

LECTURA COMPLEMENTARIA
COMUNICACION

ÍNDICE

MÓDULO I / LA COMUNICACIÓN

- Hoja de información
- Principios de la comunicación
- Axiomas de la comunicación
- Reglas de la comunicación
- La retroalimentación o feedback
- Barreras en la comunicación

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

- Elementos para saber escuchar
- Comunicación efectiva
- Resumen
- Actividades de aprendizaje

MODULO II / LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

- Introducción
- El complejo mundo de las organizaciones
- Tipo de comunicación organizacional
- Resumen
- Actividades de aprendizaje

MÓDULO I / LA COMUNICACIÓN

Itinerario del Módulo I:	
Objetivo Específico del módulo: Reconocer los principios y reglas básicas que intervienen en el proceso de comunicación optimizando la interacción con sus interlocutores dentro de la organización.	Instrucciones Especiales
1. Lea la Hoja de Información “Principios y Reglas Básicas del Proceso de Comunicación.	5. Profundice sus conocimientos ingresando a Google poniendo Principios y Reglas Básicas del Proceso de Comunicación y encontrará mucha literatura relacionada con el tema.
2. Desarrolle los ejercicios que se le solicitan durante la lectura, cuyas preguntas están en rojo y envíele su respuesta a su tutor.	6. Las dudas consúltelas con su tutor.
3. Aplique las pruebas de autoevaluación que están al término del módulo y compruebe sus resultados con los que están al término del manual. En caso que haya fallado en alguna respuesta correcta vuelva a releer la Hoja de Información.	
4. Avance si no tiene dudas del módulo y continúe con el siguiente.	

HOJA DE INFORMACIÓN



INTRODUCCIÓN

La comunicación es el proceso que permite que las personas se relacionen y organicen. Hace posible que los individuos coordinen sus actividades para lograr objetivos comunes; pero la comunicación es algo más que una simple transmisión de información o transferencia de significado.

La comunicación es la transferencia de información con el fin de lograr un entendimiento entre una persona y otra. Esto último es un elemento siempre presente y necesario en el trabajo. La comunicación es una manera de establecer contacto con otros por medio de ideas, hechos, gestos, palabras, etc. Se trata de un puente de interacción entre las personas, de modo que puedan compartir lo que sienten, conocen y hacen.

Un punto importante con respecto a la comunicación es que siempre implica la participación de dos o más personas. Una persona sola no puede comunicarse, necesita de un otro. Este hecho es obvio cuando se piensa en una persona abandonada en una isla que grita pidiendo auxilio cuando no hay nadie lo suficientemente cerca como para escuchar la voz.

PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN

En la comunicación en general y en el mundo profesional en particular, lo importante se considera lo que entiende el receptor, y no lo que el emisor quiere decir. Cuando un receptor no comprende un mensaje, o lo malinterpreta, posiblemente la causa está en la falta de claridad por parte del emisor. Para hacer más eficaz la comunicación, el emisor debe orientar el mensaje al receptor y a la respuesta que queramos obtener de él. En la comunicación de calidad no hay diferencias entre lo que el emisor quiere decir y lo que el receptor entiende.



Habitualmente, se piensa que el problema de una pobre comunicación se resuelve solo con mayor comunicación, pero esforzarse en más de lo mismo es poco efectivo y puede ser contraproducente. Es importante realizar varios pasos previos a la comunicación con miras a tener una mejor perspectiva de cómo enriquecer la misma. Dirigirse al otro directamente, sin un análisis previo sobre ciertos aspectos que se han dado por sentado en la comunicación, le restará posibilidades a que sea efectiva. A estos efectos, hay que tener presente tres principios que deben estar presentes en todo análisis para una comunicación efectiva. Tenerlos en cuenta antes de comunicar, ayudará a evitar caer en trampas que pueden minar los resultados buscados. Estos principios contribuirán a un mejor entendimiento sobre la comunicación y a evitar errores comunes en los que la comunicación puede descarrilarse.

El primer principio a tener en cuenta es que CADA PERSONA ES UN MUNDO. En la comunicación aquella persona que se limita sólo a transmitir, está descuidando la interpretación de lo que se quiere comunicar. ***Se debe asumir una actitud crítica con lo que se dice***, porque puede que el mensaje tenga otro sentido para quien lo recibe. Tomar una actitud crítica es echar a un lado una actitud ingenua de que todos entienden el sentido de lo que deseamos comunicar. Comunicar no es algo que se debe hacer de prisa. Puede ser que las palabras que se escojan no expresen las ideas que se quieran comunicar. Esta es la justificación fundamental para enriquecer las palabras que se utilicen.

El segundo principio consiste en revisar los prejuicios. TODOS TENEMOS PREJUICIOS y más que pensar que todo prejuicio es negativo, ***hay que verlo como algo valioso***, porque los prejuicios son las ideas que nos permiten hacer una composición del lugar de las cosas en situaciones que nos encontramos. Nos ayuda para responder ante los eventos que nos ocurran. Con ideas fijas sobre algo o alguien, no hay razón para que se intente algo diferente, por lo cual toda comunicación carece de utilidad. Si no se tiene cuidado y no se está atento, se utilizará la comunicación solo para argumentar a favor de ideas previas, sin tener en cuenta que la comunicación es un vehículo en donde se debe dar el espacio para un examen de posibles opciones y tener expectativas diferentes que viabilicen tener otras ideas sobre las personas o los hechos.



El tercer principio es tener en cuenta que EL OTRO TAMBIÉN PIENSA. ***Cada persona decide y puede actuar inteligentemente***, ahora bien, le toca a cada cual definir qué es lo conveniente. Puede que no sea como uno quiere, es su decisión y debe ser respetada, siempre y cuando no haga daño a otras personas. Tan pronto como las personas pensamos, vamos a diferir entre sí. La diferencia de opiniones es fuente para la riqueza de opciones para la obtención de propósitos. Pretender que los demás se ajusten a las

Ideas de uno es cerrar las posibilidades para intercambios. La comunicación es un medio para alcanzar propósitos y con los tres principios expuestos se cimenta la confianza, se fragua la convivencia efectiva. Esto no se consigue de forma instantánea, sino que hay que perseverar.

Teniendo en cuenta estos principios, en todo proceso de comunicación hay también que definir los objetivos de la información que se pretenda llevar a cabo, que debe ir más allá de la mera noticia, debe servir también para crear un estado de opinión. Se debe también que definir los mensajes y los canales de información, puesto que no todos los mensajes son adecuados en cualquier momento, ni todos los canales de información son válidos para un mismo mensaje. Para lograr una mayor eficacia debemos dar al mensaje el formato adecuado y elegir el momento oportuno. Así mismo, se debe diseñar la metodología adecuada para llevarla a cabo, una metodología que cambia en función del público al que se dirige, de la acción en la que se sustenta la información (charla, conferencia, mesa redonda, nota informativa...) y el medio de comunicación que se vaya a utilizar (radio, prensa escrita, prensa digital, página web, boletín informativo, blog, redes sociales, entre otros).

AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN

1. Un individuo no puede no comunicar.
2. Toda comunicación tiene un contenido y un aspecto relacional denominado meta-comunicación.
3. Las unidades o sintagmas de la comunicación no son una suma de elementos aislados.
4. Los seres humanos pueden comunicarse de forma analógica y digital.
5. las interacciones pueden ser simétricas o complementarias.

REGLAS DE LA COMUNICACIÓN

a. Imposible no comunicar

Todo lo que hacemos se convierte en un mensaje para quienes nos rodean, seamos o no conscientes de ello. Todas nuestras conductas o acciones tienen un valor de mensaje para los demás.

Como no podemos dejar de comunicarnos en ningún momento, siempre estamos emitiendo mensajes que son interpretados por los demás. Es decir, nunca dejamos de comunicar algo.

Es importante reconocer cuáles son las interpretaciones que los demás hacen de nuestras conductas

(verbales o no verbales), es decir, debemos tratar de comprender que comunicamos a los demás.

Por escaso que sea el tiempo en el que estamos en contacto con el cliente interno o cliente externo, cada una de nuestras acciones, y de las acciones ellos, significan un intercambio comunicacional. A veces una percepción de mala calidad de servicio puede ser producida porque no sabemos cómo están siendo interpretadas nuestras conductas por el público, o bien, porque pensamos que nuestras acciones comunican algo distinto a lo que éste interpreta. Sin embargo, quizás la causa más frecuente es que no sabemos qué estamos comunicando con nuestros actos.

b. Cuando nos comunicamos lo hacemos a través de dos canales: el verbal y el no verbal.

La comunicación es un acto complejo en el que intervienen distintas variables. Una de estas variables son los códigos de comunicación.

El código verbal (o digital) puede ser asimilado al lenguaje hablado o escrito. El código no verbal (o análogo) corresponde a todo lo que no es lenguaje verbal, es decir, gestos, movimientos, uso del espacio, volumen, tono e intensidad de la voz, entre otros.

c. Cuando nos comunicamos lo hacemos a través de dos niveles: el nivel del contenido y el nivel de la relación.

Cuando establecemos una relación de comunicación, estamos abarcando las áreas de un modo simultáneo. Una es la de los contenidos de la comunicación. Esto quiere decir que nos comunicamos cierto tipo de información concreta (un mensaje, información) respecto a algo, etc. En términos simples, trata de lo que se comunica. Sin embargo, cuando nos comunicamos también estamos definiendo la relación que tenemos con nuestro interlocutor. Aquí ya no se trata de qué es lo que se comunica, sino de cómo se comunica. La forma en que decimos algo, lo que hacemos o dejamos de hacer en determinadas situaciones. Ayuda a definir qué tipo de relación tengo con mi interlocutor y como deben ser entendidas las informaciones que emito.

El nivel del contenido es más fácil de transmitir mediante el código verbal, ya que está más asociado a la lógica y al orden secuencial. La definición de la relación se produce más frecuentemente a través del canal no verbal, que se asocia más a la expresión de emociones y al pensamiento global.

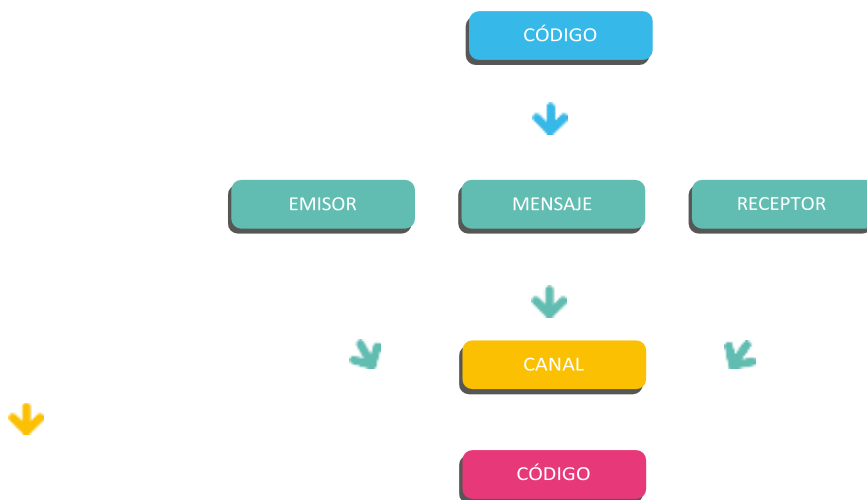
Una consecuencia de las dos reglas anteriores es que debemos atender no sólo a lo que expresamos (informaciones respecto trámites, información técnica, etc.), sino que también, es de suma importancia, el cómo ofrecemos esa información al público.

La forma en que comunicamos determina en gran medida la relación que le proponemos al público: amistosa, hostil, confiable. Sobre esta base es que las personas construyen la percepción que tienen sobre la institución en general.



A su juicio, ¿cómo son las comunicaciones en su unidad y qué elementos están fallando si su respuesta es negativa? (Conteste para que compare su respuesta con el contenido del manual).

d. Elementos que intervienen en la comunicación



EMISOR: Persona que emite ideas, realiza conductas (verbales o no verbales) o, manifiesta necesidades o expresa intenciones.

MENSAJE: “Lo que queremos decir”. Es un conjunto de símbolos o conductas empleadas por el emisor con el fin de comunicar sus objetivos.

CANAL: “La vía de comunicación que usamos”. El uso de un canal adecuado hace posible que el mensaje llegue apropiadamente.

CÓDIGO: “Las palabras e idiomas que usamos”. Cuando hablamos en “difícil” parecemos más cultos, pero el mensaje no llega.

RECEPTOR: Persona que recibe el mensaje y, a través de mecanismos de traducción, lo interpreta.

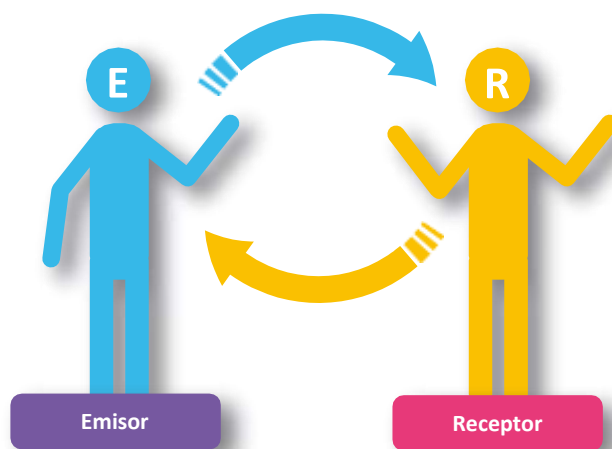
Podemos decir que existe **comunicación efectiva** cuando se logra el objetivo de comunicar el mensaje en la forma apropiada y que éste sea interpretado en forma satisfactoria por quién es el destinatario.

Otro elemento importante en la comunicación interpersonal es la **retroalimentación**, que permite contar con un mecanismo de corrección y de ayuda para cada colaborador, y así saber si su conducta o mensaje es consecuente o no con sus intenciones.

Para ello es fundamental saber preguntar, ya que ello nos permite descubrir y analizar las necesidades, la situación y los proyectos del cliente o prospecto.

LA RETROALIMENTACIÓN O FEEDBACK

La retroalimentación (feedback) le permite a usted verificar su comunicación sobre la base de los mensajes que recibe, determinando la discrepancia entre lo que pretendió comunicar y lo que realmente comunicó.



El concepto de retroalimentación es crucial para que usted comprenda el sistema de comunicación humana que opera en la organización. La retroalimentación es algo que nos permite a todos verificar nuestro propio rendimiento. Sin la retroalimentación no se puede saber si se está

desplazando en la dirección planteada o si se está comunicando adecuadamente.

Se puede mirar la conducta del encargado de un equipo de trabajo como un mecanismo de dirección enviando señales a los participantes o personas bajo su responsabilidad, orientándolos hacia los objetivos del equipo. Estas señales pueden ser usadas por las personas para corregir su avance. Al entregar retroalimentación, un jefe le da a conocer a los miembros del equipo su percepción y opinión sobre la calidad del trabajo realizado por ellos.

Características de una retroalimentación adecuada en el proceso de comunicación

Inversamente, al solicitar retroalimentación, los miembros del equipo le piden al jefe su percepción y opinión sobre la calidad del trabajo realizado por ellos o para conocer su percepción sobre algún trabajo en particular o sobre su desempeño en general.

Para que los miembros del equipo mantengan su equilibrio, es necesario tanto el feedback positivo como el negativo. Ellos necesitan saber no sólo lo que están haciendo en forma inefectiva, para así corregir su comportamiento, sino también lo que están haciendo en forma efectiva, para mantener la autoestima y reforzar esa forma de conducta.

En general, la retroalimentación le permite a usted determinar si el mensaje ha sido enviado y recibido como se pretendía. Mientras menos intermediarios existan entre el emisor y el receptor, más inmediata será la retroalimentación y, por lo tanto, serán también más útiles la comunicación y la conducta subsecuente. No obstante, debemos señalar que en las grandes organizaciones formales los subordinados pueden sentirse renuentes a emplear los mecanismos de retroalimentación por temor a parecer incompetentes.

Algunas personas pueden percibir como signo de debilidad e ignorancia formular preguntas y verificar la comunicación. Asimismo, resulta difícil hablar con algunos supervisores quienes en realidad no propician la comunicación bidireccional.

BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

En el proceso de recibir y traducir un mensaje, la persona puede ser afectada por barreras o interferencias en la comunicación, lo que puede derivar en una incomprensión total o parcial del mensaje o caer en una comprensión distorsionada de éste.



Fuentes de los posibles bloqueos y filtraciones en la comunicación

Elementos del proceso	Causas
Emisor	<p>Inhibiciones interiores.</p> <p>Razones extrínsecas: tabúes exteriores al mismo.</p>
Código	<p>Diferencias culturales.</p> <p>Sistemas de valores distintos: símbolos con connotaciones diferentes, sino contrarias.</p>
Receptor	<p>No captación o mala captación de los mensajes que se le dirigen debido a una percepción selectiva por parte del receptor en función de su estado de ánimo.</p> <p>Bloqueo absoluto en determinados estados de alineación.</p> <p>Exceso de sensibilización hacia la comunicación verbal, captando poco o mal los componentes no verbales.</p>

a. Barreras personales:

Estas interferencias tienen su origen en las emociones, en los valores o en el déficit para escuchar que presentan las personas durante el proceso de comunicación. Estas variables actúan como filtro en casi todas las comunicaciones, de tal forma que no se puede dejar de lado los rasgos de

personalidad para el logro de un buen proceso.

b. Barreras físicas:

Estas se refieren a las características ambientales en que se desarrolla la comunicación. Dentro de ellas se pueden mencionar los ruidos y la distancia física entre las personas, que pueden provocar la pérdida parcial o total del mensaje.

c. Barreras semánticas:

Se originan en las limitaciones de los símbolos utilizados en la comunicación. Estos tienen, por lo general, diversos significados y a veces se escoge uno equivocado que necesariamente deriva en un malentendido.



BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Ejercicios: Herramientas de comunicación

Le proponemos trabajar con dos ejemplos, usted describe como organizaría el proceso y los elementos de comunicación para que sean, en la medida de lo posible, perfectos, es decir, que se cumplan los objetivos que buscamos. Describa cómo trabajaría, qué herramientas utilizaría, y que consecuencias esperaría.

Situación 1: Acaba de contratar a dos personas que necesita por la demanda que hay de sus servicios. Debe acercar a los nuevos trabajadores la filosofía de su empresa y los trabajos a realizar.

¿Qué hubiera pasado si no hubieran comprendido bien la relación con la empresa o los servicios a realizar?

¿Considera rentable haber organizado bien la comunicación?

Situación 2: Va a realizar una reunión de trabajo para ofrecer a varias empresas sus servicios o productos. El objetivo es que le conozcan y vean la necesidad de contratarle.

- a. Describa cómo lo organizaría.
- b. ¿Considera que hubiera tenido los mismos resultados sin organizar la reunión de trabajo?
- c. ¿Qué resultados hubiera obtenido si la reunión no estuviera preparada?

Ejercicio: Barreras en la comunicación

Ya conoce qué barreras intervienen en una ineficaz comunicación, ¿recuerda alguna situación que haya vivido que pueda reflejar como ineficaz? ¿Qué hubiera hecho para mejorar los resultados de una correcta comunicación?

Describa la situación	Haga propuestas de mejoras
<i>Por ejemplo: una vez necesitaba un crédito y aproveché un encuentro con el director del banco para contarle mi situación. Fue complicado ya que estábamos en un bar y apenas nos entendimos.</i>	<i>Por ejemplo: hubiera organizado una reunión formal en el banco o en mi despacho. Le haría conocer mejor mi empresa y su proyección de futuro, trabajos actuales, relaciones con otras empresas, etc.,... Posteriormente le hablaría de la inversión prevista y su rentabilidad para la empresa y para el banco.</i>

Envíe el ejercicio a su tutor

ELEMENTOS PARA SABER ESCUCHAR

- Deje de hablar.
 - Haga que su interlocutor se sienta en confianza.
 - Demuestre una positiva disposición a escuchar.
 - Elimine las distracciones.
 - Establezca una relación empática con su interlocutor.
 - Sea paciente.
 - Domine su temperamento.
-
- No critique ni argumente en exceso.
 - Pregunte lo que sea necesario.

- No sea invasivo.



COMUNICACIÓN EFECTIVA

Hablamos de que existe una comunicación efectiva cuando se logra el objetivo de comunicar el mensaje en la forma apropiada y que éste sea interpretado en forma satisfactoria por quien es el destinatario.

Una comunicación efectiva debe darse en todas las direcciones, vertical y horizontalmente, y responder a las necesidades reales del grupo de trabajo. Por otra parte, considera las características individuales de las personas y de las situaciones.

Ahora, la retroalimentación permite contar con un mecanismo de corrección y de ayuda para el individuo que quiere saber si su conducta y mensaje es consecuente o no con sus intenciones.

Este proceso, para alcanzar un grado aceptable de eficacia, debe responder a las siguientes condiciones:

	SER DESCRIPTIVO MÁS QUE EVALUATIVO.
	SER ESPECÍFICO ANTES QUE GENERAL.
	AS NECESIDADES DE QUIEN DA LA RETROALIMENTACIÓN COMO DE QUIEN LA RECIBE.
	SER DIRIGIDO HACIA CONDUCTAS CONTROLABLE POR LA PERSONA QUE LO RECIBE.
	SER OPORTUNO.
	SER OBJETIVO, DIRECTO Y FÁCIL DE COMPRENDER.

TÉCNICAS PARA HABLAR BIEN CON LAS PERSONAS

- Evite criticar en público a otras personas o condenarlas, o quejarse colectivamente.
- Exprese sus apreciaciones positivas o reconocimientos de forma honrada, sincera y públicamente.
- Despierte en el otro la necesidad de comunicarse.

MANERAS DE CONTACTAR CON LOS DEMÁS

- Interésese sinceramente en las personas.
- Sonría y establezca contacto visual con la otra persona.
- Repita el nombre de su interlocutor, ya que para toda persona es placentero escuchar su propio nombre.



RESUMEN

La comunicación es el proceso que permite que las personas se relacionen y organicen y es la transferencia de información con el fin de lograr un entendimiento entre ellas.

La comunicación implica siempre la participación de dos o más personas. Las reglas de la comunicación son:

- Imposible no comunicar.
- La comunicación se realiza de manera verbal (hablado o escrito) y no verbal (gestos, movimientos, tono, intensidad etc.).
- La comunicación se realiza en el nivel de contenido y en el nivel de la relación.
- Elementos que intervienen en la comunicación (emisor, mensaje, canal, código, ruido, receptor).

En la comunicación humana es crucial la retroalimentación pues permite en la empresa verificar el rendimiento, tanto propio como del personal. En el proceso de recibir y traducir un mensaje, la persona puede ser afectada por barreras o interferencias en la comunicación y estas pueden ser:

- Barreras personales.
- Barreras físicas.
- Barreras semánticas.

Es importante en el proceso de recibir un mensaje oral saber escuchar que es una de las fallas más comunes en la empresa, para lo que existen ciertas reglas que se deben respetar.

La comunicación es efectiva cuando se logra el objetivo de comunicar el mensaje en la forma apropiada y que éste sea interpretado en forma satisfactoria por quien es el destinatario. Para el logro de esta es necesario que se cumplan las siguientes condiciones:

- Ser descriptivo más que evaluativo.
- Ser específico antes que general.
- Tomar en cuenta las necesidades de quien da la retroalimentación como de quien la recibe.
- Ser dirigido hacia conductas controlable por la persona que lo recibe.
- Ser oportuno.
- Ser objetivo, directo y fácil de comprender.

MODULO II: LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Itinerario del módulo II:

Objetivo Específico del módulo: Aplicar técnicas de comunicación efectiva en la resolución de problemas dentro de la empresa

Instrucciones Especiales

1. Lea la Hoja de Información “La Comunicación en las Organizaciones”.

5. Profundice sus conocimientos ingresando a Google poniendo “La Comunicación en las Organizaciones” y encontrará mucha literatura relacionada con el tema.

2. Desarrolle los ejercicios que se le solicitan durante la lectura, cuyas preguntas están en rojo y envíele su respuesta a su tutor.

6. Al final de cada módulo encontrará actividades de aprendizaje que luego de ser realizadas las debe enviar a su tutor para recibir la retroalimentación respectiva.

3. Aplique las pruebas de autoevaluación que están al término del módulo y compruebe sus resultados con los que están al término del manual. En caso que haya fallado en alguna respuesta correcta vuelva a releer la Hoja de Información.

4. Avance si no tiene dudas del módulo y continúe con el siguiente.

HOJA DE INFORMACIÓN



INTRODUCCIÓN

La Comunicación en las organizaciones es el conjunto de mensajes que transmite tanto a su público interno como externo dando a conocer su misión y visión, y logrando establecer una empatía entre ambos. Para que la comunicación tenga éxito es importante la percepción que tengan ambos públicos, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo que repercutirá en la respuesta al mensaje emitido.

La Comunicación Organizacional debe ser dinámica y concreta, pero tampoco hay que olvidar la importancia que tiene el lenguaje que utilizemos al comunicar, ya que dentro de una organización contamos con diferentes niveles de jerarquía y dependiendo hacia quien nos queremos dirigir tenemos que adecuar el mensaje para que el mismo sea comprendido y así exista una retroalimentación constante. Por lo que podemos notar la comunicación en las empresas es un tema más complejo de lo que es en la vida diaria, ya que entran en juego las diferentes culturas de las que provienen los integrantes de la organización, los diversos niveles jerárquicos y el poder que implica manejar información a la que no todos tienen acceso.

Por estas razones, muchas veces, en las organizaciones hay una tendencia a no comunicarse. Y esta tendencia es natural si aceptamos el hecho de que la información es poder. Por lo tanto quien la tiene la mantiene para sí, aunque sería más útil que la transmitiera. Lo que no se dan cuenta es que la otra persona que no tiene toda la información tiende a equivocarse ya que no conoce todo o tiende a invertir tiempo de su trabajo en tratar de averiguar de qué se trata aquello que no se da a conocer.

EL COMPLEJO MUNDO DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones tienen características que las distinguen de otros grupos humanos, formales o informales. Dichas características son:

- I. Formalidad, es decir, que una organización tiene unas estructuras, objetivos, políticas, procedimientos y normas que le dan forma.*
- II. Jerarquía, expresada tradicionalmente en forma de estructura piramidal.*
- III. Tendencia a crecer; las organizaciones tienden a integrar en su seno a muchas personas.*
- IV. Duración; las organizaciones permanecen en el tiempo por más de una generación.*

Es fácil deducir, pues, que en el contexto de las organizaciones se produce un gran flujo de comunicación. cooperativa, lo que implica que todas ellas tienen objetivos comunes. Los miembros de una organización tienen funciones distintas y mantienen una estructura jerárquica estable.

Algunos directivos y responsables de empresas y organizaciones entienden que algunas formas de comunicación que se dan habitualmente en su seno, no siempre son fruto de la planificación y la revisión. Frecuentemente se ignoran las instrucciones no escritas o se pone en evidencia la inseguridad comunicativa de estos responsables organizativos. Además, la comunicación parece un apartado de la organización relativamente sencillo para reducirla.

La comunicación es útil para la organización en la medida en que satisface a las personas y garantiza un mínimo de cohesión entre ellas. Pero también es necesario tener en cuenta la finalidad de la organización, que podría definirse como la obligación de suministrar a sus clientes o socios ya sea un bien o un servicio en las mejores condiciones aceptables para ellos (relación calidad-precio, servicio de posventa y otros).

Esto impone a la organización la necesidad de sobrevivir y desarrollarse.

TODAS LAS ORGANIZACIONES TIENEN NORMAS IMPLÍCITAS Y EXPLÍCITAS PARA COMUNICARSE, Y ESTÁN ÍNTIMAMENTE CONECTADAS CON LA POLÍTICA DE LA ORGANIZACIÓN.

¿Cuáles son las normas de comunicación establecidas en su organización?

Responda:

La comunicación permite que cada individuo se sitúe en el interior de la actividad de la empresa, se integre en ella considerándose elemento decisivo del conjunto, desarrolle su creatividad tomando nuevas iniciativas y se sienta más solidario hacia los demás, con fin de hacer propios los objetivos establecidos por la dirección.

TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En este estudio se va a establecer una tipología que llamaremos clásica de la comunicación en las organizaciones. Se acepta generalmente la división de la comunicación en los tres tipos que se verán en las líneas

ORGANIZACIÓN



La figura pone de manifiesto que la comunicación que se establece en toda empresa se puede clasificar según los niveles de los individuos que intervienen en ella a partir de las funciones que desempeñan.

Existen tres niveles: un primer nivel, la dirección, un segundo nivel formado por los mandos intermedios y un tercer nivel integrado por el personal colaborador.

Aplicado de igual modo a las organizaciones, los niveles internos de la misma pueden estar conformados por los socios, los voluntarios, empleados y colaboradores, equipos directivos y por todos los que se puede entender de una manera genérica como miembros de la organización.

La figura establece cuatro tipos de comunicaciones que pueden darse: Comunicaciones verticales, representadas por A, comunicaciones horizontales, representadas por B, comunicaciones oblicuas, representadas por C, y comunicaciones externas, representadas por D.

Dentro de lo que es la comunicación interna de la propia empresa u organización, por tanto, es estableceremos tres tipos principales:

- Descendente: el fin es comunicar a los niveles inferiores de la organización las órdenes o noticias que emanan de los niveles superiores (dirección, gerencia...).
- Ascendente: el fin es obtener datos y noticias relativas a la moral laboral del personal, socios y colaboradores, sus aspiraciones, deseos y opiniones.
- Horizontal: el fin es promover el intercambio de datos e impresiones entre los miembros de un mismo nivel jerárquico, o de su mismo grupo.



La comunicación descendente

Es la más inmediata y la que todos, en principio, desean recibir. Quizá sea también la prioritaria, ya que permite que cada uno se sienta partícipe de los problemas que conciernen a la empresa, la oficina o el departamento, y porque condiciona a las demás formas de información con su acción.

Su propósito consiste en difundir los mensajes de arriba abajo, según el nivel jerárquico, con el fin de asegurar una buena comprensión de los objetivos, la organización y la marcha de la empresa en todos sus aspectos.

Sus campos privilegiados son: la situación socio laboral de los colaboradores, los salarios, los horarios, las reorganizaciones, los cambios, las promociones, los problemas técnicos, la gestión, la seguridad, la marcha de la compañía (objetivos, planes, proyectos, resultados), el entorno de la empresa u organización en cual- quiera de sus vertientes.

Los medios privilegiados de la información descendente son: los soportes escritos, como, por ejemplo, los periódicos y las publicaciones, los folletos de bienvenida, los documentos que se distribuyen al personal (informe anual, informes de las reuniones, notas técnicas, boletines de difusión interna, los carteles, los tabloneros de anuncios, los folletos; las reuniones y conferencias, los

mensajes telefónicos o cualquier otro sistema).

La comunicación descendente es la modalidad de comunicación más asociada al concepto de información. De hecho, la comunicación descendente pretende, como objetivo fundamental, transmitir a los niveles inferiores de la organización instrucciones, datos, órdenes, sugerencias e informaciones de diversa índole que afectan a la labor que realizan estos últimos.

Nombre dos ejemplos de comunicación descendente que le ha tocado observar en su organización. Compare sus respuestas con lo expuesto en el manual.

La comunicación ascendente

Permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles inferiores. De este modo se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores. Así mismo, permite que éstos expresen sus aspiraciones, satisfacciones y problemas. Sin ella, serían imposibles la participación en la organización y la gestión clara de los responsables.

LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE PERMITE QUE CADA MIEMBRO DE UN NIVEL DETERMINADO COMUNIQUE LO QUE CONSIDERA DE INTERÉS PARA EL NIVEL SUPERIOR.

La comunicación ascendente supone establecer cierto clima de confianza que garantice su sinceridad. Como se considera menos necesaria, es preciso salir en su busca y exigirla en todo momento, para que también sea permanente y continua, al igual que la comunicación descendente.

La comunicación horizontal

La comunicación lateral u horizontal persigue relacionar a los departamentos y a las personas entre sí, con el fin de:

- Mejorar la integración de los departamentos funcionales.
- Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.
- Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización.

Los instrumentos de comunicación horizontal pueden ser: reuniones, sobre todo interdepartamentales, grupos de estudio o comisiones que trabajan sobre temas específicos, reuniones de intercambio, comunicaciones telefónicas, seminarios de formación (útiles para entablar relaciones y para superar los mal-entendidos y los bloqueos), medios de información descendente, en la medida en que informan sobre la presencia, soportes sobre papel (descripción de los departamentos en folletos de bienvenida, periódico de empresa, notas informativas, folleto de

“¿quién hace qué?”, y otros).

De hecho, la información lateral influye decisivamente sobre el clima de comunicación existente en la empresa y, en consecuencia, sobre el éxito de la información ascendente y descendente que se transmite.

La existencia de información lateral espontánea es el mejor indicador de un buen clima de comunicación: por ejemplo, el momento en el que los colaboradores se reúnen al margen de la estructura jerárquica o se envían notas breves sobre los hechos ocurridos en el trabajo.



Tipos de flujo de la comunicación organizacional

- Flujo de comunicación ascendente: es cuando la información parte de los trabajadores hacia el líder. Este flujo corresponde al proceso de retroalimentación, es decir, la opinión sobre el modelo de gestión, las acciones administrativas y los planes organizativos. En organizaciones más tradicionales, esta comunicación es más difícil de suceder debido a su estructura bastante jerarquizada. Las principales funciones de ese flujo de comunicación son: proporcionar a los directivos la retroalimentación necesaria sobre los asuntos y problemas actuales de la organización así como la solución de conflictos; ser fuente primaria de retorno informativo para la dirección; aliviar tensiones al permitir que los empleados de nivel inferior compartan información relevante con sus superiores; estimular la participación y el compromiso de todos.
- Flujo de comunicación descendente: también llamado flujo de comunicación vertical u oficial. En este tipo de flujo, se transmiten normas, procedimientos, atribuciones, instrucciones, estrategias, objetivos y metas, prácticas organizacionales, noticias institucionales, entre otros. Su objetivo es proporcionar a los miembros información sobre con trabajos realizados, facilitar un resumen del trabajo y orientar a los funcionarios a reconocer los objetivos de la organización. Aquí también entran las acciones de comunicación interna o de recursos humanos para lograr la alineación estratégica, cultural y también para aumentar la productividad.
- Flujo de comunicación horizontal: este sucede entre personas del mismo nivel jerárquico. Ayuda en a

comprensión entre pares y hace posible que el equipo auna esfuerzos. Además, satisface necesidades como inclusión, control y afecto. Las principales funciones de este flujo de comunicación son: facilitar la coordinación de tareas permitiendo a los miembros establecer relaciones interpersonales efectivas; proporcionar a un empleado un medio para compartir información relevante de la empresa. Este tipo de flujo de información es común en empresas que buscan ser cada vez más colaborativas e innovadoras.

- Este permite que todos los colaboradores tengan voz, participen en debates y participen en la toma de decisiones. Generalmente, este tipo de organización opta por canales que proporcionan la colaboración, como redes sociales corporativas. Este flujo también ayuda a integrar y mejorar el clima entre los colaboradores y compartir conocimiento e inteligencia en la empresa.
- Flujo de comunicación transversal: el flujo atraviesa todas las instancias y flujos (ascendentes, descendentes y horizontales) de la empresa, sin la distinción de niveles jerárquicos. Generalmente se encuentra en organizaciones más modernas, descentralizadas y flexibles, con una gestión más participativa e integrada. Este tipo de flujo crea el ambiente necesario para que los empleados puedan participar en diferentes áreas y lograr un mayor nivel de interacción.
- Flujo de comunicación circular u oblicua: este flujo de comunicación está más presente en las organizaciones de menor tamaño y es extremadamente informal, circula indistintamente entre todos los niveles. La comunicación organizacional es uno de los procesos más importantes en el día a día de las empresas. Los flujos apoyan a todas las estrategias, actividades, acciones y decisiones tomadas por las empresas. De este modo, se logra la transmisión de información o mensajes para que haya entendimiento, esta información debe ser clara y directa.



RESUMEN

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

La comunicación organizacional es el proceso por medio del que los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. También se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además, el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

MÓDULO III / LA ASERTIVIDAD EN EL CONTEXTO LABORAL

Itinerario del módulo III	
<p>Objetivo Específico del Módulo: Utilizar estrategias asertivas que favorezcan la resolución de conflictos dentro de la empresa y entre los integrantes del equipo de trabajo</p>	<p>Instrucciones Especiales</p>
<p>1. Lea la Hoja de Información “La asertividad en el contexto laboral”.</p> <p>2. Desarrolle los ejercicios que se le solicitan durante la lectura, cuyas preguntas están en rojo y envíelas a su tutor.</p>	<p>5. Profundice sus conocimientos ingresando a Google poniendo “La asertividad en el contexto laboral” y encontrará mucha literatura relacionada con el tema.</p>
<p>3. Aplique las pruebas de autoevaluación que están al término del módulo y compruebe sus resultados con los que están al término del manual. En caso que haya fallado en alguna respuesta vuelva a releer la Hoja de Información.</p>	<p>6. Al final de cada módulo encontrará actividades de aprendizaje que luego de ser realizadas las debe enviar a su tutor para recibir la retroalimentación respectiva.</p>
<p>4. Avance si no tiene dudas del módulo y continúe con el siguiente.</p>	

HOJA DE INFORMACIÓN



INTRODUCCIÓN

Muchas personas ignoran o desconocen las técnicas verbales por medio de las cuales podemos conseguir lo que deseamos sin “perder los estribos” o el control en situaciones de interacción humana, resguardando nuestra dignidad personal y nuestra estabilidad emocional.

La asertividad es una habilidad social y comunicativa que se encuentra en un término medio entre la pasividad y la agresividad. A menudo es confundida erróneamente con esta última, puesto que la asertividad implica hacer valer nuestra posición de manera firme y persistente. Sin embargo, ser asertivo significa mucho más que manifestar nuestro punto de vista.

Cuando interactuamos con los demás muy habitualmente tendemos a adoptar posturas agresivas o pasivas. Expresarse de forma inapropiada suele ser el resultado de falta de confianza en uno mismo. La asertividad, en cambio, no se considera pasiva ni agresiva, sino que se trata de una conducta equilibrada. Ser asertivos significa expresar pensamientos y sentimientos de forma honesta, directa y correcta. Implica respetar los pensamientos y creencias de otras personas, a la vez que se defienden los propios.

Expresar adecuadamente los sentimientos y deseos requiere de una importante habilidad personal e interpersonal. En nuestras interacciones con otras personas, ya sea en casa, en el trabajo, con clientes o colegas, la asertividad puede ayudarnos a expresarnos de forma clara, abierta y razonable, sin menoscabar por ello a los demás.

COMPORTAMIENTOS DESASERTIVOS

- **El tímido.** Usted se deja atropellar por todos, no sabe defenderse y se muestra pasivo en cualquier situación posible. Si alguien le da un pisotón es usted el que dice “**Perdone**”. Por grandes que sean su timidez y su irresolución, siempre hay un punto desde el que se puede iniciar el cambio.
- **La persona con dificultades de comunicación.** Recordemos que la asertividad posee cuatro características de conducta: franqueza y rectitud, honestidad y aptitud. Tal vez usted presente

dificultades en cualquiera o en todas esas áreas, pero con frecuencia sólo un área se presenta mayor dificultad.

- **Comunicación tortuosa:** Usted tiende a hablar demasiado, una característica que suele ir acompañada de sentimientos superficiales, falta de deseos definidos y dificultad en el trato con los parientes más próximos. La práctica de hacer declaraciones sencillas y directas, sin complicaciones, cambia a menudo todo su esquema de conducta.
- **Comunicación deshonesto o pseudoasertiva:** Usted parece sincero y honesto, por lo general muy apto, a menudo extrovertido, pero esta aserción aparente oculta a una carencia básica de honestidad. Usted dice. *“¡Cuánto me alegro de verte!... Llevaba unos días pensando en ti”* cuando no le importa nada, y el otro lo sabe. En esta clasificación entran esas versiones estereotipadas del vendedor que saluda con afecto a todo el mundo y los políticos que andan besando a los niños. También figuran en este grupo los que tienen problemas con su familia y sienten una insatisfacción general ante la vida (*“Nunca me sale nada bien”*).
- **Comunicación inadecuada:** Por falta de dominio de las realidades de las relaciones sociales, usted dice lo que juzga más correcto en el momento más inadecuado. Tal vez sea abierta y sincera, pero ese modo tan inmaduro de hablar lo lleva con frecuencia a graves dificultades interpersonales, con lo que, más que intimidar, usted se distancia de los demás. Como dice lo menos adecuado, y en el momento más inoportuno, usted mismo se expone a la explotación o al insulto.
- **El asertivo de doble personalidad:** Hay quien falla en un área de la aserción y triunfa en otra. Quizás usted sea capaz de expresar abiertamente un sentimiento de ternura y en cambio sea totalmente incapaz de demostrar sus sentimientos de cólera... y vice- versa.

En el área de alcance de esos asertivos de doble personalidad suele ser muy limitado. Tal vez sí son asertivos en el trabajo... excepto con un superior, un subordinado o alguna persona específica. Quizá sean asertivos en una relación de tipo individual, pero no en grupos. Una mujer puede ser asertiva con todo el mundo... menos con la empleada que viene un día a la semana a su casa. Y hay quien puede ser asertivo con todos... menos con su jefe o con un subordinado.

En general, cuanto más limitada el área, más sencillo resulta cambiar con el Aprendizaje Asertivo.

- **La persona con déficit de conducta.** La que no logra establecer el contacto visual, ni domina la conversación intrascendente ni se atreve a una confrontación o a iniciar una conversación. Estas habilidades asertivas pueden aprenderse.
- **La persona con obstáculos específicos.** Usted sabe lo que debería hacer, y tiene capacidad para llevarlo a cabo, pero su temor al rechazo, la cólera, la curiosidad, la crítica o
Por ejemplo, tiene ideas equivocadas: *usted no comprende la diferencia entre agresión y aserción; usted sabe el qué y el cómo de lo que ha de hacerse, pero discute su derecho a*

hacerlo.

- **Tiene un concepto incompleto de la realidad social:** *Usted no comprende que existen diferentes clases de relaciones con personas distintas. Cree que está obligado a tratar a un extraño como a un amigo. Ni se le ocurre siquiera tratar al extraño como extraño, y al amigo como amigo.*



- **Tiene una idea incompleta de la realidad psicológica:** *Se preocupa por saberse preocupado, sufre angustia porque se nota angustiado, sin comprender que la vida nos presenta problemas en los que la ansiedad es la reacción más adecuada. Es natural que nos sintamos angustiados.*
- **Cuando la vida nos da un golpe.** Sin embargo, en vez de decir: “De acuerdo, estoy atravesando una situación muy difícil que hace que me sienta tenso”, usted analiza: “ Me preocupo de tal modo que estoy hecho un neurótico, y será mejor que empiece a preocuparme por eso”.
- **No admite la independencia en los demás:** *Usted piensa que, en tanto tenga razón, el otro ha de seguir la dirección que usted le marque. Y el otro se niega con mucha frecuencia, movido por sus propias necesidades, sentimientos e impulsos.*
- Cree que, mientras haga lo más correcto, ha de conseguirlo todo: *Y si no lo consigue, es que hay algo raro en usted. La realidad no suele ser así. Tal vez usted pida, y merezca, un aumento de sueldo, pero la situación económica de su empresa u organización lo haga imposible.*
- La persona cuyos hábitos interfieren en sus deseos. Si usted ha aprendido a hacer mal algunas cosas, tal vez tenga problemas para llegar a hacer lo que desea.
- La persona que tiene problemas de aserción con sus propios hijos. Los padres quieren que sus

hijos lleguen a ser personas asertivas, que se respeten a sí mismos. Sin embargo no comprenden las distintas artes necesarias para producir, por una parte, unas buenas relaciones íntimas y, por otra, un ser humano independiente; tampoco entienden hasta qué punto influyen en los hijos sus propias dificultades de aserción.

¿CÓMO ES UNA PERSONA ASERTIVA?

Si miramos un diccionario veremos que el verbo **“aseverar”** significa: *declarar o afirmar positivamente, o con seguridad, con sencillez, o con fuerza.*

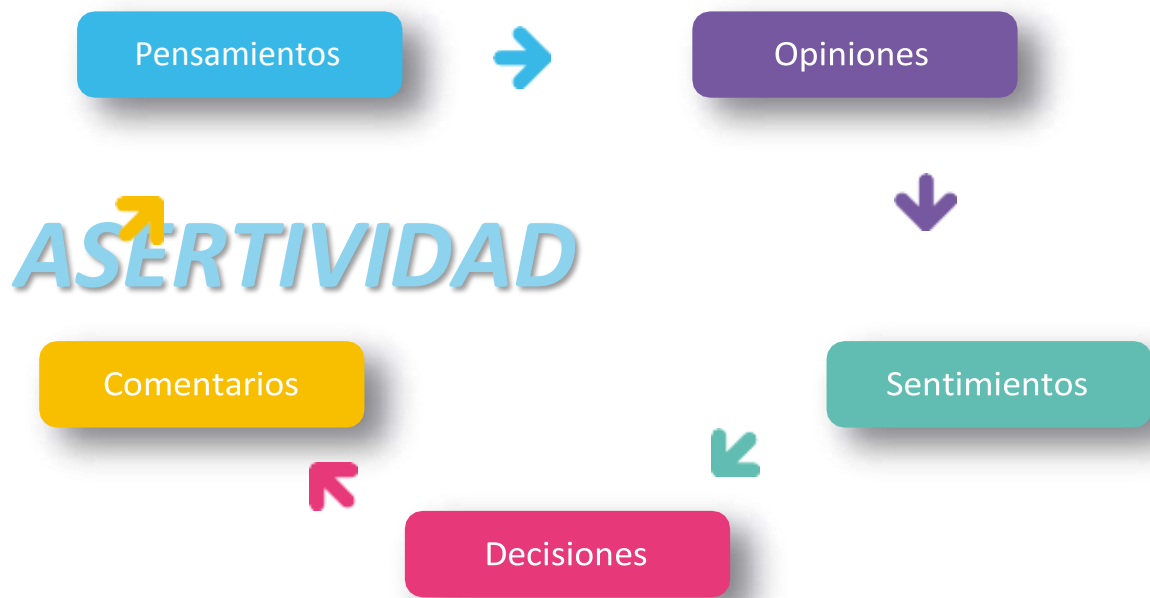
En términos de la psicología de las relaciones humanas, esto constituye una explicación limitada. Para efectos de este curso, vamos a señalar que una persona se comporta asertivamente cuando su conducta posee estas cuatro características:

Se siente libre para **manifestarse**. Mediante palabras y actos hace esta declaración: “Éste soy yo. Esto es lo que yo siento, pienso y quiero”.

Puede **comunicarse** con personas de todos los niveles, amigos, extraños y familiares, y esta comunicación es siempre abierta, directa, franca y adecuada.

Tiene una **orientación activa** en la vida. Va tras lo que quiere. En contraste con la persona pasiva, que aguarda a que las cosas sucedan, intenta **hacer** que sucedan las cosas.

Actúa de un modo que **juzga respetable**. Al comprender que no siempre puede ganar, acepta sus limitaciones. Sin embargo, siempre lo intenta con todas sus fuerzas, de modo que, ya gane, pierda o empate, conserva su respeto propio.



¿Cómo está su nivel de asertividad?

Una vez conocidos los componentes fundamentales de la asertividad, vamos a realizar una prueba que nos dará una imagen general de nuestro nivel de asertividad. En primer lugar conteste a las siguientes preguntas con un **SÍ** o con un **NO**.

Sea asertivo, sea honesto consigo mismo.

Preguntas		
Quando considera que algo le resulta injusto, ¿expresa su opinión al respecto?		
¿En ocasiones se exalta ante determinadas situaciones que le desagradan?		
Si un compañero le pidiera un favor que usted se sintiera incapaz de cumplir, ¿le diría que no?		
¿Se sentiría con el derecho de interrumpir al interlocutor en caso de que no le quedara clara la explicación?		
Quando alguien le pide ayuda, ¿cree que tiene la obligación de tener que ayudarlo?		
¿Cree que debería adaptarse a los demás antes de perder la amistad?		
Si se enfrenta con regularidad a la conducta de otra persona que le resulta molesta, ¿le pide que deje de hacerla?		
Ante una crítica sobre usted, ¿intenta comprender el otro punto de vista?		

Su amigo acaba de llegar a cenar, justo una hora más tarde, y no le ha llamado para avisarle que se retrasaría, ¿le comentaría de su irritación por su tardanza?		
Una persona se acaba de mudar al piso de al lado, ¿se acercaría a la puerta para presentarse?		
Un compañero de trabajo le da constantemente sus tareas para que usted las realice, y decide terminar con esta situación, ¿le expone la situación argumentándole y razonándole?		
Si una persona a la que usted respeta expresara opiniones contrarias a las suyas, ¿se atrevería a expresar su propio punto de vista?		
¿Considera que cada persona ha de defender sus propios derechos ante cualquier circunstancia?		
Si estuviera hablando con otra persona que de pronto irrumpe la conversación para dirigirse a un tercero, ¿expresaría su irritación?		
¿Existen ocasiones en las que usted no expresa su opinión por temor a que ésta sea rechazada?		
¿Suele recriminar, rechazar o exigir cuando los demás están en desacuerdo con su propio punto de vista?		
Cuando un compañero suyo está opinando sobre un tema del cual usted no tiene ningún tipo de interés, ¿tiende a ignorar el mensaje?		
¿Se siente con el derecho de pedir información de cualquier duda en cualquier momento de una exposición?		

Ante una situación que le crea cierta ansiedad, ¿usted tiende a expresarlo abiertamente?		
Si alguien le pide un favor que usted se ve incapaz de llevarlo a cabo, ¿intenta hacer un esfuerzo para satisfacer a la otra persona?		

Una vez contestadas las preguntas pasemos a corregir el test. Para ello debe guiarse por la tabla de corrección. El resultado que obtendrá serán dos puntuaciones, una para asertividad y otra para la no asertividad, de modo que podrá comprobar el “peso” de una frente a la otra. Otra manera de analizar los resultados es conocer las situaciones donde será favorable una actitud más asertiva, así como tener presente aquellas otras donde su comportamiento es correcto.

Asertividad																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO

NO Asertividad																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI

¿POR QUÉ NO SOMOS ASERTIVOS?

Según hemos descrito a la asertividad, no parece tener justificación que cueste comportarnos de manera asertiva. Veamos algunas razones por las que pudiera existir esta dificultad:

1. Casi todos podemos identificar patrones de comportamiento asertivos en nuestro repertorio de conductas, pero el manifestar ese tipo de comportamiento nos genera tanta ansiedad que o no lo hacemos o lo hacemos parcialmente.

2. Esto es debido a que confronta las situaciones que nos ocurren con nuestros derechos asertivos. Uno de nuestros derechos es, por ejemplo, decir que no, un paciente nos pide que lo derivemos a un especialista, y según nuestro criterio después de haber valorado el caso, esta derivación no es necesaria, sabemos que la respuesta es no, sabemos cómo es el patrón de conducta de decir que no, pero no nos atrevemos a decírselo. Esto nos produce mucha ansiedad, tememos defraudarlo, que se enfade, que nos desprestigie frente a otros compañeros, etc.
3. En otras ocasiones poseemos patrones irracionales de pensamiento que nos impiden actuar de forma asertiva: por ejemplo: la persona no asertiva o pasiva suele guiarse por la siguiente idea irracional: “es necesario ser querido y apreciado por todo el mundo”, este patrón de pensamiento le va a llevar a ceder a peticiones, a hacer aquello que cree que los demás esperan de ella en vez de lo que ella cree que tiene que hacer, etc. Mientras la persona agresiva puede tener esta otra idea: “es horrible que las cosas no salgan como yo quiero que salgan”, este esquema le va a llevar a imponer sus criterios sin tener en cuenta las opiniones de los demás, es el caso en el que detectamos que un paciente no sigue una prescripción nuestra y lo culpabilizamos, y nos mostramos agresivos.
4. En otras ocasiones nuestra falta de asertividad viene dada porque no hemos aprendido patrones conductuales asertivos, es decir no sabemos cómo hay que hacer un determinado comportamiento de forma asertiva, por ejemplo, cuando tenemos que realizar una crítica, y siguiendo con el tema de medicina, si queremos decirle a un paciente nuestro que no venga sin cita, tenemos con él una buena relación y no queremos que esta se deteriore por decirle esto, pero no sabemos cómo hacerlo.

TÉCNICAS ASERTIVAS SISTEMÁTICAS

A estas alturas ya conocemos cuáles son nuestros derechos asertivos y es posible que creamos que muchas veces hemos pensado así respecto a las relaciones con las otras personas. Pero cada vez que hemos planteado firmemente nuestras convicciones nos han dicho que nuestra actitud es equivocada... “Tú no debes ser así”, “No seas tan inflexible”, etc. ¿Qué hacer ahora? Ya sé cuáles son mis derechos. Ya sé cuándo o con quiénes no logro hacer valer mis derechos. ¿Por qué?



Para comportarse asertivamente se necesita, ante todo, conocer sus derechos asertivos, pero le falta, además, aprender cómo imponer esos derechos. Lo primero es una filosofía y lo segundo es un conjunto de comportamientos asertivos o técnicas.

Algunas de ellas pueden parecerle incómodas, aberrantes, imposibles de utilizar, chocantes. Es cierto, pueden serlo. Pero para una persona asertiva se constituyen en herramientas verbales que le posibilitan a discreción establecer sus reglas en las relaciones con las otras personas. Relaciones más satisfactorias y plenas son consecuencias lógicas del buen uso de estas técnicas.

¿Es usted una persona asertiva o desasertiva? Escriba a continuación las causas que estime que son sus debilidades y fortalezas y saque conclusiones para mejorar.

Ejercicio práctico. Cuestionario asertivo de Lazarus:

1. Cuando una persona es abiertamente injusta, ¿tiene usted a no decirle nada al respecto?
2. ¿Siempre hace lo posible por evitar problemas con otras personas?

3. ¿Suele evitar contactos sociales por temor a hacer o decir algo inadecuado?
4. Si un amigo le ha traicionado develando algún secreto suyo, ¿usted le dice lo que piensa realmente?
5. Si compartiera la habitación con otra persona, ¿insistiría en que él/ella haga parte de la limpieza?
6. Cuando un empleado en un comercio atiende primero a una persona que llegó después de usted, ¿se lo hace notar?
7. ¿Conoce pocas personas con las que pueda sentirse relajado y pasarlo bien?
8. ¿Dudaría antes de pedirle dinero a un amigo?
9. Si usted prestó una suma de dinero de importancia a una persona que parece haberse olvidado de ello, ¿se lo recordaría?
10. Si una persona se burla de usted constantemente, ¿tiene dificultad para expresarle su irritación o desagrado?
11. ¿Prefiere permanecer de pie al fondo de un salón de actos con tal de no buscar asiento adelante?
12. Si alguien pateara constantemente el respaldo de su butaca en el cine, ¿le pediría que dejara de hacerlo?
13. Si un amigo o amiga le llamara todos los días a altas horas de la noche, ¿le pediría que no le llamara más tarde de cierta hora?
14. Si usted estuviera hablando con otra persona que de pronto irrumpe la conversación para dirigirse a un tercero, ¿expresaría su irritación?
15. Si usted está en un restaurante elegante y su bistec está demasiado crudo, ¿le pediría al camarero que lo cocinara un poco más?
16. Si el propietario del piso que usted alquila, no ha hecho ciertos arreglos a los que se comprometió, ¿usted le insistiría en que los hiciera?

17. ¿Devolvería una prenda con taras que compró unos días antes?
18. Si una persona a quien usted respeta expresara opiniones contrarias a las suyas, ¿se atrevería a exponer su propio punto de vista?
19. ¿Puede decir “no” cuando le piden cosas poco razonables?
20. ¿Considera que cada persona debe de defender sus propios derechos?

CORRECCIÓN

Respuestas asertivas:

1- no	2- no	3- no
4- no	5- si	6- si
7- no	8- no	9- si
10- no	11- no	12- si
13- si	14- si	15- si
16- si	17- si	18- si
19- si	20- si	

Interpretación: compare los totales asertivos y no asertivos. El predominio de cada uno de ellos le indicará su tendencia asertiva o no asertiva. También puede considerar sus respuestas no asertivas por sí mismas, como indicativo de esa situación particular, por si desea trabajarla.

RESUMEN

El comunicarse con otras personas para conseguir lo que queremos respetando el derecho de los otros es lo que se entiende por ser una persona asertiva.

Las personas son asertivas cuando se sienten libres para manifestarse, pueden comunicarse con personas de todos los niveles, tienen una orientación activa en la vida y es capaz de juzgar de un modo respetable.

En cambio las personas desasertivas por lo general son tímidas, tienen problemas de comunicación, tienen doble personalidad, déficit de conducta, con obstáculos específicos, sus hábitos interfieren en sus deseos y/o tienen problemas de aserción con sus propios hijos.

Para lograr ser una persona asertiva es necesario aplicar ciertas técnicas tales como saber cuáles son las ideas erróneas en el actuar diario y cuáles son sus legítimos derechos como:

Ser el juez último de usted mismo: de sus actos, opiniones y sentimientos.

- No dar razones o excusas para justificar su comportamiento.
- No hacerte cargo de los problemas de los demás.
- Cambiar de parecer.
- Cometer errores... y a ser responsable de ellos.
- Decir "No lo sé".
- Conseguir lo que quiera sin contar con la simpatía de los demás.
- Tomar decisiones ajenas a la lógica.
- Decir "No lo entiendo".
- Decir "No me importa", y no tiene por qué sentirse mal por ser usted mismo.