabajo de campo en el sector empresarial del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

Este trabajo permitió por tanto, identificar la manera como se ha realizado el abordaje de los estilos de comunicación desde la psicología organizacional y, a su vez, establecer una línea investigativa claramente definida la cual permitió realizar una aproximación valorativa al objeto de estudio, allegando para ello las respectivas descripciones en torno a los diferentes estilos y tipos de comunicación y la manera como la psicología, en particular la del ámbito organizacional, la ha asumido, abordado, estudiado y aplicado en diversos y variados contextos y formatos.

En general, se pudo establecer, a manera de hallazgos, que los 20 líderes de procesos de las 47 empresas en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá tenidas en cuenta para esta investigación son sujetos capaces de expresar sus necesidades abiertamente en diversas situaciones y con distintas personas; sin embargo, la población femenina manifiesta tener un comportamiento asertivo indirecto mayor que la población masculina. En todo caso, todos son sujetos que manifiestan conductas inasertivas no acentuadas, capaces de expresar sus limitaciones, sentimientos, opiniones, etc., es decir, son personas hábiles socialmente.

Presentación del problema

Planteamiento del problema

Formulación del problema

En una sociedad como la de hoy, la comunicación se ha convertido en un concepto utilizado por todos de vital importancia; se puede decir que se está en la era de la comunicación.

Lo anterior quiere decir que las empresas mantienen una comunicación tanto interna como externa, para lo cual cuentan con diversos medios de comunicación. Son medios de comunicación todos los canales de divulgación interna y externa que las empresas ponen a disposición de sus públicos, para dar a conocer las actividades y las opiniones de ellos, tales como carteleras, boletines, revistas, radiodifusoras, correo electrónico, página web, entre otros. Partiendo de este concepto, la comunicación privilegiada por la gestión actual de los negocios es estrategia y es diferencia.

Precisamente, la comunicación corporativa hace referencia al proceso de fomentar y fortalecer la imagen de la organización para lograr la fidelidad hacia la misma y a sus productos y servicios. La imagen corporativa se concibe como una ciencia de la totalidad, como el resultado de las percepciones generadas por la identidad (elementos configuradores de la organización), la cultura (patrones y modos de interacción de y entre las personas de la organización) y la sinergia que generan ambas.

En la actualidad las empresas utilizan diferentes medios de comunicación, tanto internos como externos, para establecer y llevar a cabo diferentes relaciones y lograr el desarrollo y ejecución de sus procesos productivos; para ejecutar procesos adecuados de comunicación, es necesario que las organizaciones cuenten con líderes que posean las habilidades necesarias para llevar a cabo estos procesos; es por lo dicho que la presente investigación permitirá indagar de manera específica, sobre los tipos de comunicación que tienen los líderes, centrandolo la atención en los líderes de procesos que tienen personal a cargo.

A propósito, Barrientos et al. (2010) sostienen que las funciones de un líder son todas aquellas actividades que realizan los dirigentes para alcanzar los objetivos de las organizaciones.

Hoy en día, las empresas demandan directivos con capacidad de liderazgo, personas que logren entusiasmar a sus colaboradores y atraerlos hasta unirse a ellos en la realización de un proyecto, personas que sean capaces de descubrir nuevas oportunidades o sistemas para dar las mejores soluciones a las demandas que presenta el mercado, es por ello que el liderazgo se ha convertido en una de las habilidades directivas más requeridas, pues liderar personas no resulta una tarea fácil, ya que requiere, según señala Ucrola (1999), de unas condiciones personales precisas y de unos hábitos que se adquieren con la práctica y el entrenamiento.

En el medio actual, que exige dinamismo y adaptabilidad de las organizaciones a su contexto, la expectativa sobre la directiva empresarial invita a la comprensión de “nuevas formas de optimización del talento humano” (Cano, 2008, p. 54).

La literatura relativa al liderazgo aboga por un liderazgo diferente, que es capaz de responder a la transición hacia modelos organizativos más modernos; la transición de paradigma en los modelos estratégicos de transformación en las organizaciones, a partir de un modelo estratégico

tradicional a uno moderno, requiere, de acuerdo con Arredondo y Maldonado (2010), de un nuevo estilo de liderazgo y por lo tanto un nuevo líder, diferentes a las del pasado.

Otro punto importante a resaltar es la incertidumbre que las organizaciones y los líderes contemporáneos asumen respecto a la reingeniería, la reestructuración y la reinención, puesto que éstos evidencian miedo a lo desconocido y a la falta de estabilidad que hoy día se observa en la economía actual. Según señalan Reyes y Lara (2011), en este nuevo siglo los modelos de liderazgo han empezado a poner de manifiesto la importancia de hacer cambios sustantivos, pensar estratégicamente, desarrollar grandes niveles de efectividad, mejorar competencias en inteligencia emocional, habilidades de los miembros, teniendo siempre presente el contexto, el cual se encuentra en constante cambio y en creciente nivel de complejidad.

Por ende, “la función de un líder implica tener actividades administrativas, para los que estén a su cargo lo realicen efectivamente, esto es escuchar, entrenar, dar instrucciones, capacitar y evaluar su desempeño” (Barrientos et al. 2010, p. 115). En general, comprende entablar buenas relaciones interpersonales, con personas dentro y fuera de la organización.

Frente a lo anterior, la asertividad en un líder tiene una gran importancia y es indispensable que cuenten con esta habilidad para realizar sus funciones de forma efectiva.

Es por eso importante definir que:

La asertividad como una habilidad que nos permite reflejar sentimientos, pensamientos, ideas, opiniones o creencias a otros de manera efectiva; cuenta con algunas características importantes como: libertad de expresión, comunicación directa, adecuada, abierta y franca, facilidad de comunicación con todas las personas, su comportamiento es respetable y conoce sus limitaciones (Barrientos et al., 2010, p. 108).

Por ello, según señalan Rodríguez y Serralde (1991), el término adquiere un significado de afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo y comunicación segura y eficiente.

Teniendo presente que el liderazgo es un factor fundamental en cualquier compañía, porque permite a los individuos tener claro los objetivos, llevarlos a cabo y tener éxito, y conociendo de antemano la importancia de los procesos comunicativos al interior de las organizaciones, esta investigación, por medio de un instrumento de medición como la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA), así como teniendo presente toda una serie de planteamientos teóricos en torno a las categorías de comunicación y liderazgo, busca evidenciar los tipos de comunicación en organizaciones, sea ésta asertiva, no asertiva o indirecta, las cuales puede presentar una persona que ejerce un cargo que le implique liderazgo o manejo de personal a cargo; para ello se toma como referencia 47 empresas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, ya que son las personas encargadas de motivar y dirigir a otros; con ello se pretende aportar a la psicología organizacional, para dar a conocer aspectos importantes de la relación jefe-empleado-organización.

Conocer cuál es el estado de la comunicación en 47 organizaciones del Área Metropolitana del Valle de Aburrá es de vital importancia, ya que esto permite determinar si realmente se da una adecuada comunicación y a qué nivel se presenta, pues cuanto esta falla conspira contra la estabilidad del negocio, porque si no hay comunicación en la empresa es claro que se pueden presentar problemas, no sólo a nivel interior, sino en el sector externo de la misma, y en este contexto resulta fundamental la presencia de un líder.

Pregunta problematizadora

Frente a los anteriores planteamientos, la presente investigación apunta a dar respuesta a la siguiente pregunta problematizadora: ¿cuáles son los estilos de comunicación que presentan los líderes de procesos de 47 empresas en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá durante el primer semestre de 2017?

Justificación

La comunicación interna compete a todos los elementos de la empresa, desde la alta dirección hasta a sus empleados; ayuda a mejorar el ambiente comunicativo y clima laboral, persigue contar a sus públicos internos lo que la organización está haciendo, incrementa la motivación y por ende la productividad. Cuando hay empoderamiento por parte de los empleados con la empresa, es porque se sienten parte de ella, lo que ayuda al desarrollo de las metas de la organización.

La comunicación interna, se define como el proceso que permite a los miembros de la organización discutir y conocer los objetivos, coordinar las acciones, aclarar el papel que les corresponde en el conjunto social de la empresa y determinar sus relaciones de acuerdo con el lugar que ocupan en la jerarquía. Ha sido considerada una fuente de satisfacción y motivación, a la vez que un factor clave para conseguir el compromiso de los públicos internos con la estrategia general de la empresa (Preciado, 2007, p. 77).

La falta de conocimiento sobre la importancia de mantener un buen flujo de comunicaciones en las empresas, lleva a que las organizaciones no tengan buen funcionamiento y se creen conflictos internos y externos.

A propósito, esos flujos de comunicaciones se convierten en objeto de estudio en la presente investigación, para lo cual se espera abordar dicha temática a partir de la relación entre los estilos de comunicación organizacional y el rol de los líderes en de procesos de 47 empresas en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá durante el primer semestre de 2017.

Precisamente, quienes trabajan en oficina o en ambientes corporativos, saben de la existencia de un sinnúmero de desafíos, oportunidades y constantes cambios, la responsabilidad de hacer excelente el trabajo y además de forma rápida es una prioridad para las organizaciones. Sin embargo es claro que los empleados que se sienten motivados en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen relaciones interpersonales adecuadas y agradables con sus jefes y con sus compañeros, pueden ser más productivos y responder de manera más eficaz y representar un liderazgo para sus compañeros de trabajo.

La iniciativa y actitud positiva frente a las dificultades son formas de pensar para quienes se sienten beneficiados y muestran interés por su trabajo, y es por eso que se considera importante investigar en 47 empresas del área metropolitana, sus estilos de comunicación.

En la actualidad, las organizaciones cada vez están a la vanguardia de las metodologías y procesos nuevos que les permitan tener un ambiente al interior de la compañía sano, funcional y en donde sus necesidades tanto psicológicas, físicas y emocionales tengan un lugar importante, dado que los empleados pasan gran parte del tiempo en su trabajo y es allí en donde se puede presentar un crecimiento o un malestar individual, que finalmente hará crecer a la compañía o disminuir sus procesos y/o productividad.

Es entonces donde una buena comunicación asertiva, permite que los empleados sean mejores, deseen superar nuevos retos y ayuda a trabajar con más motivación. Ésta permite que sus miembros den mejores resultados y tengan un sentido de pertenencia mayor, preocupándose por sus procesos y el cumplimiento de la misma. Es por ello que se debe de contar con líderes capaces de fomentar ambientes sanos, en donde permita estabilidad y crecimiento tanto a nivel personal como de la misma organización.

La presente investigación busca ser realizada con el propósito de presentar a la comunidad académica un trabajo de investigación en el cual se invite a revisar, evaluar y reflexionar en torno a los retos que implica para el ejercicio del liderazgo el dominio de estrategias y estilos comunicativos asertivos. La formación de líderes competentes en comunicaciones para la vida individual y la de las organizaciones es una urgencia y necesidad sentida en diferentes ámbitos productivos y sociales del mundo global actual, puesto que es un proceso que lleva consigo un producto y es el crecimiento personal.

Además, se considera de importancia el presente ejercicio de formación investigativa para el mundo de las organizaciones, puesto que se presentará un documento en el cual se muestra una mirada del líder, desde la inquietud por conocer la actitud, aptitud y carácter de un líder asertivo en sus procesos comunicativos.

Así mismo, esta investigación es un aporte a la psicología como ciencia y disciplina en el campo del desarrollo humano y organizacional, puesto que lleva a la reflexión y al cambio de la óptica de los líderes que se quedan en el rótulo de jefe y que no aplican con osadía la ruptura de esquemas comunicacionales y darse al esfuerzo por proyectar y alcanzar ideas innovadoras, que referencien pautas para la nueva generación emergente de líderes que el mercado global contemporáneo y la sociedad requieren, un liderazgo integral y constantemente renovador.

También se encuentra sustentada en la importancia para la autora, puesto que la elaboración de esta investigación ha sido una parte fundamental en el proceso de formación en el aspecto académico y profesional, por el enriquecimiento bibliográfico que se obtiene en el estudio del liderazgo y los estilos de comunicación, y en lo personal, deja como gran enseñanza la paciencia y tranquilidad interna que se requiere en el proceso de formación para llegar al alcance de este anhelado objetivo.

Finalmente, la investigación contribuye a la identificación de estilos de comunicación que se pueden adoptar y/o desarrollar para quienes realicen roles que impliquen liderazgo.

Objetivos

Objetivo general

Describir los estilos de comunicación que presentan los líderes de procesos de 47 empresas en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá durante el primer semestre de 2017.

Objetivos específicos

Identificar la presencia de comunicación asertiva en los líderes de procesos.

Determinar la presencia de asertividad indirecta en los líderes de procesos.

Establecer la presencia de no asertividad en los líderes de procesos.

Marco de referencia

Antecedentes

En el presente rastreo de antecedentes, de parte de la identificación de una serie de investigaciones y desarrollos temáticos y doctrinales en torno a las dos categorías principales de análisis en este trabajo, como son la comunicación organizacional (y estilos de comunicación) y el concepto de liderazgo, ambas nociones identificadas desde la óptica de la psicología organizacional.

Con respecto a la importancia de la comunicación en el ser humano y a la influencia que ésta tiene, se presentan algunos hallazgos e investigaciones en donde se da a conocer la presente investigación.

En el trabajo de Mejía y Rodríguez (2009), se plantea como principal interés, indagar sobre las estrategias y enfoques de comunicación existentes e implementadas en disciplinas como la Administración y la Gerencia Social que permitan pensar en propuestas de intervención hacia el fortalecimiento de las organizaciones. La organización es definida desde el ámbito público, privado y comunitario como un sistema complejo de redes que se relacionan diariamente y que necesitan estar constantemente comunicadas de una manera clara, veraz, eficiente y eficaz, es un escenario de convivencia permanente que requiere de la mejor y mas clara comunicación que pueda darse entre dos o más individuos, una comunicación donde se considere a cada persona como un mundo particular y exclusivo, con características especiales que hacen de cada uno de ellos, una pieza importante en el engranaje de cualquier grupo social definido. Para estas autoras,

la propuesta misma de la Gerencia Social va más allá de conceptos administrativos y trasciende a ser potenciadora de recursos y creadora de nuevas alternativas y posibilidades en el ámbito social, todo ello bajo principios de equidad, transparencia, pertinencia, consistencia, coherencia, oportunidad, sostenibilidad, calidad, eficiencia y efectividad.

En el artículo de Fontalvo (2011), se muestra la importancia de la comunicación al interior de las organizaciones, y cómo ésta apalanca las acciones para el mejoramiento continuo de los procesos, ya que a través de la dinámica del Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional) existente en la empresa, se estructuran innovaciones en sus productos y procesos, para de esta forma dar respuesta a los cambios del mercado y así aumentar la capacidad de cumplir con los índices y requisitos establecidos. En este artículo, inicialmente se presenta cómo la gestión del conocimiento en las organizaciones brinda resultados prácticos y métodos eficientes en la cadena de valor, seguidamente se ilustra sobre la innovación y los procesos de aprendizaje estudiados mediante un proceso interactivo de aprendizaje que se desarrolla entre las empresas y su entorno y la importancia de la comunicación organizacional, como la plataforma de la generación, difusión y apropiación del conocimiento, para finalizar en el tercer apartado evidenciamos la relación existente entre el mejoramiento continuo de los sistemas de gestión y la comunicación organizacional.

En la investigación de Atehortúa y Pineda (2012), se da cuenta de una investigación que se acerca al campo de la comunicación organizacional, a partir del análisis de la experiencia del quinto módulo del pregrado en comunicaciones de la Universidad de Antioquia, desde la cual se concreta una reflexión sobre metodología de intervención en dicho campo. A través de la sistematización de experiencias, como metodología que orientó el proceso investigativo, vinculamos un interés personal por la comunicación organizacional a un proceso que como

estudiantes del pregrado en comunicaciones, conocíamos y nos era cercano. La revisión de los informes académicos de los estudiantes permitió el reconocimiento y la comprensión de los objetivos, elementos o temas, puntos de partida, lineamientos teóricos, métodos y herramientas que éstos plantean para intervenir la realidad comunicacional en las organizaciones que visitan. Así mismo, a partir de las entrevistas a los actores que conforman el proceso logramos reconstruir las dimensiones personales e institucionales que se ponen en juego para detallar el contexto en el cual estas decisiones de tipo metodológico son tomadas. La investigación pone un énfasis en la configuración de las metodologías de intervención en comunicación organizacional, es decir, cómo son abordados los diferentes objetos de estudio para darle solución a los problemas que las realidades presenten, sin embargo, el análisis de una serie de factores como la duración del proceso, el bagaje teórico con el que cuenta el estudiante y la orientación del docente nos permitieron entender que en la construcción de una metodología las limitaciones y oportunidades tanto teóricas como prácticas que el contexto ofrece juegan un papel fundamental.

La investigación realizada por Sánchez y Ospina (2014) sobre la comunicación asertiva como función integradora de la practica gerencial, da como conclusión al desarrollo de la investigación, lo siguiente “el éxito de las prácticas comunicaciones asertivas, reside principalmente en tres factores 1) inteligencia para hacer uso del lenguaje verbal, 2) interpretación del mismo significado del contenido del mensaje, 3) actitudes mentales similares” (p. 14). Es allí donde el gerente debe desarrollar habilidades y destrezas en las practicas comunicacionales positivas, en donde deben aplicar la razón para informar, persuadir, imponer y motivar, en función de integrar al colaborador como parte importante de su integración diaria; la consideración, el respeto y la confianza se logran con el tiempo.

Por su parte, la noción de liderazgo también ha tenido un desarrollo bastante amplio, para lo cual se identifican algunas de las más recientes importantes investigaciones.

Se halló el trabajo de Lopera (2007) quien realiza una indagación teórica tipo monografía en la que desarrolla el concepto de liderazgo partiendo de los planteamientos teóricos del enfoque cognitivo de los modelos adaptativos y la psicología de las masas postuladas en el psicoanálisis. Su estudio se caracteriza, por tanto, por tener una mirada en el liderazgo adaptativo y el liderazgo vs autoridad postulados por Heifetz contrastados con el psicoanálisis teórico de los fenómenos colectivos, puesto que Lopera (2007) considera la aplicación de su construcción conceptual como una alimentación a la reflexión de los equipos de trabajo en diversos campos, específicamente en la psicología aplicada a las organizaciones, con una extensión a la pedagogía y la política.

Pedraja y Rodríguez (2008), pretendieron identificar la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre los estilos de liderazgo, la gestión del conocimiento, y el diseño e implementación de la estrategia. Para ello trabajaron con una muestra de 78 directivos de pequeñas y medianas empresas del norte de Chile.

Por su parte, también está la investigación de Reyes y Lara (2011), quienes establecen que el liderazgo integral es una concepción surgida desde el modelo integral de Wilber, el cual tiene en cuenta las dimensiones interior, exterior, individual y grupal que se encuentran presentes en todas las circunstancias de la vida y que configuran la manera de concebir, interpretar y llevar a cabo las acciones del líder. Es así como en su artículo exponen cómo es entendido el líder integral a partir de la observación de las diferentes dimensiones y sus interrelaciones, teniendo en cuenta los cuadrantes, niveles, estados, líneas de desarrollo y tipos, características que debe tener

el líder integral en su rol dentro de la organización y las prácticas de transformación de las que puede hacer uso para convertirse en líder integral.

El trabajo realizado por Macías, Enríquez y Zepeda (2012) tiene dos objetivos fundamentales: uno es identificar los tipos de liderazgo que se ejercen en un centro de diseño automotriz y dos una crítica a ese tipo de liderazgo para concientizar a sus líderes y que posteriormente puedan tomar las mejores decisiones y transformar esta organización. Asimismo, se encontró que un líder debe de saber auto-dirigirse primero para dirigir a otros y lograr un verdadero dialogo con los demás para lograr influir en ellos. Se concluye que hay cinco tipos de liderazgo básicos y que de acuerdo al tipo de organización es el tipo de liderazgo que se debe emplear. Los tipos de liderazgo son: 1) el autocrático, 2) el paternalista, 3) el permisivo, 4) el democrático y 5) el situacional. Utilizando la prueba Chi cuadrada y un alfa de 0.05 se concluye primero que existe una diferencia significativa entre el perfil ideal de liderazgo de la organización en relación al perfil actual, segundo que el género no depende del tipo de liderazgo que se ejerza, y tercero, que el liderazgo es dependiente del nivel académico de los que lo ejercen. Por último, se critica este tipo de análisis de liderazgo con el liderazgo crítico posmoderno o dialógico.

Acosta (2013) presenta una revisión documental en la que pretende, a partir de los aportes de diversos autores, llegar al desarrollo de los conceptos de organización, gerencia y liderazgo y descubrir cómo se llegó a ellos y sin el ánimo de mostrar una distinción entre líder y gerente; realmente, lo que le interesa al autor es precisar que hoy en día las organizaciones están urgidas en perfilarse en forma efectiva en la resolución de los impactos de la globalización y en gestionar empleados mucho más capacitados, asertivos, creativos, ya que en la actualidad se necesitan gerentes que tengan la voluntad de ejercitar la autoridad y también el liderazgo, puesto que éstos se dan por un corto periodo de tiempo, ya que “no se es líder todo el tiempo, los empleados

asumen compromiso y voluntad de acuerdo a la situación que se presente en la organización puesto que el liderazgo no es un cargo específico” (p. 1238), dando a entender que en esa dinámica el ejercicio de liderazgo puede llevarla cabo cualquier persona que se encuentre en la capacidad de enfrentar y dar orden a la situación caótica o difícil que se encuentre atravesando la organización.

González, Figueroa y González (2013) también hacen un aporte al respecto del liderazgo y sostienen que las empresas, con el fin de mejorar su administración y evitar enfrentarse a algunos de los problemas que las hacen vulnerables, como los altos índices de rotación de personal, entre otros, ya que son el motor de la economía de México, y la productividad de las mismas, dependen directamente, en la mayoría de los casos, del personal que en ellas labora. Para el desarrollo de esta investigación, por tanto, se utilizó un inventario para medir clima organizacional, instrumento diseñado por Rodríguez, Álvarez, Sosa, De vos, Bonet y Van der Stuyft (2010), el cual permitió conocer la percepción de los empleados en cuanto al clima que ellos consideran que existe en la organización haciendo énfasis en el liderazgo. El tipo de estudio que se realizó fue cuantitativo y de enfoque descriptivo, de tipo no experimental de corte transversal, aplicado en el total de la población de la organización. Los resultados demostraron que la mayoría de las dimensiones del clima organizacional se ven afectadas por la percepción de un mal liderazgo especialmente la dimensión de la motivación del empleado.

Marco teórico

Comunicación

Desde una perspectiva doctrinal, el concepto de comunicación ha sido abordado desde diferentes perspectivas, pero antes de su identificación, es necesario realizar una aproximación a su etimología.

La palabra comunicación se refiere a comunicación, en este sentido, proponemos entender la comunicación como la coordinación de acciones. Así la comunicación será más que el intercambio de información. Siempre coincide con el sentido de la información que se emitió, las personas interpretan la «información» de manera particular y no proposición permite centrarse en coordinar acciones y no en abocarse a buscar al responsable que no transmitió bien o que no escuchó bien cuando se producen malos entendidos (Alfonzo, 2007, p. 17).

Haciendo énfasis en lo anterior, el ser humano es el único que puede expresarse a través de símbolos verbales, y no verbales, teniendo en cuenta que la palabra verbal, no se refiere sólo al hecho de la existencia de un sonido sino la representación de abstracciones de datos específicos que transforma el signo en símbolo.

De acuerdo con Sarrazola (2014), las acciones comunicativas se componen de los códigos emanados del idioma. Sin embargo, cada organización adopta su propio código de comunicaciones, que se soporta en la sistematización de signos, símbolos o señales, dependiendo de su utilización formal. Por ejemplo, un sistema de señales preventivas es un código de seguridad, los horarios y la regular asignación de espacios para personal de planta puede ser un

código de signos formal. La sistematización de las acciones comunicativas como manuales de procesos, organización y métodos, conforman los sistemas de información que regularmente se soportan en las tecnologías de comunicación y de información, las denominadas TICs.

Comunicación organizacional

Es aquella que instaura las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. Las organizaciones (sean de la naturaleza que sean) necesitan de la comunicación, la cual ha de comenzar en un nivel superior, y mediante ella las organizaciones tienen que transmitir una imagen hacia sus públicos que les sirva como punto de referencia, como un paraguas bajo el que situar todos sus productos y que permita un reconocimiento rápido de los mismos.

Según explica Gómez (2002), toda comunicación tiene que responder a cierto tipo de necesidades y estos tipos son primero que todo:

Comunicación interna que es la que se produce dentro de la organización y se define como un intercambio de información entre la compañía y su capital humano, para que éste rinda más y mejor dentro de la misma. También sirve para generar una buena comunicación externa, ya que una comunicación positiva de este tipo no es posible si primero no se controla la comunicación que se genera dentro de la propia empresa. Pero a su vez se puede ver que la comunicación interna puede ser de dos tipos: La interna formal que fluye jerárquicamente mediante unos mecanismos establecidos previamente. Esta además el tipo de comunicación interna informal y se basa en las relaciones sociales que se producen dentro de la empresa sin seguir ningún circuito jerárquico. Aunque este tipo de

comunicación puede resultar peligrosa cuando de lo que trata es de la transmisión de un rumor que acaba por convertirse en cierto cuando no lo es.

Comunicación externa: es la que se genera desde la empresa hacia el exterior. Se define como una transmisión de información a los clientes potenciales sobre el resto de las variables de marketing, es decir, producto, precio y distribución (p. 86).

“Llevar a la práctica cualquier tipo de estrategia de comunicaciones implica desarrollar competencias comunicativas desde un punto de vista organizacional” (Hernández, 2010, p. 183); hoy en día, en cualquier ámbito empresarial, es fundamental que el administrador o el gerente conozca la gestión de la organización, pues aunque éste posee habilidades en términos administrativos, también debe aprender a desarrollar nuevas habilidades sobre lenguajes, códigos, formatos y tipos de comunicación, contexto que le debe ser ajeno, de ahí la necesidad de concentrarse en aptitudes, situarse donde pueda generar un mejor desempeño y esforzarse por mejorar las condiciones de la empresa.

También resulta perentorio que el administrador se rodee de un equipo, ya que en la empresa moderna no caben los individualismos; los equipos se conforman con el propósito de equilibrar las posibilidades de comunicación, pero a su vez se inserta un elemento integrador de motivación basado en satisfactores, habilidades, capacidades y desempeño. Las ventajas de un equipo es que a través de éstos se puede ejercer un liderazgo compartido, se pueden delegar responsabilidades individuales y compartidas, se auto-asignan propósitos y metas, se evalúan los resultados como producto de un esfuerzo conjunto, se observan oportunidades y se reconocen e incorporan las diferencias. Es necesario, a su vez, desarrollar una cultura de la planeación que dé lugar a ideas geniales y estrategias que aprovechen toda la información posible para autodeterminar el papel de la comunicación en la empresa de hoy.

Es importante que el administrador, por tanto, reflexione desde un punto de vista epistemológico y filosófico acerca de su papel en las organizaciones. Desde la perspectiva epistemológica, la comunicación es entendida como elemento de las ciencias sociales, es decir, como un fenómeno que puede ser conocido, valorado y discutido metodológicamente. La comunicación pueden ser entonces estudiada desde diferentes relaciones: gobierno y gobernados, medio e información pública, entretenimiento y audiencia, medio y periodismo, mensaje y lenguaje, espacio- tiempo y empresa-sociedad. De igual forma, la comunicación también puede tener objetos de estudio: uno formal (relación comunicativa) y otro material (realidad social); desde el punto de vista material, la comunicación puede ser pública o interpersonal.

Ahora bien, desde el punto de vista de la filosofía, según Guzmán (2007), la comunicación organizacional se expresa en su esencia misma como dimensión deontológica, es decir, la organización humana es entendida como el acto de ser de la comunicación social. La comunicación puede tener, por tanto, una dimensión científica y otra ética.

Por último, el modelo sinérgico de la comunicación organizacional pretende establecer un criterio sobre la relación entre productividad y desarrollo; las bases de un plan estratégico de comunicación serán siempre las acciones comunicativas que buscarán el ensamble de públicos a través de competencias cognitivas que desarrollan procesos internos, externos e intermedios de comunicación.

Señalan Adler, Elmhorst y Mascaro (2005) que un adecuado plan de comunicaciones a nivel organizacional debe estar sometido a un plan estratégico. La estrategia es una propuesta de soluciones que busca dinamizar la gestión de una organización en unos espacios y tiempos determinados; mientras que la táctica busca los medios para poner en práctica la estrategia y pretende resolver y se clasifica según la forma como organiza las herramientas. Las tácticas se

pueden clasificar en conceptuales, operativas o argumentales; mientras tanto, las herramientas empleadas dentro de las tácticas pueden ser medios individuales-mensajes sensoriales, medios masivos-mensajes sensoriales, medios masivos-mensajes interpersonales y mensajes individuales-herramientas individuales.

La comunicación organizacional debe ser reconocida como un área estratégica dentro de la empresa; una gestión exitosa de la comunicación no sólo implica haber alcanzado las metas trazadas, sino también haber instaurado un plan estratégico perdurable en el tiempo. Algunos factores que determinan el éxito en la comunicación son: la eficiencia comunicativa, la eficacia comunicativa, la efectividad comunicativa, la productividad en comunicaciones y la rentabilidad.

Comunicación interna

El proceso de comunicación interna hace referencia a aquellos contenidos dirigidos al “cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido” (Muñiz, 2009). La comunicación interna está dispuesta en tres formas: descendente, ascendente y horizontal. Cada una de ellas obedece a una razón de ser; la comunicación de las disposiciones de la gerencia, la participación en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

Comunicación externa

Para Muñiz (2009), la comunicación externa de la organización surge de la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos a la organización sin la cual su función productiva no se podría desarrollar. Los cambios continuos y rápidos ocurridos por las diferentes fuerzas de presión donde opera el negocio de la organización hacen que se establezca un frente de respuesta estratégico y rápido que tiene como propósito articular las informaciones que se producen en el interior de la entidad con una serie de destinatarios (llámese cliente, usuario, consumidor, etc.) ubicados por fuera de ella. La comunicación externa está dividida principalmente en dos categorías; comunicación comercial y comunicación pública.

Comunicación intermedia

Según Muñiz (2009), la comunicación intermedia en la organización es aquella que se extiende a los dos ámbitos anteriores; interna y externa. Su función se establece desde la relación de la identidad de la organización, su finalidad y la responsabilidad social que tiene con las personas y el desarrollo del país. La organización define quién es, qué hace, cómo lo hace y para qué. Este principio corporativo es comunicado a sus empleados y a sus públicos externos.

Comunicación asertiva

Para Torres y Díaz (2012), consiste en la capacidad de expresar con criterio las ideas, lo que se siente, lo que se piensa, lo que se cree o se necesita, sin temor a represalias y con la

tranquilidad de ser escuchado, apreciando cada punto de vista personal en el que se participa. Hay que tener presente que la asertividad promueve valores como el respeto y la tolerancia hacia los demás, por tal razón las intervenciones no deben ser maleducadas o destructivas, al contrario, deben ser muy objetivas, precisas y concisas para que cada uno perciba el mensaje, lo interprete y lo asimile tal cual como el comunicante quiere que se recepcione.

Concepto de liderazgo

Hacer mención acerca alrededor del concepto de liderazgo resulta un tema extenso de abordar, puesto que existen un sin número de definiciones de liderazgo según la perspectiva que se adopte; es por esto que resulta pertinente realizar un acotamiento referente al ámbito del liderazgo trabajado en la presente investigación, puesto que se abordó el concepto de liderazgo desde la perspectiva organizacional, es decir, el liderazgo desde el ámbito empresarial y administrativo.

Así mismo, tenemos que el liderazgo es la capacidad para guiar, motivar, conducir y convencer a un grupo de personas para obtener una meta que satisfaga al grupo. Bennis (1990) define el liderazgo como un proceso eminentemente psicosocial, en el cual una persona ejerce una influencia intencional sobre un grupo con el propósito de guiar, estructurar o facilitar una tarea o función de un objetivo colectivo. Por su parte, Blanchard (2007) concibe el liderazgo como una serie de intercambio entre seguidores y líderes en un contexto específico.

Así mismo, Daft (2005) indica que el liderazgo define la dirección a seguir y anticipar el futuro, debe generar una visión global integradora de las dimensiones sobre las que impacta: el entorno y el mercado, la organización como tal y las personas que la forman, la conexión de la

visión de los líderes con cada uno de los comportamientos de quienes integran el sistema tiene como resultado el necesario alineamiento; en este sentido una conectividad plena es aquella que propicia en todas las partes de la organización un propósito común, el sentimiento de pertenencia, seguridad para tomar decisiones, asumir riesgos e innovar, la confianza entre sus miembros, el entusiasmo y el saber que están aportando valor a un sistema con una identidad o misión propias.

Y Reyes y Lara (2011) definen el liderazgo como la habilidad necesaria que tiene una persona para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirado valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo organizacional, además ésta habilidad también debe ser dirigida para fijar objetivos llevar un seguimiento de éstos con la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los colaboradores.

Comunicación como competencia

Spencer y Spencer, citados por Alles (2008), definen específicamente el concepto de competencia como “una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada como un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo u otra situación”.

Respecto a lo anterior, Alles (2008) especifica, en primera instancia, las “Características Subyacentes” indicando que es desde aquí la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales; en segunda instancia, resalta las “Casualmente Relacionada” esto quiere decir que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño; y por último, señala el

“Estándar de efectividad” lo cual significa que la competencia realmente predice quién puede hacer algo bien o mal, medido con un criterio general o estándar. En síntesis la autora en mención indica que las competencias son características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo”.

Alles (2008) muestra que para Spencer & Spencer son cinco los principales tipos de clasificación de las competencias:

1. Motivación: las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras. Son los objetivos que una persona considera o desea consistentemente.
2. Características: las características son “operación intrínsecos” o “rasgos supremos”. Son las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto propio o concepto de sí mismos: hace referencias a las actitudes, los valores o la imagen que una persona tiene de sí. Los valores de las personas son motivos reactivos que predicen cómo se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones en las que tengan a otras personas a su cargo.
4. Conocimiento: el conocimiento es una competencia compleja y se refiere a la información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidad: la capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual. La competencia intelectual o cognoscitiva abarca el pensamiento analítico y el pensamiento conceptual (p. 11-12).

De acuerdo con lo anterior, los cinco niveles de competencia expresados por Spencer & Spencer citado por Alles (2008) tienen implicaciones prácticas en la planificación de recursos humanos; las competencia de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y

motivaciones están más escondida se encuentran más “adentro” de la personalidad. Las competencias de motivación y característica son, desde el punto de vista de la personalidad, más difíciles de evaluar y desarrollar.

De esta manera, siguiendo a Alles (2005), hace alusión a

la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad (p. 149).

Según Bennis (1990), para que un equipo de trabajo de una organización pueda conformarse y desarrollarse debe pasar por diferentes fases: formación (conocimiento de los miembros), debate (toma de decisiones para resolver problemas), organización (se deciden reglas para la consecución de la misión) y resolución (hay colaboración para cumplir los objetivos). En todo este proceso es muy necesario generar confianza para que exista seguridad en el entorno y la confianza sólo se gesta a través de la comunicación; de igual forma debe primar la coordinación, así como los recursos (humanos, financieros y técnicos) para alcanzar los objetivos del equipo.

Diseño metodológico

Enfoque

El método de investigación empleado en este trabajo corresponde a un enfoque cuantitativo, que es secuencial y probatorio. La idea es ser lo más objetivo posible, de acuerdo con lo que establecen Hernández, Fernández y Baptista (2014) y los fenómenos que se observan y/o midieren no fueran afectados por el investigador; es por ello que aquí se desarrolla un plan para probar las variables (diseño); luego estas se miden en un determinado contexto, se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos) y se establecen una serie de conclusiones.

Nivel de estudio

Este trabajo de investigación se amparó bajo un nivel de investigación descriptiva, pues los estudios descriptivos buscan una orientación específica de las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis riguroso, permitiendo medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar; en este sentido, la metodología usada para ello correspondió a un trabajo de campo, el cual cuenta con la finalidad de describir situaciones, eventos y hechos. Según Hernández et al. (2014) esto hace referencia a decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno.

Diseño

El diseño aquí utilizado es no experimental transversal. Es de recordar que las investigaciones no experimentales se caracterizan, según Díaz (2006), por la imposibilidad de manipular las variables independientes y sólo es posible observar el fenómeno tal y como se produce naturalmente para luego analizarlo. Con respecto a los diseños transversales, vale decir que estos se especializan en recoger datos en un tiempo determinado y su intención es describir variables, analizar su incidencia y las posibles interrelaciones entre variables de interés.

Población y muestra

La población de referencia corresponde a 47 jefes de personal que laboran en 47 empresas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, incluyendo la Institución Universitaria de Envigado; la muestra, por su parte, corresponde a 20 de estos jefes de personal, el cual fue elegido mediante un muestreo por conveniencia no probabilístico en el que los sujetos fueron seleccionados, en especial por la accesibilidad y proximidad de estos con la investigadora de este trabajo.

Criterios de inclusión y de exclusión

Los criterios de inclusión que se tuvieron en cuenta para elegir la muestra fueron los siguientes:

- Que fueran jefes de personal, líderes de procesos.

- Que laboraran en una empresa ubicada en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá.
- Que tuviesen más de 26 años.

Por su parte, los criterios de exclusión que se tuvieron en cuenta para elegir la muestra fueron los siguientes:

- Que no fueran jefes de personal, líderes de procesos.
- Que no laboraran en una empresa ubicada en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá.
- Que tuviesen menos de 26 años.

Instrumentos de recolección de información

Como se expresó desde un principio, el instrumento de recolección de información utilizado aquí es la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) de Flores y Díaz-Loving (2004), el cual está diseñado para evaluar el grado y tipo de asertividad presente en los individuos, en el caso que aquí compete 20 líderes de procesos de 47 empresas en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá durante el primer semestre de 2017.

Específicamente, la EMA es un cuestionario tipo Likert en el que se expone una lista de afirmaciones (45 en total, que abarcan para cada dimensión 15 reactivos (ver Tabla 1), de las cuales la persona evaluada le otorga el número correspondiente al grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas (1 = totalmente de desacuerdo (TD), 2 = en desacuerdo (D), 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo (N), 4 = de acuerdo (A) y 5 = completamente de acuerdo (TA)) (ver Anexo A), logrando así identificar uno de los tres estilos de comunicación: Asertividad, Asertividad indirecta y No asertividad.

Tabla 1. Dimensiones, localización de cada ítem y valor positivo negativo

1. ASERTIVIDAD	2. ASERTIVIDAD INDIRECTA	3. NO ASERTIVIDAD
REACTIVO	REACTIVO	REACTIVO
1(+)	4 (+)	2 (+)
7(+)	16 (+)	3 (+)
8(+)	18(+)	5 (+)
11(+)	20(+)	6(+)
12(+)	23 (+)	9(+)
14(+)	24 (+)	10(+)
15 (-)	25 (+)	13(+)
17(+)	28 (+)	30(+)
19(+)	29(+)	31(+)
21(+)	32(+)	34(+)
22(-)	35(+)	39(+)
26(+)	36(+)	41(+)
27(+)	37(+)	42(+)
33(-)	40(+)	43(+)
38(+)	44(+)	45(+)

Fuente: Flores y Díaz-Loving (2004).

Los reactivos escritos en sentidos negativo y positivo. En la Tabla 1. se puede ver que a cada uno de los reactivos se les asigna un número positivo o negativo, por lo que es importante tener en cuenta la siguiente tabla (Tabla 2) para efectuar el cómputo según al reactivo positivo o negativo.

Tabla 2. Clave para la evaluación de los reactivos

Respuestas	Valor Positivo	Valor Negativo
TA	5	1
A	4	2
N	3	3
D	2	4
TD	1	5

Fuente: Flores y Díaz-Loving (2004).

La interpretación de los resultados se obtienen de la siguiente manera: se encuentran dentro de la normalidad si se ubican por encima o por debajo de la puntuación T lineal de 40 ó 60. Si la puntuación está por fuera de este rango, ello significa que los individuos predominan en uno u otro en las relaciones interpersonales, lo que dará lugar a identificar las habilidades o no habilidades que posean el sujeto y autoafirmaciones en distintas situaciones en su entorno social.

Asertividad indirecta: puntuaciones por encima del promedio indican que es un sujeto que no tiene habilidad para decir o expresar abiertamente en diversas situaciones y con distintas personas; así por ejemplo, se da en la manifestación de opiniones, deseos, sentimientos, etc., necesidades donde se expresa por medios indirectos como cartas, mensajes de texto, llamadas telefónicas. Puntuaciones por debajo del promedio indican que es un sujeto capaz de expresar sus necesidades abiertamente.

No asertividad: puntuaciones por encima del promedio indican que es un sujeto que no tiene habilidad para expresar sus deseos, opiniones, sentimientos, etc. Puntuaciones por debajo del promedio indican que es un sujeto que carece de este tipo de relaciones interpersonales o de este problema.

Asertividad: Puntuaciones por encima de promedio indican que es un sujeto capaz de expresar sus limitaciones, sentimientos, opiniones, etc., es decir, es una persona hábil socialmente. Puntuaciones por debajo del promedio indican que es un sujeto que tiene problemas para expresarse en sus relaciones interpersonales.

Consideraciones éticas

Toda la información suministrada por las personas que hicieron parte de esta investigación se manejó éticamente, es decir, se buscó, ante todo, respetar las opiniones ajenas, ser prudentes con las informaciones dadas, ser objetivos y tener una actitud crítica; ello ayudó a darle el uso adecuado a toda la información proporcionada por estos; de igual manera, se tuvieron en cuenta los diferentes principios que rigen la labor del Psicólogo, los cuales se encuentran establecidos en el denominado “Código Deontológico y Bioético del Psicólogo” consignado en la Ley 1090 de 2006; así mismo, se buscó respetar los derechos de autor de las diferentes fuentes documentales empleadas en este estudio.

Tabulación, interpretación y análisis de la información

Los siguientes resultados, como se señaló en el planteamiento del problema, son producto de la medición realizada a través de Escala Multidimensional de Asertividad (EMA). En las siguientes tablas y gráficas se encuentran cada una de las variables tenidas en cuenta para identificar los estilos de comunicación: si es asertiva, no asertiva o indirecta, que presentan 20 líderes de procesos de 47 empresas en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá durante el primer semestre de 2017.

Tabla 3. Información general de la muestra

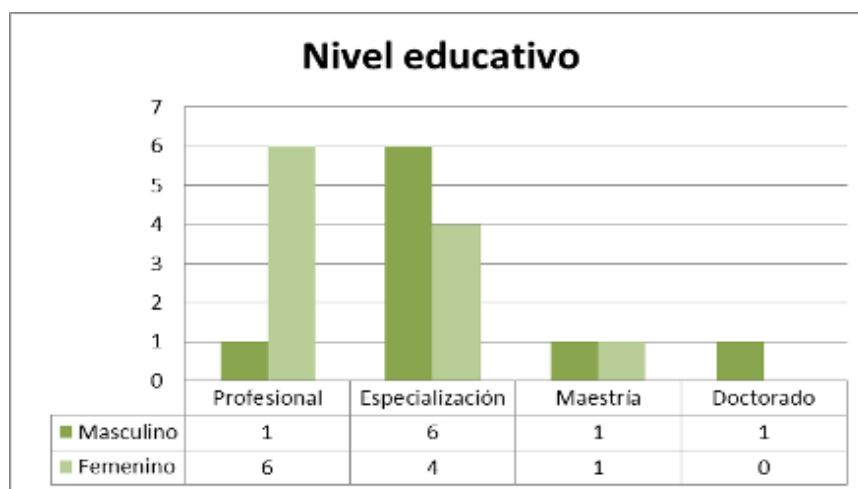
Área de trabajo	Género	Rango de edad (años)	N° de personas	
Acreditación	Masculino	26-35	1	5
	Femenino	Más 46	1	5
Admisiones y registro	Masculino	-	0	0
	Femenino	36-45	1	5
Administrativa	Masculino	26-35 Más 46	2	10
	Femenino	Más 46	1	5
Decanatura	Masculino	Más 46	1	5
	Femenino	-	0	0
Desarrollo de	Masculino	26-35	1	5

software	Femenino	-	0	0
Educación	Masculino	26-35	1	5
	Femenino	-	0	0
Escuela de idiomas	Masculino	Más 46	1	5
	Femenino	-	0	0
Extensión académica	Masculino	Más 46	1	5
	Femenino	-	0	0
Facultad de ciencias sociales	Masculino	-	0	0
	Femenino	Más 46	1	5
Gerencia	Masculino	-	0	0
	Femenino	36-45	1	5
Gestión humana	Masculino	-	0	0
	Femenino	36-45	1	5
It desarrollo	Masculino	-	0	0
	Femenino	18-25	1	5
Operaciones	Masculino	-	0	0
	Femenino	36-45	1	5
Recursos humanos	Masculino	-	0	0
	Femenino	36-45	1	5
Tecnología	Masculino	36-45	1	5
	Femenino	26-45	2	10

Tabla 4. Nivel educativo

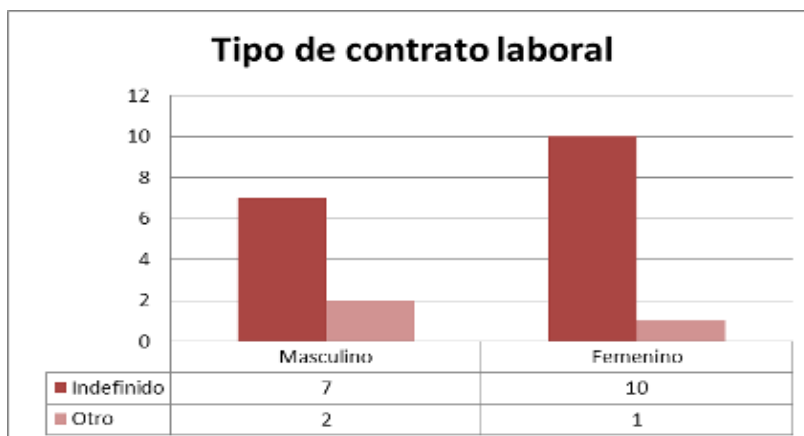
Nivel educativo	# personas
Profesional	7
Especialización	10
Maestría	2
Doctorado	1
Total	20

Gráfica 1. Nivel educativo



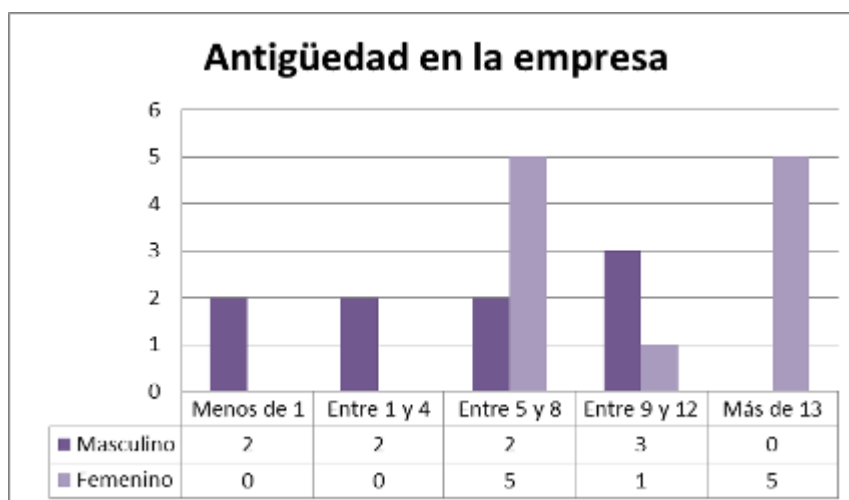
El 35% son profesionales (6 mujeres y 1 hombre), el 50% posee especialización (4 mujeres y 6 hombres), el 10% tiene maestría (1 hombre y 1 mujer) y sólo el 5% ha cursado doctorado (1 hombre). El 80% (7 hombres y 9 mujeres) tiene a su cargo personal, mientras que el 20% no (2 hombres y 2 mujeres) (ver Gráfica 1).

Gráfica 2. Tipo de contrato



El 85% (7 hombres y 10 mujeres) tiene con la empresa un contrato laboral a término indefinido, mientras que el 15% (2 hombres y 1 mujer) tiene otro tipo de contrato (ver Gráfica 2). Estos resultados suponen que los contratos a término indefinido hacen que los líderes tengan más sentido de pertenencia con la empresa y compromiso con el trabajo.

Gráfica 3. Antigüedad en la empresa



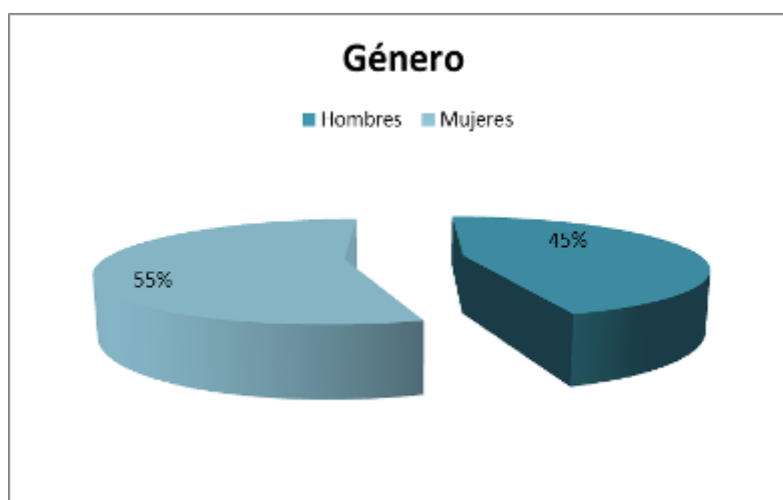
El 10% (2 hombres) lleva en la empresa menos de 1 año, otro 10% (2 hombres) tiene una antigüedad de entre 1 y 4 años, el 35% (2 hombres y 5 mujeres) lleva en la empresa entre 5 y 8 años, el 20% (3 hombres y 1 mujer) lleva en la empresa entre 9 y 12 años y el 25% (5 mujeres) tiene una antigüedad en la organización de más de 13 años (ver Gráfica 3).

Específicamente, la composición de la muestra quedó de la siguiente forma:

Tabla 5. Composición de la muestra según el género

Sexo	Muestra
1. Hombres (H)	9
2. Mujeres (M)	11
Total	20

Gráfica 4. Composición de la muestra

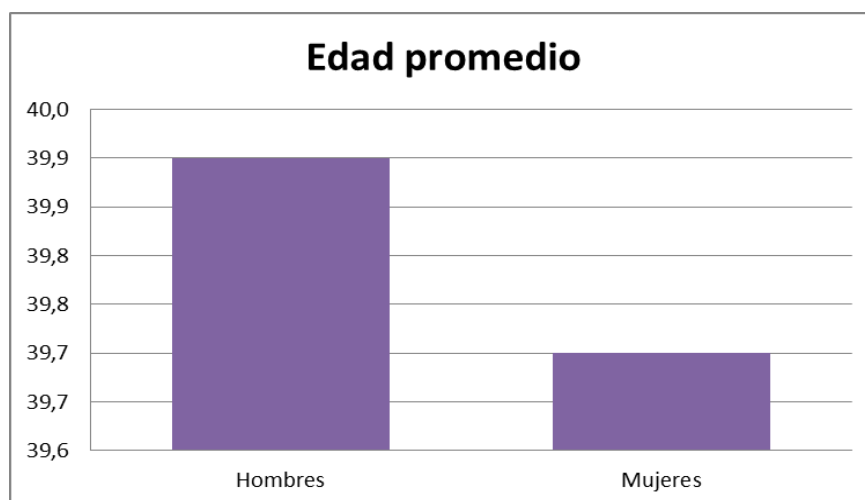


Los resultados para cada dimensión, teniendo la edad de los encuestados, son los siguientes:

Tabla 6. Estadísticas de la muestra

	Mujeres 11 (55%)	Hombres 9 (45%)	Total 20 (100%)
Edad (años)	X = 39.7	X = 39.9	X = 39.8
Asertividad indirecta (puntos)	X = 37	X = 30.6	X = 34.2
No asertividad (puntos)	X = 26.36	X = 29.22	X = 27.65
Asertividad (puntos)	X = 66.9	X = 66.3	X = 66.65

Gráfica 5. Edad promedio



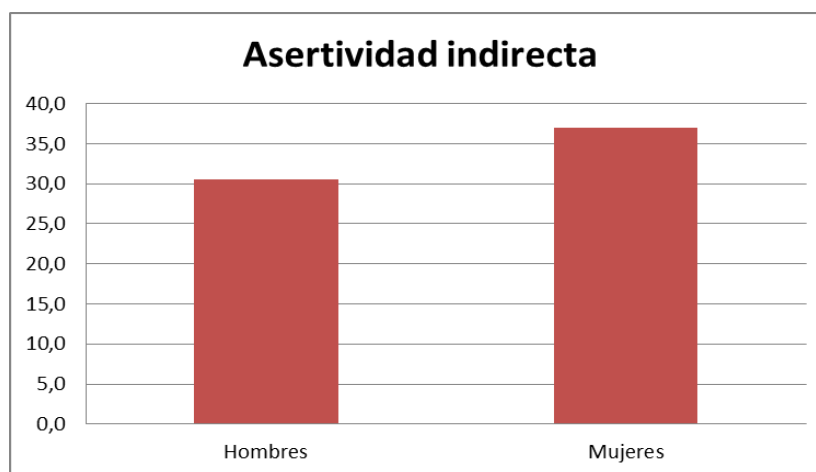
La edad de los 20 líderes de procesos de las 47 empresas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá que participaron en este estudio se coloca en una media de 39.8 años, observando que las mujeres se sitúan en 39.7 años, mientras que los hombres obtienen una media de 39.9, lo que muestra que la diferencia de edad entre las dos poblaciones no es significativa.

Asertividad indirecta

Tabla 7. Asertividad indirecta

	Mujeres	Hombres	Total
	11 (55%)	9 (45%)	20 (100%)
Asertividad indirecta (puntos)	X = 37	X = 30.6	X = 34.2

Gráfica 6. Asertividad indirecta



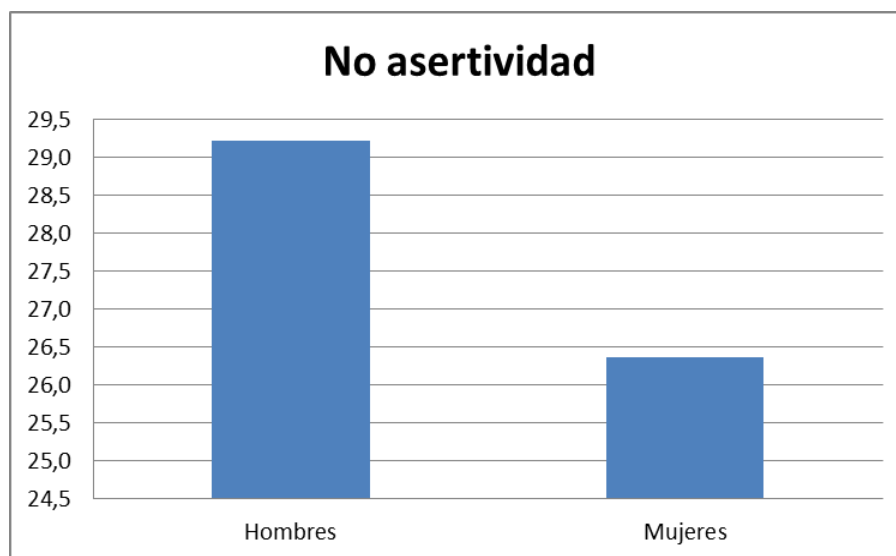
La población femenina, como puede observarse, tiene un puntaje en asertividad indirecta de 37, el cual es mayor a la población masculina, la cual logra un puntaje de 30.6. Según las instrucciones de la EMA, ambas puntuaciones están por debajo del promedio.

No asertividad

Tabla 8. No asertividad

	Mujeres	Hombres	Total
	11 (55%)	9 (45%)	20 (100%)
No asertividad (puntos)	X = 26.36	X = 29.22	X = 27.65

Gráfica 7. No asertividad



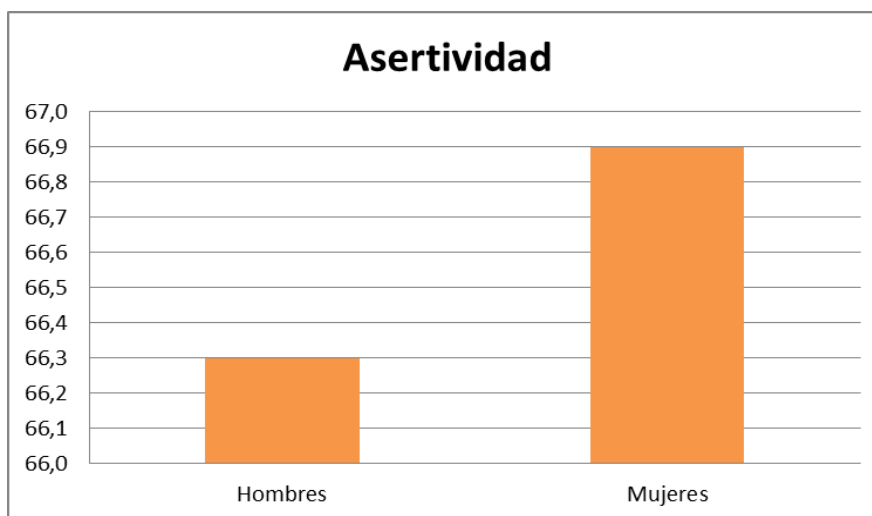
La población masculina, como puede observarse en la Tabla 5, tiene un puntaje en no asertividad de 29.22, el cual es mayor a la población femenina, la cual logra un puntaje de 26.36. Según las instrucciones de la EMA, ambas puntuaciones están por debajo del promedio.

Asertividad

Tabla 9. Asertividad

	Mujeres	Hombres	Total
	11 (55%)	9 (45%)	20 (100%)
Asertividad (puntos)	X = 66.9	X = 66.3	X = 66.65

Gráfica 8. Asertividad



La población femenina, como puede observarse, tiene un puntaje en asertividad de 66.9, el cual es significativamente mayor a la población masculina, la cual logra un puntaje de 66.3. Según las instrucciones de la EMA, ambas puntuaciones están por encima del promedio.

Discusión

Con todo lo encontrado hasta ahora, y luego hacer un análisis e interpretación de la información recopilada a través de la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA), y también siguiendo lo establecido por Torres y Díaz (2012), se puede establecer que la asertividad es una caracterización de cómo una persona responde en una situación en la cual sus posiciones y/o intereses están, o podrían estar, en conflicto con las posiciones o los intereses de otros.

Siguiendo este parámetro, respecto a la asertividad, se pudo establecer que los 20 líderes de procesos de las 47 empresas en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá tenidas en cuenta para esta investigación son sujetos capaces de expresar sus necesidades abiertamente en diversas situaciones y con distintas personas; sin embargo, la población femenina manifiesta tener un comportamiento asertivo indirecto mayor que la población masculina.

En todo caso, todos, hombres y mujeres, son sujetos que manifiestan conductas inasertivas no acentuadas, capaces de expresar sus limitaciones, sentimientos, opiniones, etc., es decir, son personas hábiles socialmente; sin embargo, la asertividad por sí misma no puede tomarse como un arma secreta, aunque sí muy valiosa, pues los líderes con esta característica singular pueden ser percibidos como más agresivos y odiosos.

Pero, ¿Qué pueden hacer los líderes para ser asertivos sin que los otros los perciban como odiosos o agresivos? Deben conectarse y comunicarse con todos. La imagen visual de muchos líderes altamente asertivos es de un “apisonador”, simplemente rompen todo en su camino. Los líderes asertivos tienen cuidado de conectarse con las personas en todos los niveles de la organización, se hacen accesibles a todos y se comunican de forma clara y personal.

También es importante proporcionar retroalimentación honesta de una manera útil, pues la retroalimentación es una actividad bastante volátil y de alto impacto que puede tener resultados altamente positivos o negativos. Los comentarios entregados de manera incorrecta pueden desanimar, desmotivar y enojar a un empleado, es por ello que la retroalimentación que se ofrece con sensibilidad puede alentar y guiar a las personas hacia el éxito.

Es indispensable usar el buen juicio para tomar decisiones. Los líderes asertivos que se perciben como teniendo buen juicio tienen una alta probabilidad de ser exitosos, pero ¿qué puede hacer un líder para mejorar su juicio? Reunir todos los hechos, análisis cuidadoso y examen de las tendencias ayudará a este proceso, pero una de las mejores prácticas es involucrar a otros en el proceso de toma de decisiones. Inevitablemente, si otros están involucrados y se sienten alentados a comentar, no estar de acuerdo o desafiar suposiciones, surgen mejores decisiones.

Hay que cambiar cuando es necesario. A veces los líderes asertivos ven la necesidad de que otras personas cambien su comportamiento, pero ellos mismos son inmunes al cambio. Los líderes más efectivos y asertivos modelan los cambios que desean en otros.

Finalmente, cabe señalar que hay que mantener excelentes relaciones. Un líder asertivo que es respetado, admirado y querido por otros puede ejercer influencia y pedir a otros que asuman tareas difíciles. Un líder asertivo que no es querido y no agrada puede intentar con todo su poder ejercer influencia, y todo lo que obtendrá será resistencia.

Conclusiones

Al identificar los estilos de comunicación que presentan los líderes de procesos de 47 empresas en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá durante el primer semestre de 2017, se lograron establecer diversos enfoques que evidencian el desempeño del líder frente a los procesos comunicativos que deben desarrollar en sus organizaciones, así como algunas herramientas que se consideran importantes para el ejercicio del mismo y algunos procesos de formación que éste recibe.

De acuerdo a lo anterior, se puede identificar que muchas personas nacen con habilidades para ejercer el papel del liderazgo, pero el ejercicio del mismo implica tomar una decisión al cambio constante que conlleva altos niveles de asertividad; al punto que se quiere llegar es que todos los individuos nacen con el potencial para llegar ser líderes en algún momento de sus vidas, ya sea a nivel laboral, social o personal, pero en sí el ejercicio del liderazgo a nivel organizacional requiere de un proceso de formación continuo, para lograr la posición de líder en esa área, puesto que a través de la asertividad es que se logra la experticia para afrontar las diversas situaciones en una empresa.

En la indagación por los planteamientos teóricos y conceptuales de diversos autores acerca del liderazgo y los estilos de comunicación de los líderes, se pudo reconocer la pertinencia del liderazgo asertivo, así como las competencias, motivaciones, capacidades y limitaciones en el ámbito organizacional, lo cual va más allá de la identificación de los estilos de comunicación de los líderes de las empresas consultadas; ante todo es necesario insistir en la formación de líderes, en la que se puedan adquirir primordialmente la autorrealización del ser al identificarse

plenamente con el rol de líder, aprovechar su potencial y ponerlo al servicio de los demás sus capacidades comunicativas para delegar liderazgo.

Uno de los aspectos más importantes en el liderazgo son las habilidades comunicativas, que contribuyen a la eficacia gerencial. Existen algunas como una escucha eficaz, ser asertivos brindando adecuadamente retroalimentación sobre el rendimiento del personal a cargo, acertar al delegar autoridad y crear equipos de trabajos eficientes y eficaces.

Por lo general, aunque la estructura de las organizaciones del Área Metropolitana del Valle de Aburrá restringe a los empleados limitando y controlando lo que hacen; por ejemplo, las organizaciones estructuradas alrededor de altos niveles de formalización y especialización, existe una rigurosa cadena de mando, con un limitado ejercicio delegativo de autoridad, éstos estrechos tramos de control dan a los empleados poca autonomía; al ser los controles de dichas organizaciones tan estrictos, el comportamiento tiende a variar entre éstos, y no se logra un sentido de pertenencia por parte de ellos, además no se puede lograr obtener el potencial de líder que algunos de los empleados puedan demostrar ante alguna situación desfavorable que se le pueda salir del control al jefe.

Así no haya un liderazgo de por medio que procure el buen trato a los clientes, este siempre debe tender a ofrecer ese buen trato y sobre todo a brindar un buen servicio. El liderazgo efectivo respecto a los clientes no sólo debe provenir de una encomienda hecha por un alto directivo, sino que también debe ser producto de la iniciativa propia.

En el contexto de los estilos comunicativos de los líderes, hoy en día, facultar es algo que poco se ve, puesto que quienes gerencian las empresas consideran, muchas veces, que al facultar se está perdiendo o cediendo poder; esta es una creencia que se debe, pues facultar es procurar el aprovechamiento de los conocimientos y aptitudes de los colaboradores.

Ahora bien, si el facultamiento en una empresa ha de ser exitoso, las organizaciones y los líderes deben desarrollar dentro de la fuerza laboral autolíderes que tengan habilidad para el facultamiento asertivo. No hay que esperar a que sea el gerente el único líder de una organización; en una organización de alto desempeño, cualquiera puede ser un autolíder y así producir un mejor desempeño.

La conclusión principal que se puede extraer de este ejercicio investigativo es que el los estilos de comunicación de los líderes conllevan un proceso complejo en el que intervienen multitud de elementos, tanto en su génesis como en sus resultados; de esta manera, uno de los aspectos más importante en los estilos comunicativos de los líderes son las habilidades interpersonales y el vínculo que éste tiene con la organización, las cuales constituyen un aspecto muy importante en la eficacia gerencial ya que se encuentran medados por un alto sentido de empoderamiento.

Recomendaciones

Los líderes de hoy tienen la responsabilidad de desarrollar empleados autónomos por medio de la delegación de autoridad, y para ello se debe propender por el desarrollo de competencias organizacionales que deben ser comunicadas a cada miembro de la organización. Por tanto, uno de los factores clave de los estilos de comunicación de los líderes se encuentra en la generación de competencias, las cuales consisten en permitir a los empleados tomar decisiones importantes para la empresa. Esto se convierte en un factor de motivación para los empleados, así como en una mejora del rendimiento en los mismos.

De igual modo resulta importante que los líderes incentiven el uso de los medios de comunicación, y este ejercicio debe ir más allá del uso de redes sociales o aparatos tecnológicos, sino de articular verdaderas redes de comunicación tanto interna como externa, sobre procesos y actividades de la organización.

La comunicación debe ser, por tanto, una práctica habitual, que trasciende la mera esfera de la orden y se emplaza en la comunicación bidireccional de carácter horizontal, más no vertical; de esta modo, no sólo el líder se sentirá empoderado con la organización sino también el personal colaborador.

En las empresas también debe haber lugar para la formación y capacitación en materia de estilos de comunicación y liderazgo, además de apoyo a través de talleres y el desarrollo individual de metodologías tipo tutorías para potencializar las competencias de todo el personal de las empresas.

Referencias

- Abatedaga, N. (comp). (2008). *Comunicación epistemología y métodos para planificar por consensos*. Argentina: Editorial Brujas.
- Achilles, F. (2004). *Desarrollo organizacional Enfoque integral*. México: Limusa.
- Acosta, J. (2013). El liderazgo: ¿Un concepto de coyuntura o un nuevo pilar para las organizaciones? *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 8(1), 1234-1239.
- Adler, R., Elmhorst, J., & Mascaro S., P. (2005). *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Agrivalca, C., & Silva, N. (2001). Una breve aproximación teórica a la comunicación organizacional. *Estudios venezolanos de comunicación*, (114), 40-51.
- Alfonzo, J. (2007). *La comunicación humana. Comunicación*. Atanasio Girardot (Venezuela): Instituto Universitario de Tecnología.
- Alles, M. (2004). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Arredondo, F. & Maldonado, V. (2010). Difference between the relationship integrity and leadership styles according to the model of Berbard Bass (Diferencias entre la relación de integridad y estilos de liderazgo según el modelo de Bernard Bass) *Estudios Gerenciales*, 26(114), 59-76.

- Atehortúa C., Y., & Pineda S., M. (2012). *Análisis metodológico de los procesos de intervención en comunicación organizacional orientados desde el pregrado en comunicaciones de la Universidad de Antioquia*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Atkinson, R. D. (2013). *Competitiveness, innovation and productivity: clearing up the confusion*. Recuperado en mayo de 2014, de <http://www2.itif.org/2013-competitiveness-innovation-productivity-clearing-up-confusion.pdf>
- Audirac, C. (2007). *Desarrollo organizacional y consultoría*. México: Trillas.
- Barrientos, A., González, Y., Juárez, G., & Torrijos, K. (2010). *La inteligencia emocional y la comunicación asertiva. Seminario, la Inteligencia Emocional en la Empresa*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Bennis, W. (1990). *Cómo llegar a ser líder*. Bogotá: Norma.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear organizaciones al más alto nivel*. Bogotá: Norma.
- Cano S., A. P. (2008). El liderazgo contemporáneo en las organización como vía para el desarrollo humano en condiciones de cambio: experiencias exitosas de presidentes ejecutivos (CEO). *El Cuaderno–Escuela de Ciencias Estratégicas*, 2(3), 53-68.
- Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional (CICCO). (2007). *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Collado, C. (1991). *Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Daft, R. (2005). *La experiencia del liderazgo*. Buenos Aires: Thomson.
- Díaz N., V. (2006). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Santiago de Chile: RIL.

- Duque, Y., & Mosquera, A. (2007). *El liderazgo como forma de vínculo social en el trabajo comunitario de las juntas de acción comunal de la ciudad de Medellín* (Trabajo de grado). Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Fontalvo H., T. (2011). La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continúa en los sistemas de gestión. *Encuentros*, 9(2), 147-160.
- Flores, G. M., & Díaz-Loving, R. (2004). *Escala Multidimensional de Asertividad*. México: Manual Moderno.
- Furham, A. (2001). *Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford.
- Gaeta G., L., & Galvanovskis K., A. (2009). Asertividad: un análisis teórico-empírico. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(2), 403-425.
- Gómez M., L. (2002). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: McGraw-Hill.
- González, M. B., Figueroa, E. G., & González, R. C. (2013). Influencias del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes; caso catering gourmet de Durando México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(1), 1083-1088.
- Guartatanga B., A. (2011). *La comunicación asertiva y su incidencia en las empresarias independientes de la empresa Yanbal en la Provincia de Santa Elena periodo 2010 – 2011* (Tesis de ciencias de la comunicación social). La Libertad (Ecuador): Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Guzmán, A. (2007). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial*. Bogotá: Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCOC. Bogotá: Universidad de La Sabana, ECOE Ediciones.

- Hernández G., D. (2010). El clima de comunicación: la percepción individual y compartida de las políticas y prácticas de comunicación organizacional. *Folios: revista de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia*, (24), 181-196.
- Hernández S., R., Fernández C., C. y Baptista L., P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Education.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Hunter, J. (2002). *La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. España: Empresa Activa.
- Lopera, J. F. (2007). *El líder no es como lo pintan* (Trabajo de grado). Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Macías, E. F., Enríquez, E. A., & Zepeda, E. (2012). Identificación del tipo de liderazgo en un centro automotriz: un diagnóstico y una crítica. *Internacional Administración & Finanzas*, 5(3) 89-102.
- Mejía M., C., & Rodríguez L., J. (2009). *La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional. Perspectiva desde el trabajo social*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Mendoza T., Martha R., & Ortiz R., Carolina. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134.
- Mira H., A.; & Villa Z., M. (2009). *El papel de la comunicación interna en el proceso de cambio de cultura organizacional en la Caja de Compensación Familiar de Antioquia, COMFAMA*. Medellín: Universidad de Antioquia.

- Muñiz G., R. (2009). *Marketing en el Siglo XXI: La comunicación integral en el marketing*.
Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2008). Estilos de liderazgo gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 33(9), 651-657.
- Pérez, G. (2006). *Caracterización del liderazgo en las organizaciones no gubernamentales-ONG- de Antioquia* (Tesis de Maestría). Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Perilla, M. (2012). *La comunicación asertiva como competencia exitosa en la relación laboral de jefe-colaborador* (Tesis de psicología). Chía (Cundinamarca): Universidad de La Sabana.
- Pincheira, R. (2009). *Asertividad Laboral*. Santiago de Chile: (S.E.).
- Preciado, A. (2007). *Comunicación Directiva. Influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Ramírez, M. (2011). *Principios y gestión en madres comunitarias del municipio de Inírida*. Tesis de Especialización. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Reyes J., & Lara R., G. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 21(1), 148-160.
- Rodríguez, E., & Serralde, M. (1991). *Asertividad para negociar*. México: McGraw-Hill.
- Sánchez V., K, & Ospina N., Y. (2014). La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 1(1), 13-39.
- Sarrazola Ch., S. (2014). *Plan estratégico de comunicaciones para la ESE Carisma de la ciudad de Medellín*. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature.

Journal Of Psychology, 25(1), 35-71.

Torres S., L., & Díaz F., J. (2012). Compromiso organizacional: actitud laboral asertiva para la

competitividad de las organizaciones. *Revista de Formación Gerencial*, 11(1), 80-101.

Ucrola, J. L. (1999). *Dirigir personas en tiempos de cambio*. Madrid: ESIC.

Westphalen, M., & Piñuel, J. (1993). *La dirección de comunicación*. Madrid: Ediciones del

Prado.

Anexos

Anexo A. Escala Multidimensional de Asertividad (EMA)

EMA

INSTRUCCIONES:

A continuación hay una lista de afirmaciones. Anote en la Hoja de respuestas el número correspondiente al grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas. Hay 5 respuestas posibles:

1 = Completamente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo y 5 = Completamente de acuerdo.

Por favor conteste sinceramente. Gracias.

NO MARQUE ESTE CUADERNILLO

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Puedo reconocer públicamente que cometí un error. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. No soy capaz de expresar abiertamente lo que realmente pienso. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Me cuesta trabajo expresar lo que pienso en presencia de otros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Me es más fácil decirle a alguien que acepto su crítica a mi persona, por teléfono que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Me es difícil expresar mis deseos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Me es difícil expresar abiertamente mis sentimientos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Puedo decirle a alguien directamente que actuó de manera injusta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Cuando discuto con una persona acerca del lugar donde vamos a comer, yo expreso mi preferencia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Me cuesta trabajo hacer nuevos(as) amigos(as). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. No soy capaz de expresar abiertamente lo que deseo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Puedo agradecer un halago hecho acerca de mi apariencia personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Si tengo alguna duda, pido que se me aclare. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Cuando conozco a una persona, usualmente tengo poco que decirle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Solicito ayuda cuando la necesito. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Cuando me doy cuenta de que me están cobrando de más, no digo nada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Me es más fácil pedir que me devuelvan las cosas que he prestado, por teléfono que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Me es fácil aceptar una crítica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Me es más fácil pedir prestado algo, por teléfono que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Puedo pedir favores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Expreso con mayor facilidad mi desagrado por teléfono que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

NO MARQUE ESTE CUADERNILLO

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 21. Expreso amor y afecto a la gente que quiero. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Me molesta que me digan los errores que he cometido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Puedo expresar mi amor más fácilmente por medio de una carta que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Puedo decirle a las personas que actuaron injustamente, más fácilmente por teléfono que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Prefiero decirle a alguien que deseo estar solo(a), por teléfono que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Platico abiertamente con una persona las críticas hechas a mi conducta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Puedo pedir que me enseñen cómo hacer algo que no sé cómo realizar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Puedo expresar mi cariño con mayor facilidad por medio de tarjetas o cartas que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Me es más fácil hacer un cumplido, por medio de una tarjeta o carta que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Es difícil para mí alabar a otros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Me es difícil iniciar una conversación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Es más fácil rehusarme ir a un lugar al que no deseo ir, por teléfono que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Encuentro difícil admitir que estoy equivocado(a). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Me da pena participar en las pláticas por temor a la opinión de los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Me es más fácil decir que no deseo ir a una fiesta, por teléfono que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Puedo expresar mis sentimientos más fácilmente por teléfono que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Puedo admitir que cometí un error, con mayor facilidad por teléfono que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Acepto sin temor una crítica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Me da pena hablar frente a un grupo por temor a la crítica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Prefiero decirle a alguien sobre lo que deseo en la vida, por escrito que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Me es difícil disculparme cuando tengo la culpa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Me cuesta trabajo decirle a otros lo que me molesta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Me da pena preguntar cuando tengo dudas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Me es más fácil expresar mi opinión por medio de una carta que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. Me es difícil empezar una relación con personas que acabo de conocer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



EMA

ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ASERTIVIDAD HOJA DE RESPUESTAS

Nombre: _____ Sexo: _____ Edad: _____

Escolaridad: _____ Ocupación: _____ Estado civil: _____

Instrucciones:

Coloque dentro del cuadro correspondiente el número que indique qué tanto está usted de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones que se presentan en el Cuestionario, con base en la siguiente escala:

- 1= Completamente en desacuerdo
- 2= En desacuerdo
- 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4= De acuerdo
- 5= Completamente de acuerdo

No marque el cuadernillo

1. <input type="checkbox"/>	16. <input type="checkbox"/>	31. <input type="checkbox"/>
2. <input type="checkbox"/>	17. <input type="checkbox"/>	32. <input type="checkbox"/>
3. <input type="checkbox"/>	18. <input type="checkbox"/>	33. <input type="checkbox"/>
4. <input type="checkbox"/>	19. <input type="checkbox"/>	34. <input type="checkbox"/>
5. <input type="checkbox"/>	20. <input type="checkbox"/>	35. <input type="checkbox"/>
6. <input type="checkbox"/>	21. <input type="checkbox"/>	36. <input type="checkbox"/>
7. <input type="checkbox"/>	22. <input type="checkbox"/>	37. <input type="checkbox"/>
8. <input type="checkbox"/>	23. <input type="checkbox"/>	38. <input type="checkbox"/>
9. <input type="checkbox"/>	24. <input type="checkbox"/>	39. <input type="checkbox"/>
10. <input type="checkbox"/>	25. <input type="checkbox"/>	40. <input type="checkbox"/>
11. <input type="checkbox"/>	26. <input type="checkbox"/>	41. <input type="checkbox"/>
12. <input type="checkbox"/>	27. <input type="checkbox"/>	42. <input type="checkbox"/>
13. <input type="checkbox"/>	28. <input type="checkbox"/>	43. <input type="checkbox"/>
14. <input type="checkbox"/>	29. <input type="checkbox"/>	44. <input type="checkbox"/>
15. <input type="checkbox"/>	30. <input type="checkbox"/>	45. <input type="checkbox"/>

Puntuaciones crudas

Asertividad indirecta _____

No asertividad _____

Asertividad _____

Flores Galaz, M. y Díaz-Loving, R.

Nota: Este material está impreso en VERDE y NEGRO. No lo acepte si es de un solo color.

MP
67-3

D.R. © 2004 por Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.
Av. Sonora núm. 206, Col. Hipódromo, Deleg. Cuauhtémoc, 06100 México, D.F.
Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida por ningún medio electrónico o mecánico, incluyendo la fotocopia, grabación o cualquier sistema de almacenamiento o recuperación, sin permiso previo y escrito de la Editorial.

