Sustento del uso justo de Materiales Protegidos

derechos de autor para fines educativos

UCI

Universidad para la Cooperación Internacional

UCI

Sustento del uso justo de materiales protegidos por derechosde autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estríctamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestion, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI - para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes en el curso Formulación del Portafolio de Inversiones y Proyectos de Tecnología perteneciente al programa académico Maestría en Administración de Tecnologías de la Información.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor .

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S,Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial. sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

Capítulo 4

Uno de los elementos más valiosos para una comunicación funcional es tener buena predisposición tanto para escuchar como para transmitir.

CEBERIO

Orson Welles

Actor y director de cine estadounidense. Nació en 1915 y murió en 1985. A muy temprana edad creó su propia compañía, el Mercury Theatre. En 1934 comenzó a trabajar en una radiodifusora de Nueva York. El 30 de octubre de 1938, demostrando gran poder de convicción, provocó histeria colectiva en la ciudad de Nueva York al narrar una adaptación de *La guerra de los mundos*, de H. G. Wells, que los radioescuchas creyeron era la narración en vivo de un acontecimiento real. En el cine fue un destacado director, entre cuyos trabajos sobresale la cinta de culto *El ciudadano Kane* (1941).

Comunicación

Rita G. Franco García y Angélica L. Ochoa Ramos

Objetivo del capítulo

Que el lector mejore sus habilidades de competencia en la comunicación mediante el análisis de los elementos de la misma, la integración de la teoría, la práctica y el autoconocimiento, incorporando actitudes éticas que le permitan responder eficientemente a las demandas de su entorno social y profesional.

Introducción

La comunicación es una actividad inherente al hombre, que le ha permitido su evolución individual y social. Tanto la comunicación verbal como la no verbal desempeñan un papel importante en la interacción con los demás al satisfacer una de las necesidades primordiales del ser humano, que es ser aceptado y valorado por las personas que están a su alrededor. También son una manifestación de la capacidad de comunicar a otros lo aprendido y de esa forma crear culturas y formas de vida que se transmiten de una generación a otra, lo que ha determinado cambios culturales y ha favorecido el progreso de la humanidad.

En los últimos 50 años la comunicación ha sido un tema de interés para la humanidad en los ámbitos social, laboral, familiar e interpersonal, debido a que muchos de los problemas que atañen a los individuos y a las organizaciones se deben a una inadecuada comunicación. Investigadores del comportamiento humano como Rogers, Watzlavick y Smith, y de la organización como Mayo y Ferrer, así como algunos teóricos

de la calidad total, han propuesto diferentes alternativas para mejorar las habilidades de comunicación interpersonal, grupal y organizacional.

La comunicación le ha permitido al hombre relacionarse con sus coetáneos; conseguir la satisfacción de sus necesidades; expresar sus deseos, sentimientos, anhelos y sueños; participar sus ideas, pensamientos y experiencias, así como conocer las de los demás. La comunicación no es la mera transmisión o información del mensaje, ni únicamente el significado compartido; debe incluir, como menciona Robbins (2004), tanto la transferencia como el entendimiento del significado.

Se puede decir que la comunicación es el eje del mundo, ya que todo gira alrededor de ella; un adecuado desarrollo y manejo de la misma permitirá que la evolución del mundo sea cada vez mejor.

Este capítulo da a conocer el proceso y modelo de la comunicación, las funciones, los tipos y barreras de ésta, así como los facilitadores que permiten lograr una comunicación eficaz.

La comunicación

Existen diferentes definiciones de comunicación, aportadas por diversas disciplinas. En seguida se enuncian algunas de ellas, así como nuestra propia definición.

Según la *Enciclopedia Encarta*, comunicar es transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor. Para Berelson y Steiner (1964) es el acto o proceso de transmisión de ideas, emociones, habilidades, etc., mediante símbolos, palabras, imágenes, cifras y gráficos, entre otros.

Axley (1996) menciona que la comunicación interpersonal es la transmisión y recepción de pensamientos, hechos, creencias, actitudes y sentimientos (por conducto de uno o más medios de información) que produce una respuesta. Mediante la escucha activa, el receptor podrá comprender e interpretar con exactitud los mensajes enviados por el emisor.

A. Martínez y Abraham Nosnik (1998) definen a la comunicación como un proceso mediante el cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta.

Robbins (2004) define la comunicación como la transferencia y comprensión del significado. Verderber (1999) considera que la comunicación es un proceso que incluye contexto, participantes, mensajes, canales, presencia o ausencia de ruido y realimentación.

Se puede decir entonces que la comunicación es un proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos, a través del cual se comparten significados; incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadores, relación y realimentación.

La comunicación como proceso

La comunicación incluye una serie de pasos que van desde la fuente o el emisor del mensaje hasta la recepción y entendimiento del significado. Este proceso está conformado por los siguientes factores:

- *Contexto.* Ambiente o lugar donde se da la comunicación. Incluye características del lugar donde se brinda la comunicación, clima, distancia entre los interlocutores, relaciones interpersonales de los participantes, así como antecedentes o información previa, sentimientos, actitud, creencias, valores y normas.
- *Participantes.* Personas que se comunican y que fungirán como transmisores y receptores de la comunicación.
- *Mensaje.* Es lo que se comunica. Sus elementos son significado (ideas y sentimientos), símbolos (palabras, sonidos, acciones, dibujos, figuras u objetos), codificación, decodificación y forma.
- *Canales.* Medios de transportación del mensaje a través de los sentidos. Mientras más canales se utilicen, existe más probabilidad de éxito en la comunicación.
- *Barreras.* Cualquier elemento que interfiere en la comunicación y que se presenta en alguna fase del proceso. Pueden ser internas, externas o semánticas.
- *Facilitadores.* Estímulos que favorecen la recepción del mensaje.
- *Realimentación.* Es la respuesta al mensaje, e indica al emisor el entendimiento que el receptor tuvo del mismo.

Modelo de los siete pasos de la comunicación

Robbins señala que para que la comunicación se dé es necesario un propósito, el cual debe expresarse como un mensaje por transmitir, y propone un modelo constituido por siete etapas (véase figura 4.1).

1. *Fuente.* Inicia el mensaje que se enviará.
2. *Codificación.* Conversión de un mensaje de comunicación en forma simbólica; debe tenerse en cuenta que existen condiciones que afectan la codificación del mensaje: la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural.

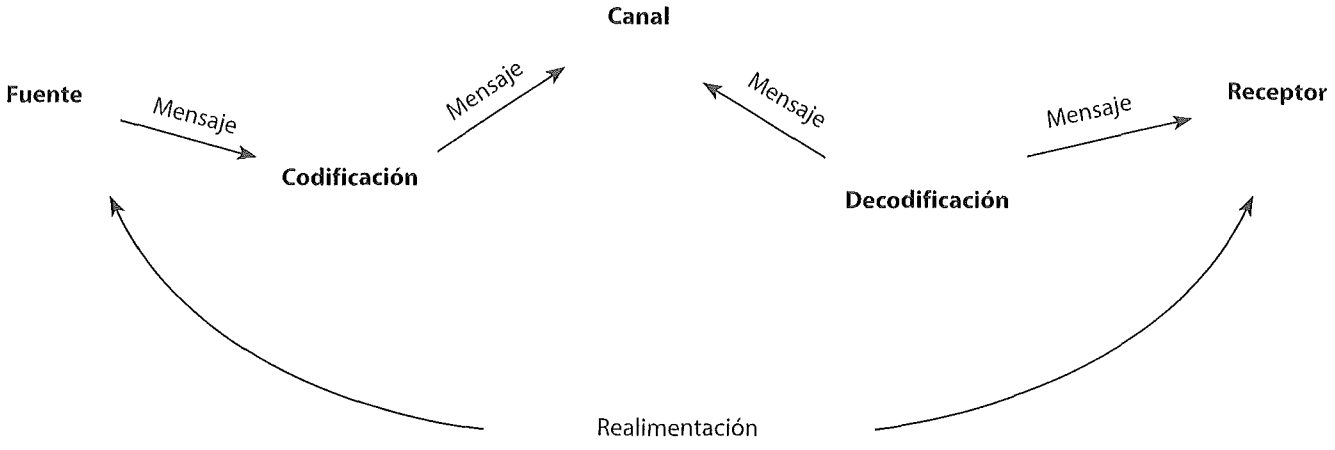

FIGURA 4.1 Modelo de los siete pasos de la comunicación.

3. *Mensaje.* Producto físico real de la fuente codificadora, es decir, aquello que se comunica.
4. *Canal.* Medio a través del cual viaja un mensaje de comunicación.
5. *Decodificación.* Traducción del mensaje de la comunicación que emite la fuente.
6. *Receptor.* Quien recibe el mensaje enviado por la fuente.
7. *Realimentación.* Proceso consistente en verificar que no haya malos entendidos y que el mensaje se ha decodificado correctamente.

Funciones de la comunicación grupal y organizacional

La comunicación ha permitido al hombre relacionarse con sus contemporáneos; conseguir la satisfacción de sus necesidades, ya sean éstas de nivel inferior o superior; expresar sus deseos, sueños, anhelos y sentimientos; participar sus ideas, pensamientos y experiencias, y ser partícipe de las de los demás.

En un grupo u organización existen cuatro funciones principales de la comunicación: expresión emocional, motivación, control e información.

Utilizamos la expresión emocional para satisfacer nuestras necesidades, fortalecer y mantener nuestro sentido de identidad, desarrollar y cumplir relaciones y obligaciones sociales, intercambiar información e influir en otros.

La comunicación permite la motivación del empleado al aclararle el nivel de desempeño que ha tenido dentro de la empresa. También le facilita la toma de decisiones dentro de su área laboral de competencia y el logro de los objetivos. La comunicación ayuda a que exista un control en la organización, y éste es definido desde su diseño estructural, puesto que se realiza a través de jerarquías de autoridad y guías formales, lo que implica la restricción de los canales y los contenidos de las comunicaciones.

La comunicación informal también desempeña una función de control. "Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a unos miembros que producen más (y hacen que el resto del grupo se vea mal), informalmente se lo comunican y controlan su comportamiento" (Robbins, 2004). Otro ejemplo de la comunicación informal como control es la del rumor, ya que éste puede controlar el desempeño de los trabajadores de forma negativa o positiva dentro de la organización.

La comunicación proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para conocer sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, lo que les permitirá una adecuada toma de decisiones para el logro de los objetivos y metas que se propongan, ya sea a corto, mediano o largo plazos.

Comunicación intrapersonal, interpersonal, grupal y organizacional

¿Puede la comunicación mejorar nuestras relaciones laborales, familiares, amistosas y de pareja, así como nuestra calidad de vida, para tener éxito en los proyectos que emprendamos? Por supuesto que sí. La comunicación es una cualidad que los seres humanos posee-

mos, y es el eje que nos permite relacionarnos con nosotros mismos y con los demás. Sin embargo, en la mayoría de los casos se aprende de manera equivocada, y precisamente por ser algo aprendido, podemos reaprender maneras más adecuadas de comunicarnos.

Por ello es importante conocer cómo nos comunicamos con nosotros mismos y cómo lo hacemos en las relaciones sociales, es decir, conocer la comunicación intrapersonal, interpersonal, grupal y organizacional.

En seguida se explica cada una de ellas y se presentan algunas actividades (ejercicios, pruebas de autoevaluación, tareas, etc.) que permitirán al lector analizar estos tipos de comunicación e identificar las habilidades que debe desarrollar.

La *comunicación intrapersonal* es la que se da consigo mismo. Se logra mediante el autoconocimiento profundo y reflexivo y la formación de la autoimagen a través de la reflexión acerca de los sentimientos, los actos y los pensamientos personales. Implica la aceptación de uno mismo, de nuestro físico —es decir, el cuerpo con cualidades y limitaciones—, estar en contacto con los sentimientos y aceptarlos, y aprender a perdonarse.

Los sentimientos se manifiestan de diferentes maneras en cada persona, ya que son parte de uno mismo y están presentes en la vida cotidiana; aunque queramos ignorarlos, se revelan. Las situaciones cotidianas nos provocan diversos sentimientos, como dolor, sufrimiento, incomodidad, malestar, placer, felicidad, tranquilidad y alegría. Los sentimientos no son buenos ni malos, simplemente existen; nuestro compromiso consiste en saber expresarlos, es decir, cómo, cuándo, dónde y con quién hacerlo.

La comunicación intrapersonal tiene una relación estrecha con la propia autoestima. Si estamos y nos sentimos bien con nosotros mismos, nos dirigimos mensajes positivos. Por el contrario, si nuestra estima está empobrecida, emitimos mensajes negativos y perjudiciales. Tener una comunicación intrapersonal intensa y positiva permitirá, en un segundo momento, lograr el éxito en las relaciones y comunicaciones interpersonales.

La *comunicación interpersonal* es entendida como el diálogo que se da entre las personas mediante la transmisión y recepción de pensamientos, creencias, hechos, actitudes y sentimientos. Implica la interrelación con nuestros semejantes y tiene como objetivo responder y escuchar adecuadamente, compartir información, mantener una comunicación eficaz, y ampliar y mejorar las relaciones.

Algunos ejemplos de comunicación interpersonal son platicar con los amigos, discutir la metodología de un trabajo, comentar los avances tecnológicos que benefician a su organización, charlar con los compañeros acerca de los beneficios económicos que obtuvieron durante el año dentro de la empresa, entrevistar a alguien para la realización de una tarea o calmar a un amigo que sufre una decepción amorosa.

Las habilidades de comunicación interpersonal son vitales para obtener el empleo que deseamos, ascender en una organización, mantener una posición dentro de la misma, lograr las metas organizacionales, escuchar las necesidades de los otros, establecer relaciones, solucionar los conflictos de manera adecuada y ser asertivos. Más adelante se abundará en el desarrollo de estas habilidades.

La *comunicación grupal* se fundamenta en la comunicación interpersonal y, por ende, en las habilidades de la misma. En ella participan dos o más personas que se comunican entre sí con el objetivo de resolver problemas, tomar decisiones, influir, persuadir a los demás, lograr las metas del equipo de trabajo y las organizacionales y el fortalecimiento de los grupos.

La *comunicación organizacional* es la disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio (Andrade, 1996). Se delimita de acuerdo con el diseño de la organización para identificar adecuadamente los canales de comunicación que permitan y faciliten una apropiada toma de decisiones y la puesta en práctica de las mismas. Las comunicaciones que se dan en la organización constituyen un importante mecanismo de coordinación y le dan vida a la misma. Fernando Flores (citado por Rodríguez, 2006) considera que las organizaciones son redes conversacionales en donde es posible sistematizar las "conversaciones para la acción", de tal manera que disminuyan los malos entendidos y se hagan explícitos los compromisos subyacentes. Para ello es necesario que las organizaciones tomen en cuenta lo siguiente:

- Que lo comunicado sea entendido por los miembros de la organización, es decir, que se entienda lo que se quiere decir. Esto se consigue creando lenguajes propios y temáticas adecuadas a las características de la organización y sus integrantes.
- Que la comunicación llegue a todos los niveles y personas, aunque no se encuentren presentes. Esto se logra utilizando circulares y boletines internos, transmitiendo oralmente órdenes e información a través de las líneas consideradas en el diseño organizacional; apoyándose en los recursos tecnológicos actuales, por ejemplo, las redes electrónicas, los correos electrónicos, el fax, etc. Además, es vital fortalecer las relaciones de la organización con los clientes, proveedores e instituciones financieras.
- Que las personas acepten la comunicación recibida, es decir, que la incorporen como parte de su decidir y su actuar. Con tal fin, el líder puede utilizar el poder y la autoridad que se le ha conferido formalmente en la estructura organizacional para asegurar la coordinación y el control. Por fortuna, en la actualidad existen más estructuras planas, lo que facilita que el ejercicio de la autoridad sea directo. Basta con observar el organigrama de un sistema organizacional para conocer el tipo de enlace comunicacional deseado desde los puestos directivos hasta los inferiores. La comunicación vertical, horizontal y mixta existente en la organización debe vencer grandes dificultades producidas por las barreras del lenguaje.

Tecnología y comunicación organizacional

En las organizaciones actuales la comunicación se robustece y mejora mediante tecnologías de cómputo, correo electrónico, correo de voz, enlaces de Internet, Intranet y Extranet, videoconferencias, juntas electrónicas y equipos virtuales, entre otros. Esto ha propiciado el cambio en la manera de comunicarse, puesto que ya no es necesario que los empleados se encuentren físicamente en su lugar para estar disponibles prácticamente las 24 horas del día para la organización, ya que se les puede localizar mediante celulares, computadoras o comunicadores personales en sus casas, durante las comidas, en reuniones con los clientes, en cualquier día de la semana, lo que ha permitido que cada día la separación de la línea entre la vida laboral y la privada del empleado sea menor.

Los límites organizacionales cada vez son menos importantes en las organizaciones, ya que mediante el uso de sistemas de computación es más fácil para los trabajadores tener comunica-

ción con los mandos altos en forma directa y en tiempo real, con lo que el estilo de dirección vertical pasa a segundo término o desaparece, convirtiéndose en una comunicación horizontal. De igual forma puede decirse que los límites entre clientes y proveedores desaparecen.

Aplicaciones actuales de la tecnología en la comunicación

Correo electrónico y mensajes instantáneos. Uso de Internet, e Intranet para enviar documentos y textos generados en computadoras a otras personas. Esto ha reducido notablemente el número de memoránda, cartas y llamadas telefónicas. Es una herramienta de comunicación que reporta grandes beneficios a la organización en virtud de que coadyuva a la disminución de errores en la comunicación, ya que los correos electrónicos pueden corregirse y guardarse de manera rápida en el sistema, y se pueden enviar a gran cantidad de personas en forma simultánea. En la actualidad lo usan casi todos los trabajadores de oficina, y se considera que en México los empleados reciben aproximadamente un promedio de 20 mensajes de correo electrónico por día.

Algunos inconvenientes del uso del correo electrónico en las organizaciones son la cantidad de mensajes que recibe el trabajador y el tiempo que utiliza en su lectura, comprensión, asimilación y respuesta. Es impersonal y frío, es decir, carece de sentido emocional y deja de transmitir información importante que proporciona la comunicación no verbal o el tono de voz; puede propiciar la holgazanería cibernética si la organización no cuenta con políticas claras que sean dadas a conocer a los trabajadores para supervisarles constantemente el correo electrónico. Algunas empresas han utilizado información obtenida al hacer supervisión electrónica para despedir a empleados que mezclaban asuntos personales con los organizacionales.

A la par del correo electrónico se encuentran los mensajes instantáneos, ya que éstos han crecido notablemente en los últimos años, alimentados por el servicio gratuito que proporcionan Instant Messenger de AOL, el MSN Messenger de Microsoft y el Messenger de Yahoo. En la actualidad un mayor número de organizaciones hacen uso de este tipo de sistemas internos debido a que ofrecen comunicación en tiempo real entre empleados que se encuentran a distancia; es una opción barata en comparación con las llamadas telefónicas y los viajes; crea un historial de documentos de referencia futura y exige atención inmediata de los usuarios. Además, es fácil de usar y le permite al usuario decidir si contesta o no los mensajes instantáneos mientras trabaja con otros archivos, razón por la cual se recomienda que se redacten en forma clara y con frases cortas.

Correo de voz. Este actual método que se utiliza en las organizaciones consiste en dejar un mensaje grabado, el cual no es interrumpido por los receptores, lo que permite centrarse en el motivo de la llamada, lo que coadyuva a que las personas desarrollen las capacidades de comunicación para que lo hagan en forma concisa, profesional y cortés. Su uso ha disminuido los errores al tomar recados, además de que puede hacerse en cualquier horario. Por este medio puede ofrecerse una disculpa ante una falta leve, rechazar invitaciones o emitir órdenes de manera precisa y clara.

Debido al proceso de percepción selectiva, uno de los riesgos que trae consigo esta manera de comunicación es que el receptor distorsione el mensaje al recordarlo, y que al irse pasando éste se pierda información, en especial si se trata de cifras y hechos.

Internet. Red global de computadoras conectadas que proporciona a los usuarios información, videos, documentos y una vasta gama de modalidades de comunicación.

Intranet. Definida coloquialmente como la Internet privada de una organización, consiste en un sistema electrónico de comunicación protegida dentro de una organización que permite a ciertos individuos tener acceso a información interna de la organización.

Extranet. Sistema electrónico en red, de comunicación protegida, que conecta a los empleados con personas externas a la organización, tales como distribuidores, clientes, proveedores o socios estratégicos.

Videoconferencias. Las videoconferencias o teleconferencias consisten en el uso de computadoras para que personas ubicadas en sitios distintos se vean, escuchen y hablen entre sí. Ello permite que individuos en ubicaciones diferentes celebren una junta sin necesidad de viajar.

Juntas electrónicas. Éstas se realizan mediante el uso de computadoras conectadas en red. El centro de atención es la pantalla al frente del salón. Si bien ésta sirve como pizarrón electrónico, enriquece la comunicación a distancia, y muestra los comentarios, ideas y respuestas de los participantes. La función de los moderadores es preguntar, analizar sus votos y generar informes detallados.

Equipo virtual. Conjunto de personas separadas geográficamente que mediante el uso de la tecnología logra metas específicas.

Mejore sus habilidades para la comunicación

Debido a que la comunicación es una habilidad fundamental en cualquier actividad humana y, en consecuencia, en las tareas que desempeña el directivo, es necesario aprender estrategias que incrementen la probabilidad de ser un comunicador competente. Para ello es necesario favorecer el diálogo, lo que permite el establecimiento de confianza mutua e intereses en común. Además, se requiere aprender a expresar los pensamientos de manera ordenada y adecuada, elegir el tiempo y lugar propicios, buscar la realimentación constructiva, reconocer la importancia de la comunicación no verbal, saber escuchar, hablar en público y comunicar mensajes escritos (véase figura 4.2).

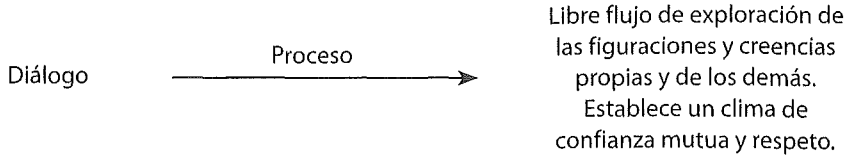

FIGURA 4.2 Favorecer el diálogo.

El diálogo representa un intercambio de mensajes con la participación activa de los interlocutores, en donde cada uno expresa lo que quiere decir y dice lo que quiere expresar, por lo que una condición necesaria para el diálogo es la conducta asertiva.

La asertividad es una técnica conductual que reafirma la personalidad, nos permite conocernos más y nos hace acercarnos a los demás a través del mejoramiento de la comunicación intrapersonal e interpersonal.

J. Smith introdujo el término *asertividad* en la psicología durante la década de 1970. Él observó diferencias conductuales problemáticas en sus pacientes, las cuales agrupó en tres categorías: manipulativas, agresivas y evasivas. Para superar estos problemas creó un conjunto de técnicas basado en los principios de la asertividad. Esta teoría ha sido retomada por la administración, por la psicología en sus diferentes campos de aplicación, y en general por todas las áreas relacionadas con la comunicación humana.

Asertividad proviene del latín *asserere*, *assertum*, que significa afirmar. Implica afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima y comunicación segura y eficiente.

El aprendizaje asertivo se fundamenta en dos supuestos:

1. Lo que hacemos sirve como base para formarnos el concepto de nosotros mismos. Entre más defendamos nuestros derechos y actuemos de modo que nos respetemos, mayor será nuestra autoestima. Así, *asertividad* es igual a *autoestima*.
2. También podemos decir que *autoestima es igual a logro de objetivos*. Para explicarlo diremos que nuestros objetivos deben ser acordes con nuestros recursos personales, garantizando cierta probabilidad de éxito, y que nuestras acciones deben ser perseverantes para llevarnos a conseguirlo. La consecución de una meta o la realización de un objetivo hará que aumente nuestra autoestima.

A través del entrenamiento asertivo es posible desarrollar la habilidad para manifestar la emotividad; los beneficios de este entrenamiento son:

- Desarrollar la expresión espontánea de los sentimientos.
- Enseñar conductas específicas.
- Considerar los sentimientos como una parte del individuo que debe integrarse a la personalidad. Tiene como fin unir pensamiento, acción y sentimiento. Esto significa que se debe ser capaz de comunicar a la otra persona lo que se siente en el momento mismo de una manera directa, honesta y apropiada.

La conducta asertiva implica la expresión directa de los propios sentimientos, necesidades, derechos legítimos u opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas (véase figura 4.3).

Características de la persona asertiva

- La persona asertiva se siente *libre para manifestarse* mediante palabras y actos; revela quién es, qué siente, piensa y quiere.
- Puede *comunicarse con personas de todos los niveles* —amigos, extraños y familiares—, y esta comunicación es siempre abierta, directa, franca y adecuada.

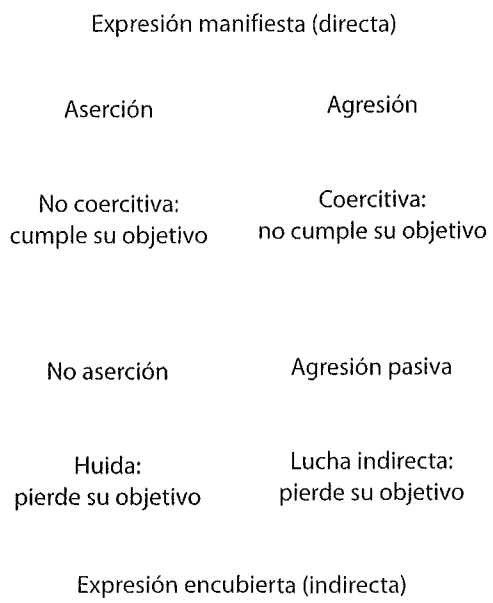

FIGURA 4.3 Comportamiento asertivo, no asertivo, agresivo y pasivo.

- 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 las cosas sucedan.
- *Actúa de un modo que juzga respetable y responsable.* Al comprender que no siempre puede ganar, acepta sus limitaciones. Sin embargo, siempre intenta conseguir lo que quiere, de modo que ya sea que gane, pierda o empate, conserva su respeto propio.

Para reaprender conductas asertivas y propiciar que los miembros de una organización las adquieran, es conveniente que se reflexione sobre los derechos asertivos.

Técnicas para el desarrollo de habilidades asertivas

El objetivo de presentar estas técnicas es mejorar la comunicación interpersonal y grupal dentro de la organización. Cabe mencionar que el empleo de estas técnicas tendrá más sentido si se utilizan dos o más de manera simultánea en situaciones específicas.

Estabilizador

Esta técnica consiste en tomar en cuenta el derecho propio y el del interlocutor para después elegir una conducta a seguir. Básicamente se maneja en tres fases y con tres frases:

Tu derecho es....
Mi derecho es....
Así pues....

Guión DEEC

En este caso se crea un argumento verbal que servirá para expresar los propios sentimientos con respecto a algo. Los pasos a seguir son:

- Describir la conducta no deseada.
- Expresar la conducta que nos provoca.
- Enunciar la conducta deseada: "quiero que", "te pido que"...
- Comentar las consecuencias negativas de no cambiar el modo de conducirse.

Disco rayado

Es la repetición serena de las palabras que expresan nuestros deseos, una y otra vez. Esto permite poner en claro tanto nuestros sentimientos como la forma de expresarlos, ignorando las trampas verbales manipulativas y la lógica irrelevante, sin apartarnos del punto en que deseamos insistir. Así nos evita *encendernos* al enfrentar la manipulación e injusticia de los otros.

Banco de niebla

Enseña a aceptar las críticas manipulativas reconociendo serenamente ante nuestros críticos la posibilidad de que haya algo o mucho de cierto en lo que dicen, sin que por ello desertemos de nuestro derecho de ser nosotros mismos.

Esta técnica nos permite recibir las críticas sin sentirnos airados ni adoptar actitudes ansiosas, violentas o defensivas, sin ceder ante los que nos reprochan para manipularnos.

Aserción negativa

Esta técnica enseña a aceptar los errores y faltas (sin tener que excusarnos por ellos) mediante el reconocimiento decidido y comprensivo de las críticas que se nos formulan acerca de características negativas, reales o supuestas. Permite hacernos sentir bien aun al reconocer los aspectos negativos del comportamiento o de la personalidad, sin tener que adoptar actitudes defensivas o ansiosas ni negar un error real.

Aserción positiva

Consiste en la aceptación asertiva de las alabanzas (elogios, felicitaciones), pero sin desviarnos del tema central ni dejarnos manipular por el halago recibido.

Interrogación confrontativa

Consiste en motivar las críticas sinceras por parte de los demás con el fin de sacar provecho de ellas (si son útiles) o de agotarlas (si son manipulativas), incitando al mismo tiempo a nuestros críticos a mostrarse más asertivos y a no hacer uso de trucos manipuladores. También permite provocar con serenidad las críticas contra nosotros en el seno de las relaciones

- Sea observador ante los mensajes no verbales que transmite su interlocutor. Si son de ansiedad (se mueve constantemente, juega con objetos, se frota las manos o el pelo), tranquilícelo.
- Recuerde que un escritorio en medio de los interlocutores representa una barrera en la comunicación. Si se encuentra usted detrás del escritorio, evite echar la espalda hacia atrás, ya que esta postura transmite un mensaje desaprobatorio o una crítica destructiva.
- Si usted usa anteojos, es conveniente que los cristales sean antirreflejantes, para que no se impida el contacto visual, lo que puede generarles incertidumbre y desconfianza a las personas con las que se comunica.
- Al término de su conversación, mire a su interlocutor a los ojos y despídase con un suave apretón de manos que no pase de cinco segundos. Esto le hará sentir su interés y cooperación profesional.

El arte de escuchar

Saber escuchar implica usar a fondo nuestros sentidos, de tal manera que el otro perciba que nos interesa lo que nos está diciendo, que es importante y que somos sensibles a su sentir.

Escuchar es fundamental en la comunicación, pues influye en la calidad de las conversaciones que tenemos y en el establecimiento y mantenimiento de nuestras relaciones sociales. Es un proceso que implica la atención, el entendimiento, la recapitulación, el análisis y una respuesta empática. Para desarrollar este valioso arte, sugerimos adoptar como parte de su rutina en la comunicación los siguientes comportamientos:

- *Haga contacto visual.* En nuestra cultura es importante mirar a los ojos, ya que se interpreta como muestra de interés.
- *Contrólese mentalmente.* Debido a que escuchamos más rápidamente de lo que hablamos, en lugar de formularnos juicios apresurados de lo que nos quieren decir, hay que cuestionar o pedir alguna aclaración de lo que estamos escuchando.
- *Haga preguntas y pida las aclaraciones pertinentes.* Esto le permitirá esclarecer las ideas que le quieren comunicar y le asegura al interlocutor que lo está escuchando.
- *Haga movimientos afirmativos con la cabeza y utilice expresiones faciales apropiadas.*
- *Evite actos y gestos que distraigan,* tales como mirar el reloj, revisar papeles o jugar con algún objeto, lo cual puede sugerir que su mente está en otra parte y que no tiene interés en el mensaje que le comunican.
- *Parafrasee,* es decir, repita con sus propias palabras lo que la persona le dijo. Esto le permitirá verificar y controlar si lo que está escuchando es adecuado.
- *Evite interrupciones* y permita que el hablante termine de expresar su pensamiento antes de responder.
- *No hable mucho.* Cuando se habla demasiado no se escucha lo que nos quieren decir, ya que no se puede hablar y escuchar al mismo tiempo.
- *Mantener la mente abierta.* Escuche todas las ideas que le expresen los demás cuidando de no renunciar a las ideas propias, para poder analizar y cuestionar las de los demás.
- *Tome notas en caso de ser necesario.* Cuando escuche una información compleja, las notas le permiten tener un registro escrito y serán de utilidad para consultarlas nuevamente, además de que le auxilian para desempeñar un papel más activo en el proceso de escu-

char. Unas buenas notas pueden ser una lista de ideas o puntos principales y el registro de los detalles más significativos.

Habilidades para la comunicación escrita

Uno de los medios más útiles para la comunicación dentro de la organización es la comunicación escrita, ya que permite consultarla en cualquier momento; además, puede reproducirse si es necesario y permite al receptor corroborar el mensaje cuantas veces lo considere necesario. Sin embargo, requiere ser utilizada en forma adecuada. El requisito principal del emisor es tener conocimientos básicos de redacción, con la finalidad de que el mensaje tenga un orden lógico y coherente.

Los principios fundamentales que deben tenerse en cuenta para elaborar cualquier escrito informativo son:

- El documento debe ser escrito ordenadamente, con propiedad y corrección, esto es, sin errores sintácticos ni ortográficos. Para ello la lógica y la gramática son de utilidad.
- Los términos utilizados serán de uso común para lograr el entendimiento.
- El escrito debe contener los datos del destinatario y los que permitan identificar el mensaje con el propósito de facilitar la realimentación.
- El tema tratado deberá manejar la información necesaria para que exista integridad.
- Deben evitarse los elementos obvios e innecesarios.
- Debe ser legible y con espacios suficientes.
- Un buen escrito debe cumplir con las tres C: claro, conciso y cortés.

Habilidades para la redacción de correo electrónico

- Redactar el correo electrónico como una nota personal a los empleados.
- El receptor debe dirigirse en segunda persona.
- Redactar los mensajes en forma concisa, agradable, clara y de conversación (se recomienda que no excedan de 300 palabras).
- Usar palabras sencillas, oraciones concretas y verbos activos.
- Dividir el texto en segmentos cortos y legibles.
- Dividir los relatos con subtítulos.
- Leer el correo electrónico de otras personas es inmoral, por lo que debe evitarse.
- No abrir un correo electrónico que tenga un anexo y remitentes desconocidos, pues puede contener virus.
- Responder en cuanto pueda y de manera cortés.
- Nunca responder un mensaje de correo electrónico cuando esté enojado.
- No reenviar un correo electrónico sin autorización del remitente original.

Habilidades para hablar en público

Tener habilidad para hablar en público es una forma de poder, ya que para una toma de decisiones adecuada es necesario que una información compleja sea transmitida de mane-

ra entendible para los miembros de la audiencia. Por otro lado, la información transmitida debe ser capaz de influir en las actitudes y el comportamiento de los demás. Otra ventaja que ofrece esta habilidad es la oportunidad de obtener ascensos dentro de la organización, mismos que se logran a través de una adecuada presentación de proyectos de mejora, reportes, respuestas a preguntas en forma concisa, creativa y precisa, y el entrenamiento de los colaboradores. Por fortuna, esta habilidad se puede aprender y perfeccionar.

A continuación se ofrece una lista de sugerencias generales que puede servir de guía para hablar en público:

- *Prepare su exposición.* Para ello necesita un plan de trabajo en el que defina el tema y el objetivo, la investigación del tema, la organización del discurso y de la información que desea transmitir. Mediante una buena preparación un orador puede hablar con confianza, concentrado en lo que va a decir más que en sí mismo.
- *Utilice apoyos visuales.* Esto debe hacerlo sólo como un refuerzo a su discurso. Estos apoyos incluyen objetos, diagramas, modelos, proyecciones, representaciones pictóricas, pizarrón, gráficas y aspectos personales como su vestimenta, sonrisa y postura.
- *Exprésese con claridad.* Hable para que los demás lo entiendan; pronuncie bien las palabras. Enriquezca su vocabulario utilizando el diccionario y leyendo.
- *Mire a los ojos de sus oyentes.* Hable con ellos, no hacia ellos. Un buen contacto ocular ayuda a aumentar el interés de los oyentes y la participación de ellos en la presentación. Los oradores expertos aprenden a analizar a su público y sus reacciones, y hacen los ajustes apropiados de acuerdo con dicho análisis. Diríjase hacia todo el grupo.
- *Hable con sinceridad, sin vacilaciones y con un ritmo razonable.* Variar la velocidad, el tono y el volumen de su exposición mantendrá o aumentará el interés de su público. Hable para que los demás lo escuchen y haga pausas sólo cuando sea necesario; de lo contrario, puede provocar aburrimiento y se perderá la secuencia de su exposición.
- *Recuerde que los integrantes de su público pueden pensar. No piense por ellos.*
- *Utilice los tonos graves de su voz.* Esto causa impresión y refleja seguridad y éxito.
- *Hable con entusiasmo, sea original y dé ejemplos.* Esto hará más interesante su exposición.
- *Al preparar un discurso, escriba mucho y memorice poco, excepto anécdotas y citas.*
- *No tenga miedo a su público ni a expresar su propia opinión.*
- *No trate de cubrir mucho terreno.* Sea consciente de las limitaciones de tiempo y ajuste; la longitud de su presentación debe ser acorde con ello.
- *Cuide su postura.* Evite una total relajación o total tensión. Puede moverse caminando de un lado hacia otro, pero siempre atento a lo que dice, no en lo que hace. Coloque un pie un poco más adelante que el otro; apoyar el peso sobre el pie delantero resulta una posición cómoda. ¿Qué hacer con los brazos? Le sugerimos que los ponga a los lados, dejándolos caer con soltura, a menos que los utilice para gesticular y enfatizar algo.

Sugerencias para el desarrollo de habilidades en la comunicación de noticias desagradables

En ocasiones los directivos enfrentan situaciones difíciles tales como comunicar noticias desagradables (despidos, reajustes, resultados de evaluaciones de los trabajadores, etc.),

situación que puede desencadenar. A continuación se lista una serie de sugerencias que pueden ser de utilidad.

- Informar al trabajador sobre su situación laboral es un acto humano, ético y legal.
- No existe una fórmula; se trata de un arte y hay que desarrollarlo.
- Averiguar lo que el trabajador sabe, poniendo gran atención al escuchar.
- Dialogar haciendo énfasis en la empatía.
- Utilizar un lenguaje que el trabajador pueda entender, para lo cual deben evitarse los tecnicismos excesivos.
- Se debe tener cierta relación previa con el trabajador pues comunicar una noticia desagradable no es un acto único sino un acto gradual.
- Proporcionar la información necesaria y pertinente a los trabajadores.
- Al informar es preciso considerar el impacto emocional que puede generarse y acompañarlo en la búsqueda de opciones.
- Explicar previamente y con información explícita los motivos que inducen a tales resoluciones, muchas veces desagradables.

Ejercicio de autoevaluación 1

Recuerde algún conflicto en su área laboral suscitado por la comunicación y detecte en qué parte del proceso se inició. En grupo, propongan alternativas de mejora en la comunicación

Ejercicio de autoevaluación 2

Analice cómo se dan las funciones de la comunicación en su grupo de trabajo y reflexione acerca de cómo podría mejorarse.

Elabore un informe para entregar al profesor del curso. Le sugerimos utilizar el siguiente formato:

1. Descripción de las funciones de la comunicación y sus consecuencias.
   Expresión emocional.
   Motivación.
   Control.
   Informativa.
2. Delimitar el problema (situación prioritaria que se mejorará).
3. Formular un objetivo específico para llevar a cabo la mejora.
4. Proponer un plan de acción o procedimiento para alcanzar el objetivo.
5. Determinar cómo se sabrá que se alcanzó el objetivo.