

# ESTRATEGIA PARA FOMENTAR LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Kevin Bravo<sup>4</sup>

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objeto describir cómo la comunicación asertiva se desenvuelve en el área laboral, teniendo como resultado una gran incidencia positiva en el desarrollo de la gestión del talento humano en cualquier empresa o institución. Siendo esta una investigación de tipo documental, tiene como base de apoyo las distintas fuentes e investigaciones derivadas de diversos autores que permitieron fundamentar un análisis concreto del objetivo determinado, llegando a la conclusión de que, en definitiva, la conducta y la comunicación asertivas son habilidades sociales que pueden desarrollarse para mejorar la calidad de las relaciones, tanto humanas, como laborales, ya que incluye componentes éticos, por lo que es determinante para la mejora constante de un clima laboral, y por ende, el alcance de objetivos de la institución, lo que se verá reflejado en su calidad de vida personal. La metodología utilizada fue de revisión documental, siguiendo este orden de fases: acopio o recolección de información, referencias, organización de los datos, análisis de los datos y su interpretación.

**Palabras clave:** comunicación, asertividad, comunicación asertiva, clima laboral, relaciones laborales.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to describe how assertive communication develops in the workplace, resulting in a great positive impact on the development of human talent management in any company or institution. Being this a documentary-type investigation, it is based on the different sources and investigations derived from different authors that allowed to base a specific analysis of the determined objective, reaching the conclusion that, ultimately, behavior and communication are skills that can be developed to improve the quality of relationships, both human and labor, since they include ethical components, which is why it is decisive for the constant improvement of a work environment, and therefore, the scope of the objectives of the institution, which will be reflected in their quality of personal life. The methodology used was documentary review, following this order of phases: collection or recollection of information, references, organization of the data, analysis of the data and its interpretation.

**Keywords:** communication, assertiveness, assertive communication, work environment, labor relations.

<sup>4</sup>Estudiante de Psicología en la Universidad Bicentennial de Aragua- Venezuela.

[kevinjhoander@gmail.com](mailto:kevinjhoander@gmail.com)

## Introducción

Una de las características propias y naturales del ser humano es la dependencia a la comunicación como parte de su desarrollo y supervivencia. Desde que se es un niño existe la necesidad de poder comunicarse, aún sin emitir palabras, con el fin de hacer entender lo que se quiere, por esa razón, la comunicación se convierte en una vía de socialización en todos los ámbitos de la vida, y el área profesional no es la excepción.



Cada vez más, las habilidades comunicacionales son valoradas en el área, por lo cual, todos los miembros de una empresa u organización, deben ser capaces de comunicarse de forma asertiva, viéndolo desde la perspectiva de que, en toda organización, sin importar el área en el que se desarrolle, se hace evidente la fundación de relaciones, tanto formales, como informales entre los individuos que hacen vida en ellas.

Partiendo de ello, es de manifiesto que el éxito de una empresa no sólo dependerá de las capacidades y conocimientos que posea su personal, sino que tendrá una estrecha relación en la forma en que dichas relaciones se propicien.

Es aquí donde entra en juego la comunicación asertiva como una estrategia para el desarrollo de la resiliencia que permita mejorar la competencia en talento humano.

## Comunicación

Las bases argumentativas por las cuales se construyó la investigación se enfoca en diversos autores, que expresan múltiples conceptos que le dan un aporte fundamental a la investigación. Partiendo desde la comunicación, el asertividad, la unión de estos dos conceptos que vendría siendo la comunicación asertiva además de los elementos que la componen, se indaga sobre las barreras que generalmente

se presentan a la hora de optar por una comunicación asertiva. La motivación, satisfacción laboral, entre otros conceptos presentados que constituyen la base argumentativa de la investigación.

La comunicación, según Vadillo (2008), señala que la comunicación es un factor básico y dinámico para cualquier organización y, si se sabe utilizar, la solución a una gran parte de sus problemas.

Una buena comunicación facilita la transmisión de aspectos generales de la organización (misión, valores y normas), la coordinación de las actividades entre los departamentos, la toma de decisiones, dar instrucciones, recibir sugerencias, favorecer la participación e integración del personal, etc., aspectos que están directamente relacionados con la mejora de la eficacia, seguridad y satisfacción personal.

En este sentido, Chiavenato (2008), afirma que “la comunicación es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, pensamientos y valores, une a las personas para compartir sentimientos y emociones”. Se infiere entonces que la comunicación implica un proceso continuo con un conjunto de actuaciones mediante las cuales los individuos están en contacto, transmitiéndose información.

## **Asertividad**

Desde el punto de vista conductual, la propuesta de un aprendizaje asertivo se fundamenta en los conocimientos generados por Pavlov, quien estudió la adaptación al medio ambiente de personas y animales. En cuanto a las primeras, considera dos aspectos: si dominan las fuerzas excitatorias, se sentirán orientadas a la acción, emocionalmente libres, enfrentándose a la vida según sus propios términos; por el contrario, si predominan las inhibitorias, se mostrarán desconcertadas, acobardadas, sufrirán la represión de sus emociones, a menudo harán lo no deseado.

En el enfoque cognitivo, el comportamiento asertivo consiste en expresar lo que se cree, siente, desea de forma directa, honesta, haciendo valer los propios derechos, respetando los de los demás. Al respecto, Rodríguez y Serralde (2009) sostienen la necesidad de incorporar cuatro procedimientos básicos en el adiestramiento asertivo: a) Enseñar la diferencia entre asertividad y agresividad. B) Ayudar a identificar los propios derechos y los demás. C) Reducir los obstáculos cognoscitivos y afectivos para actuar de manera asertiva, disminuyendo ideas irracionales, ansiedades, culpas. Y, d) Desarrollar destrezas asertivas a través de las prácticas de dichos métodos. Es así como la asertividad se fundamenta en la ausencia de ansiedad ante situaciones sociales de manera que se hace viable manifestar sentimientos, pensamientos y acciones.

Desde una perspectiva más específica, El enfoque humanista se centra en concebir la asertividad como una técnica para la autorrealización del ser humano. En ese sentido, Pick y Vargas (2008) afirman que para ser asertivo se necesita aceptarse, valorarse, respetar a los demás, permanecer firmes en las propias opiniones, comunicar con claridad, directamente, en el lugar y momento adecuados de forma apropiada, el mensaje deseado. Al respecto, Riso (2009) define la conducta asertiva como:

Aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente (sin distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible), oposición (decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo con sus intereses y objetivos respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta.

De acuerdo con lo anterior, las personas asertivas tienen capacidad para reconocer sus necesidades y hacerlas saber con confianza, así como con claridad. Aceptan que los demás tienen el mismo derecho de hacerse valer, por este motivo, presentan sus ideas o reclamaciones con toda cortesía, escuchan con el mayor

respeto, los reclamos presentados por otras personas. En ese sentido, Naranjo (2008) señala que el entrenamiento para lograr una conducta asertiva fue desarrollado en la década 1950. Se considera, por tanto, la asertividad como una conducta y no una característica de la personalidad, por lo cual se habla de ella como una de las habilidades sociales. Por ello, se concibe la asertividad como autoafirmación personal, capacidad de respetar los derechos propios y los ajenos, poder expresarlos sin producir angustia o agresividad.

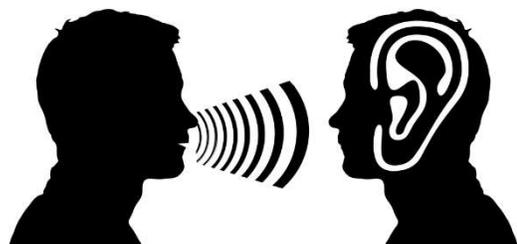
### **Comunicación Asertiva**

Según Remor, (2013) la comunicación asertiva; son comportamientos que resultan efectivos para que el interlocutor exprese y muestre sus preocupaciones, objetivos, intereses, necesidades y valores personales. Se trata de la expresión honesta y legítima de los propios derechos, sentimientos, creencias e intereses sin violar o menospreciar los derechos de los demás.

### **Elementos de la comunicación asertiva**

La comunicación asertiva, según Latapi y Castillo (2006), es aquella que, está fundamentada en la pluridireccionalidad por cuanto todos los miembros del factor humano pasan directamente en el proceso comunicacional, emitiendo y recibiendo de forma sistemática, continua, recíproca mensajes, los cuales se transforman en conducta.

Por ello, cuando en las instituciones se producen los procesos de comunicación asertiva, los miembros de la misma no sólo son receptores o destinatarios de los mensajes emitidos, sino, además, se constituyen de forma activa en emisores, productores de dichos mensajes. Visto de esa forma, la comunicación asertiva es fundamental para el funcionamiento efectivo y eficaz de cualquier organización.



## **Barreras personales de la comunicación**

La satisfacción en el trabajo lo han definido Robbins y Judge (2009), como “el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña” (p. 83). Así mismo dicen que: El trabajo de una persona es más que solo realizar las actividades obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión.

Según Chiavenato (2009), la motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del clima organizacional. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos.

La palabra motivación proviene del latín moveré, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas. Otros señalan metas a alcanzar; otros más afirman que “la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre” (p. 236).

El desempeño laboral, según Stoner (1996), se define como los individuos de una institución trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujetos a las reglas básicas ya establecidas por la institución.

Sobre esta base se plantea que, el desempeño laboral se refiere a la ejecución de las funciones de los trabajadores de una institución de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar objetivos propuestos.

Chiavenato (2002), afirma que el desempeño laboral son los resultados obtenidos por el colaborador, después de realizar sus actividades con efectividad dentro de la Institución u organización, además, indica que para que haya mayor productividad por parte del individuo, éste debe sentir satisfacción laboral por tanto los resultados dependen del comportamiento de la persona.

## **Metodología**

En esa investigación, se realizó una revisión de la información, para posteriormente organizar y evaluar los conocimientos en referencia a la comunicación asertiva y así llegar a un análisis de cómo esta tiene relación con el alcance de objetivos, la mejora del ambiente laboral y, por ende, la gestión en el talento humano.

## **Resultados**

Tras la organización de los datos referenciales usados como base en la presente investigación, se hizo necesaria la categorización general de los diversos aspectos mencionados, siendo estos: a) La comunicación y la asertividad como elementos vitales del buen desempeño laboral. b) Las barreras personales de comunicación como elementos que influyen individualmente en el buen desarrollo de habilidades sociales y laborales. C) Satisfacción y motivación laboral como aspectos importantes del desarrollo del potencial humano. Y d) La comunicación y la asertividad como elementos vitales del buen desempeño laboral.

Se evidencia esta categorización como una alegación confirmada, puesto que se presentan distintas bases que ofrecen apoyo a tal afirmación. Riso (2009) afirma que esta conducta permite a la persona expresar adecuadamente oposición y afecto de acuerdo con sus intereses y objetivos respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta.

Las barreras personales de comunicación como elementos que influyen individualmente en el buen desarrollo de habilidades sociales y laborales.

Chiavenato (2008), lo define como “interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona”, donde entran en juego las habilidades naturales de cada persona y, al tratarse de seres individuales, la forma en que cada uno codifica cada mensaje, la decisión de ejecutar, los prejuicios, forma de vida, etc., cambian en panorama general respecto a lo que

interviene en el desarrollo de habilidades sociales y, por ende, laborales. Por consiguiente, esta también se considera una alegación confirmada.

Satisfacción y motivación laboral como aspectos importantes del desarrollo del potencial humano.

De acuerdo a Chiavenato (2009) las teorías de la motivación ofrecen numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima organizacional. Se ha podido confirmar que influyen positivamente y representan una estrategia adecuada para el mejoramiento del desempeño de labores, propiciando una actitud dispuesta y un ambiente laboral favorable, siendo esta categorización una alegación confirmada.

### **Discusión**

Básicamente, definimos la asertividad como un grupo de habilidades y predisposiciones psicológicas que nos permiten comunicar aquello que creemos importante comunicar, incluso si notamos que eso puede dar lugar a ciertos conflictos o generar situaciones desagradables con la diferencia de tener en cuenta los sentimientos, creencias e intereses de los interlocutores.

Un aspecto relevante es que, si bien, la asertividad posee una dimensión individual que es aquella que está relacionada con la personalidad y los patrones de comportamiento de cada individuo; la dimensión social es la que tiene que ver con las dinámicas de comunicación que imperan en la cultura de determinada sociedad, colectivo u organización. Esto implica que desde el mundo de las organizaciones es posible realizar cambios para facilitar que las personas sean asertivas, lo cual beneficia el intercambio de información de varias maneras, logrando que todo sea más fluido y dependa menos de los protocolos.

Por medio de la investigación se evidencia la incidencia positiva que tiene la comunicación asertiva en la organización que la aplica, entre las cuales se podría diferenciar:

Facilita que el problema sea detectado e intervenido a tiempo.

La asertividad promueve que los trabajadores puedan comunicar los problemas que divisaron y puedan ser corregidos a tiempo, y de una forma eficiente.

- Genera un clima organizacional más amable con los trabajadores.

Las dinámicas interpersonales se vuelven más favorables y amenas generando no sólo un clima laboral saludable, sino también un sentido de pertenencia para con la organización que se considera valioso, ya que se está en constante búsqueda de la estabilidad laboral.

- Previene la aparición de conflictos

Por medio de la eficiencia comunicativa se logra prevenir situaciones, problemas que trascienden el tiempo debida a la poca habilidad para solucionarlos, al trabajar con la comunicación asertiva se logra anticipar no sólo a estos problemas, sino también poder erradicarlos y avanzar a la eficiencia.

Para nadie es un secreto que, así como se fomenta la comunicación asertiva, así mismo se puede perder, es por ello que la dinámica en la organización debe estar en constante mejora, buscando que los procesos de evaluación sean permanentes, permitiendo encontrar la eficiencia y que mejore considerablemente tanto el estatus de la organización en términos generales, así como también la dinámica laboral en cada uno de los puestos de trabajo. Es por ello que se recomiendan 3 claves para mantener la comunicación asertiva en la organización:

- No descuidar las relaciones informales

Los trabajadores y los miembros de la empresa no son robots; en muchos casos, la información más importante es comunicada a través de canales de comunicación informal, que van más allá de los protocolos y del organigrama.

- Poner el foco en el componente humano del trabajo

Será más fácil la existencia de una comunicación asertiva si los colegas de trabajo no son vistos como simples avatares que llevan a cabo una tarea de producción, sino como personas con sus propios intereses, valores y emociones.

De este modo, las cosas importantes serán comunicadas a la vez que el mensaje es adaptado para que no dé lugar a malentendidos o conflictos evitables.

- Dar ejemplo

No hay que olvidar que comportarse de acuerdo a una serie de valores y principios de organización de trabajo es mucho más potente e inspirador que limitarse a poner todo eso por escrito en los manuales de protocolo y trabajo. Por eso, los cargos medios y los directivos deben reflejar ese ideal de comunicación asertiva haciendo notar sus dotes de liderazgo.

### **Conclusión**

Como conclusión de esta investigación, se puede decir que el grado de relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales es significativo para el desarrollo efectivo del talento humano en cualquier institución.

Se puede afirmar así mismo que la comunicación es un factor básico y dinámico para cualquier organización que, sabiéndose utilizar, representa la solución a problemas, además de facilitar enormemente la transmisión de aspectos generales de la organización, como lo son la misión, los valores y las normas de la institución; a su vez, tiene un gran efecto en el desarrollo y coordinación de actividades, la toma de decisiones, recibimiento y emisión de instrucciones y, en definitiva, la integración del personal, lo que se relaciona directamente con la mejora, eficacia y satisfacción del personal.

Tomando la afirmación de que en todo trabajo se requiere interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, y así por el estilo, es importante acotar que la satisfacción laboral tiene una influencia considerable en el desarrollo de las buenas relaciones y la comunicación asertiva, pues, la satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener.

En este punto resulta llamativo e importante lo citado previamente en esta investigación por Chiavenato respecto a la motivación, proponiendo las recompensas monetarias y extra monetarias, así como, el beneficio de tareas y flexibilización de horarios como una estrategia funcional para el desarrollo de motivación en los trabajadores, esto, a su vez, influye positivamente en el desempeño ofrecido y, por ende, en una mejor actitud para el desarrollo de habilidades sociales.

Finalmente, se afirma que la comunicación asertiva facilita la expresión adecuada de pensamientos y sentimientos sin causar ansiedad, temor o agresión, por lo que favorece la libertad de ser, la autonomía, la madurez, la integridad del yo y la identidad propia. También, la asertividad es autoafirmación e incluye componentes de tipo ético, tales como el respeto hacia sí y hacia las otras personas, esto se debe tener en cuenta para la organización, esto pues parte del concepto de igualdad de derechos, dando pie a la mejora constante de un clima laboral.

## Referencias

Adler, R. B. (2005). **Comunicación Organizacional: Principios Y Practicas Para Negocios Y Profesiones (8ª Ed.)**. Jeanne Marquardt Elmhurst

Barbosa Restrepo, F. y. (2007). **La comunicación asertiva como estrategia en la resolución de conflictos grupales e individuales**. (F. P. Mañana, Ed.) Universidad de la Sabana. Recuperado el 12 de marzo de 2023 en: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2037/1/131379.pdf>

Cienfuegos, M. (2016). **Lo cuantitativo y cualitativo en la investigación**. Un apoyo a su enseñanza. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 7(13), 1-22. Recuperado el 12 de marzo de 2023 en: <https://bit.ly/3JEGunY>

Real Academia Española. (2014). **Real Academia Española**. Recuperado el 12 al 17 de marzo de 2023 en: Diccionario de la lengua española: <http://dle.rae.es/?id=3xzthAp>

Oluoch, G. (2017). **The effects of talent management processes on performance of young professionals: A case of Trufoods [Los efectos de los procesos de gestión del talento en el desempeño de los jóvenes profesionales: un caso de Trufoods]**. (Tesis de maestría). Recuperado el 13 de marzo de 2023 en: <http://erepo.usiu.ac.ke/handle/11732/3294;jsessionid=B282A6161A02147E60853A9CFCD62F3C>

Zambrano, W. (2015). **Comunicación asertiva y manejo de conflictos laborales en la educación básica de la escuela primaria**. (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Urdaneta de Maracaibo, Venezuela. Recuperado el 17 de marzo de 2023 en: <https://bit.ly/3sP6uH9>

Castanyer, O. (2003). **El asertividad: expresión de una sana autoestima**. Bilbao: Descleé de Brouwer.

Plester, B. (2009). **Healthy humour: Using humour to cope at work**. Kōtuitui: New Zealand Journal of Social Sciences Online, 4(1): pp. 89 - 102.



"Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo"  
Benjamín Franklin