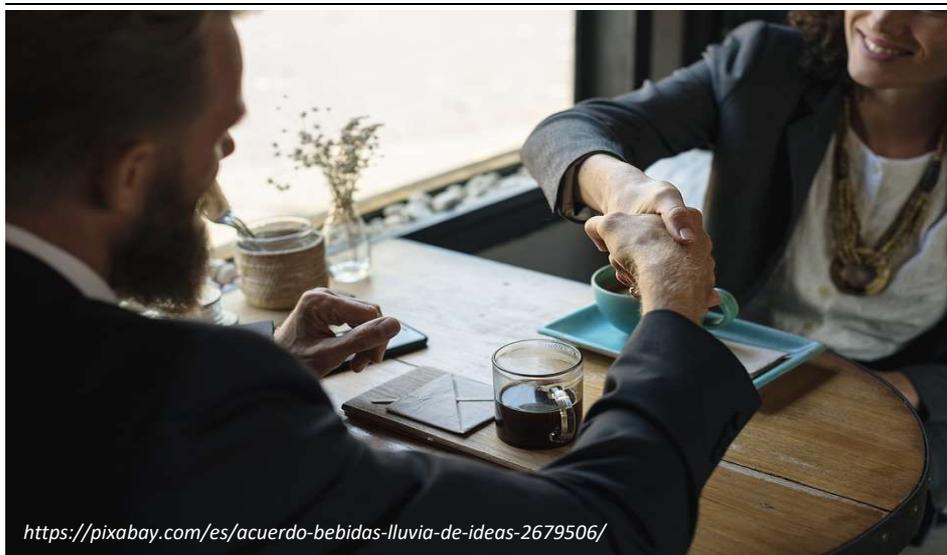


## Comunicación asertiva y productiva: Casos de estudio en Manizales

Assertive and productive communication: Cases of study in Manizales



<https://pixabay.com/es/acuerdo-bebidas-lluvia-de-ideas-2679506/>

Fecha de Recibido: 28/08/2018

Fecha de aceptación: 02/10/2018

**Francisco Javier Clavijo Tapia.** Mg. en Administración de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, Licenciado en Lenguas Modernas de la Universidad de Caldas, Administrador de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Profesor de la Universidad Autónoma de Manizales. **Correo electrónico:** franciscoj.clavijot@autonoma.edu.co **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0001-6144-4164>

**Uriel Bustamante Lozano.** Posdoctor en Administración Educativa y Calidad en la Administración en los Campus de la Universidad De Tijuana México, Ph.D en Filosofía de la Universidad Pontificia Bolivariana, Mg. en Lingüística de la Universidad de Antioquia, Licenciado en Ciencias Sociales de la Universidad de la Sabana, Profesional en Filosofía y Letras de la Universidad de Caldas. Profesor Asociado a la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. **Correo electrónico:** ubustamantel@unal.edu.co **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-4170-1255>

---

### Cómo citar este artículo

Clavijo Tapia, F.J., y Bustamante Lozano, U. (2019). Comunicación asertiva y productiva: Caso de estudio en Manizales, *NOVUM*, 1(9), p.p. 261 – 285.

## Resumen

En el presente artículo se estudia la comunicación asertiva de los gerentes de dos microempresas de la ciudad de Manizales del sector textil, teniendo en cuenta aportes desde la lingüística, la administración de empresas y la propia comunicación organizacional. Para cumplir con el objetivo fue necesaria la creación de un esquema metodológico de comunicación organizacional, el cual arrojó resultados reveladores sobre la interacción de sujetos y contextos en un acto comunicativo dentro de la empresa. **Palabras clave:** Comunicación organizacional; Comunicación asertiva; Comunicación productiva; Gerentes; Asertividad.

## Abstract

In this academic article it is studied the manager's assertive communication of two microenterprises from Manizales, specifically from the textile sector, taking into account contributions from different disciplines: linguistics, business management, and organizational communication as well. To achieve the general objective was necessary the creation of a methodological communication scheme, which shows revealing results about the agent's interactions and the contexts in a communicative act into the enterprise. **Keywords:** Organizational Communication; Assertive Communication; Productive Communication; Managers; Assertiveness.

## Introducción

El objetivo de este artículo es revisar la comunicación asertiva de los gerentes de dos microempresas de la ciudad de Manizales – Colombia y cómo esta puede ser mejorada desde la comunicación productiva propuesta por Abraham Nosnik. Para lograr dicho objetivo fue necesario recurrir a varias disciplinas: La administración de empresas desde la teoría administrativa, la comunicación organizacional, la lingüística y la comunicación asertiva y productiva. Así, se logró crear el esquema de comunicación organizacional y analizar las dos microempresas a la luz de las relaciones identificadas dentro del mismo esquema.

Como contexto Investigativo, se tuvieron en cuenta dos casos de estudio situados en la ciudad de Manizales – Colombia, los cuales se eligieron por ser microempresas del sector textil con problemas en comunicación tales como: la falta de confianza en la relación empleado – jefe, ambigüedad en las ordenes de los jefes, interpretación inadecuada de lo que desea tanto el empleado como el jefe, evasión de responsabilidades ante problemas productivos y agresiones, y malos entendidos entre empleados, lo cual deriva en una inversión de tiempo resolviendo dichos problemas

disminuyendo la productividad de la empresa. Gracias al trabajo de observación se pudo determinar que la poca importancia que tiene la Comunicación Organizacional para las empresas seleccionadas fue un elemento determinante para la investigación, ya que los objetivos de las empresas se enfocan en la dimensión productiva y económica, sin dimensionar el fortalecimiento integral que persigue la comunicación, perdiendo con ello un espacio de interacción comunicativa eficiente y eficaz.

### 1.1 Confecciones GyC

La microempresa Confecciones GyC<sup>1</sup> <sup>35</sup>cuenta con 38 años en el mercado, lo cual se traduce en un knowhow de tres generaciones, que han enfrentado cambios en la forma cómo se presentan a los clientes y su forma de trabajo para poder cumplir cabalmente las exigencias del mercado. Las principales líneas de productos que manejan son 3: Dotación empresarial, dotación de uniformes y dotación institucional, adicionalmente se ofrece servicio de confección en general y bordados computarizados. Cuenta con cinco empleados de los cuales uno es fijo, dos son empleados por prestación de servicios, un jefe y un administrador, así la

<sup>35</sup> La información de Confecciones GyC se ha extraído del documento oficial de la empresa para fines académicos,

dicho documento fue facilitado por la administradora de la microempresa.

microempresa está en capacidad de satisfacer la demanda de sus clientes.

## 1.2 Creaciones Ruby

La microempresa Creaciones Ruby es una empresa familiar colombiana dedicada a la confección de dotaciones empresariales en las áreas de la salud, oficina y hotelería con diseños exclusivos para clientes exigentes, con un talento humano capacitado y comprometido con la visión de sobrepasar las expectativas de sus clientes en cuanto a diseño, imagen, calidad, servicio e innovación. Manejan como línea de productos solo dotación empresarial; lo cual les permite especialización en sus productos y un enfoque relativamente mayor hacia ellos. Por lo tanto, las prendas confeccionadas cumplen los requerimientos de la ley colombiana. Su trayectoria en el mercado es de 11 años, tiempo en el cual se ha conseguido una planta de cinco empleados: tres empleados por prestación de servicios, un jefe y un administrador<sup>2</sup>.

## 2. Referentes Teórico – Conceptuales de la Comunicación Organizacional

Uno de los referentes teóricos que guió esta investigación es el modelo de Comunicación Productiva propuesto por Abraham Nosnik (2013), el cual se enmarca en un sistema organizacional, que está conformado por los

trabajadores de la empresa sin importar su rango jerárquico.

Los supuestos bajo los que trabaja cualquier sistema son:

1) La naturaleza de la comunicación depende de la misión que tiene el mismo sistema. 2) La misión del supuesto anterior genera los objetivos generales, la estrategia y la estructura del sistema generando así la funcionalidad del mismo, esto es apoyado por Preciado (2013) cuando establece que la comunicación organizacional debe estar acorde con los objetivos, misión y visión de la empresa, lo cual lo llaman comunicación estratégica. 3) Los componentes del anterior supuesto influyen en el ambiente de comunicación de la organización. 4) El ambiente de comunicación de la organización puede afectar los componentes del supuesto número 2, ya que el primero depende del segundo. 5) El ambiente de comunicación de la organización alineado con la misión del sistema aumenta su efectividad en cuanto a plataforma para apoyo de la operatividad y de identificación de sus miembros con el propio sistema.

Para que los anteriores supuestos se desarrollen adecuadamente dentro del sistema se debe tener en cuenta la

<sup>2</sup> La información de Creaciones Ruby se ha extraído del documento oficial de la empresa para fines académicos, dicho

documento fue facilitado por el administrador de la microempresa.

Organización Normativa, la cual se resume en la Figura 1.



**Figura 1.** Organización normativa.

**Fuente.** Nosnik (2013).

Para analizar la comunicación asertiva de los gerentes de las microempresas del sector textil en Manizales a la luz del modelo de comunicación productiva de Nosnik, fue necesaria la elaboración preliminar de un esquema de comunicación organizacional interna, que permitiera identificar: 1. Las relaciones que existen entre los sujetos en un acto comunicativo teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentren, 2. El flujo de comunicación no solo entre sujetos sino también entre los tres contextos (Informativo, comunicativo y discursivo), 3. Los diferentes elementos lingüísticos que aportan a la comunicación organizacional (prestigio socio-lingüístico, funciones del lenguaje, competencia comunicativa y actos de habla) y su relación con elementos propios de la disciplina de Administración de Empresas (Jerarquía

formal e informal, flujos de comunicación y la interdependencia de elementos) y 4. Las abstracciones que realizan los sujetos en un acto comunicativo.

Cabe resaltar que el esquema y sus elementos están organizados en tres contextos comunicativos, los cuales dan un orden y facilitan la comprensión de cualquier acto comunicativo, ya sea formal o informal al interior de las organizaciones.

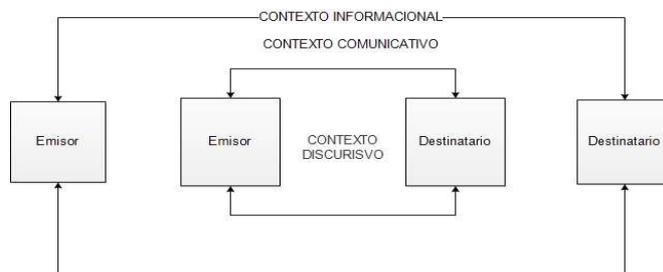
Los aportes de Frías Conde (2001), Fairclough (2008), Charaudeau (1986) y Bustamante Lozano (1995) fueron esenciales en la recopilación, análisis y adaptación de los contextos comunicativos<sup>3</sup>. Si bien las cuatro posiciones teóricas difieren entre sí; poseen elementos en común, por

<sup>3</sup> Los textos citados son referencias seminales, en los cuales se trabaja los contextos en cualquier acto comunicativo.

ejemplo, existen tres contextos donde ocurre la comunicación.

Esto, para el caso del presente estudio son:

- Contexto informativo: Es el primer momento donde los sujetos construyen una imagen preliminar de su interlocutor, esta puede ser creada de manera consciente o inconsciente y es allí cuando las brechas jerárquicas y de prestigio lingüístico tienen lugar; por lo tanto, un sujeto en el acto comunicativo tendrá mayor incidencia sobre las decisiones y formas de actuar del otro.
  - Contexto comunicativo: Es el segundo momento en un acto comunicativo, este está estrechamente relacionado con el contexto informativo; por lo tanto, la jerarquía y el prestigio sociolingüístico creado afectarán positiva o negativamente el presente contexto. En ello se evidencia la competencia comunicativa que tienen los interlocutores (Gomez Bernal, 1996) y el uso de las funciones en un acto comunicativo cualquiera en el que existan más de dos interlocutores (Jakobson, 1975) (Preciado, Guzmán y Losada, 2013).
  - Contexto discursivo: Es el tercer momento en la comunicación. De la misma manera que el contexto comunicativo es consecuencia del contexto informativo, el contexto discursivo es consecuencia del contexto comunicativo, ya que en este contexto se generan actos de habla que cuentan con intencionalidad (Searle, 2009) mediada por el prestigio sociolingüístico, la jerarquía y el uso de la competencia comunicativa y las funciones del lenguaje.
- A partir del análisis anterior se logró consolidar el primer esquema comunicativo (Ver Figura 1), el cual muestra los tres contextos comunicativos y los sujetos que en él se encuentran relacionados:



**Figura 1.** Esquema comunicativo.

**Fuente.** Elaboración propia.

Para continuar con la elaboración del esquema de comunicación organizacional fue necesario analizar los aportes desde diferentes disciplinas y de esta manera dar cuenta de los elementos que confluyen en un acto comunicativo.

## 2.1 Lingüística

Desde la lingüística un análisis de los elementos extralingüísticos<sup>4</sup> fue necesario, puesto que el estudio puramente gramatical sería inadecuado para dar cuenta de las relaciones que existen en un acto comunicativo, ya sea entre sujetos que estén en el mismo o en diferentes contextos. Entre los elementos extralingüísticos se tienen en un primer momento los factores psico-sociales de las personas que intervienen en un acto comunicativo, aquí los sujetos crean brechas entre ellos ya sean psicológicas o sociales, brechas que posteriormente generarán jerarquías, las cuales pueden haber sido creadas de manera consciente o inconsciente; sin embargo, naturalmente la persona con mayor prestigio ocupará el peldaño más alto.

Adicionalmente, se tuvieron en cuenta las relaciones entre las personas que intervienen en un acto comunicativo, este estudio se apoyó en los aportes de Escandell Vidal (1996) quien establece

la comunicación como un proceso que va más allá de codificar (por parte del emisor) y decodificar (por parte del destinatario). Por lo tanto, en el análisis que se realizó a las relaciones entre sujetos se consideraron las herramientas lingüísticas que utilizan las personas al momento de comunicarse, por ejemplo el conocimiento contextual de los participantes (Escandell Vidal, 1996) el cual dinamiza u obstaculiza la comunicación, ya que cuando una persona tiene conocimientos previos acerca de su interlocutor y el contexto en el que se encuentran, puede derivar en una comunicación relativamente menos obstaculizada que si no se tuviese dichos conocimientos.

Desde Searle (2009), Taylor y Cooren (1995) se analizaron fenómenos lingüísticos que se evidencian en las organizaciones como: la voz organizacional, la cual da el poder a un individuo o grupo de individuos con el objetivo de que este/estos hablen en nombre de toda la empresa. Se tiene, además, la convencionalidad sin la cual la voz organizacional sería inviable, puesto que los integrantes de la empresa crean, según Searle (2009), declaraciones que cuentan como realizadores o modificadores de hechos institucionales. Es decir, las personas que conforman las empresas

---

<sup>4</sup> Los elementos extralingüísticos hacen referencia a todo lo que escapa de un estudio meramente gramatical, por ejemplo, el contexto en donde la situación comunicativa tiene lugar, el

conocimiento del mundo que tienen los sujetos (emisor - destinatario) o la competencia comunicativa que ostenten destinatario y emisor.

han convenido en darle facultades especiales a las declaraciones que emita un individuo, quien a su vez cumple ciertas características que para el grupo son relevantes; el individuo facultado puede ser el gerente o administrador de la organización.

En el esquema de Comunicación Organizacional fue necesario tener en cuenta los aportes de Jakobson (1975) específicamente las funciones de la comunicación general<sup>5</sup>, para así, poder explicar las relaciones entre los sujetos en un acto comunicativo y el entorno en el que se desarrolla la conversación. Por ejemplo, cuál es la intención del emisor al momento de comunicarse con su interlocutor o de qué manera se puede llamar la atención del destinatario en un acto comunicativo.

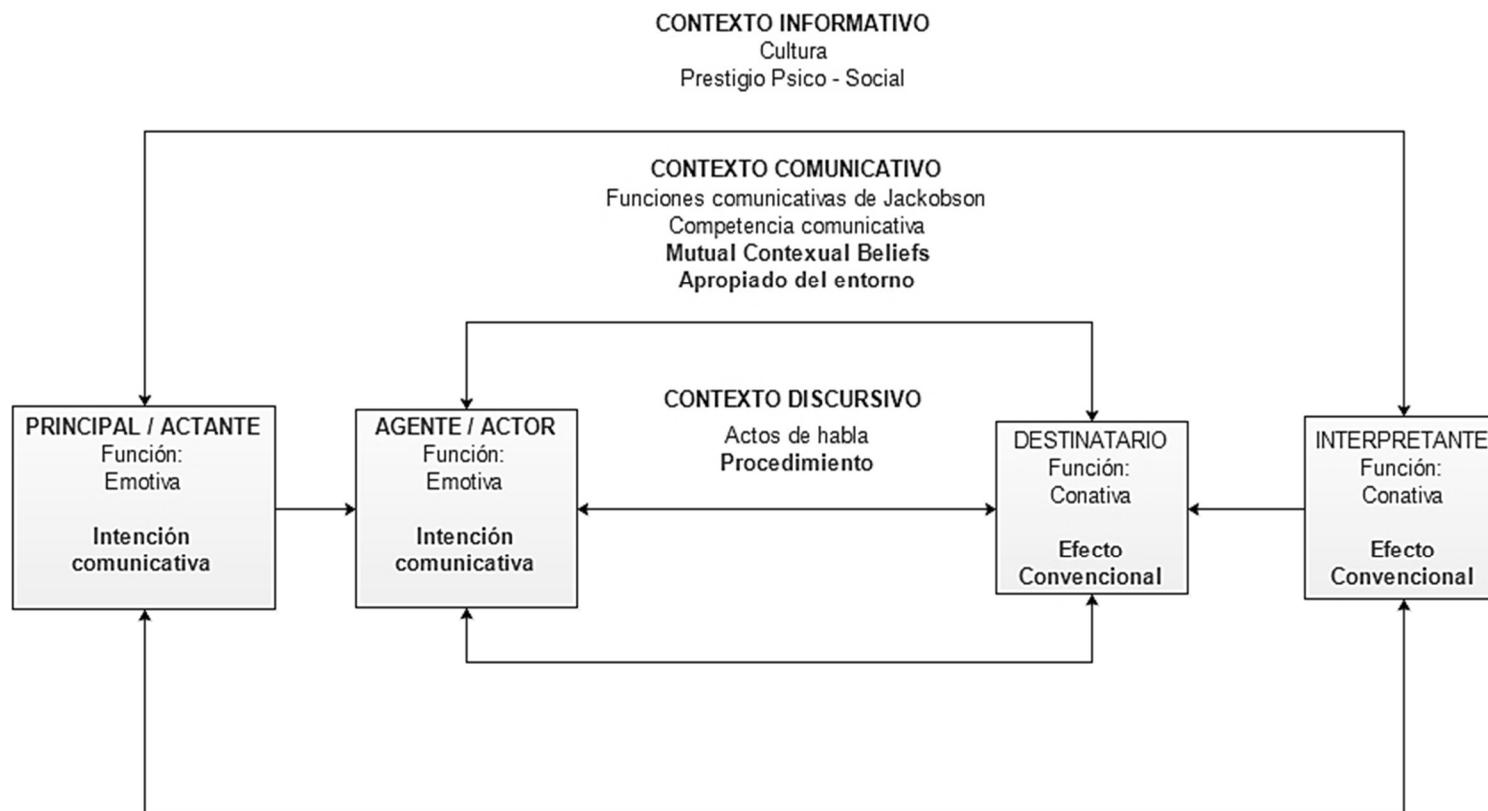
Es necesario precisar que las relaciones entre los cuatro sujetos en un acto comunicativo pueden ser intercontextuales; es decir, el emisor ubicado en el contexto informativo puede comunicarse con el receptor del contexto discursivo y viceversa.

Otro aporte desde Taylor y Cooren (1995) es el papel que cumplen los sujetos de cualquier acto comunicativo; el conocido emisor, también trabajado desde Jakobson, puede tener roles diferentes en cuanto a su posición contextual dentro del esquema de comunicación. Por ejemplo, el emisor del contexto informativo será de ahora en adelante llamado Principal/Agente, puesto que este puede ya sea comunicarse directamente con el destinatario o delegar los mensajes a un tercero, en este punto el segundo emisor (ubicado en el contexto discursivo) será llamado Actor/Actante, quien es el responsable de comunicarse directamente con el destinatario. Los destinatarios tienen una suerte similar, desde Charaudeau (1986) se establece al destinatario ubicado en el contexto informativo como Interpretante, ya que en dicho contexto este sujeto no es el directamente implicado en el acto comunicativo. Por lo tanto, como resultado de lo anterior se tiene el siguiente esquema (Ver Figura 2):

---

<sup>5</sup> Las funciones expuestas por Jakobson tienen en cuenta los sujetos y los momentos que conforman un acto comunicativo: Emisor (función emotiva), receptor (función conativa),

mensaje (función poética), canal (función fática) y contexto (función referencial)



**Figura 2.** Segundo esquema comunicativo.

**Fuente.** Elaboración propia.

## 2.2 Administración

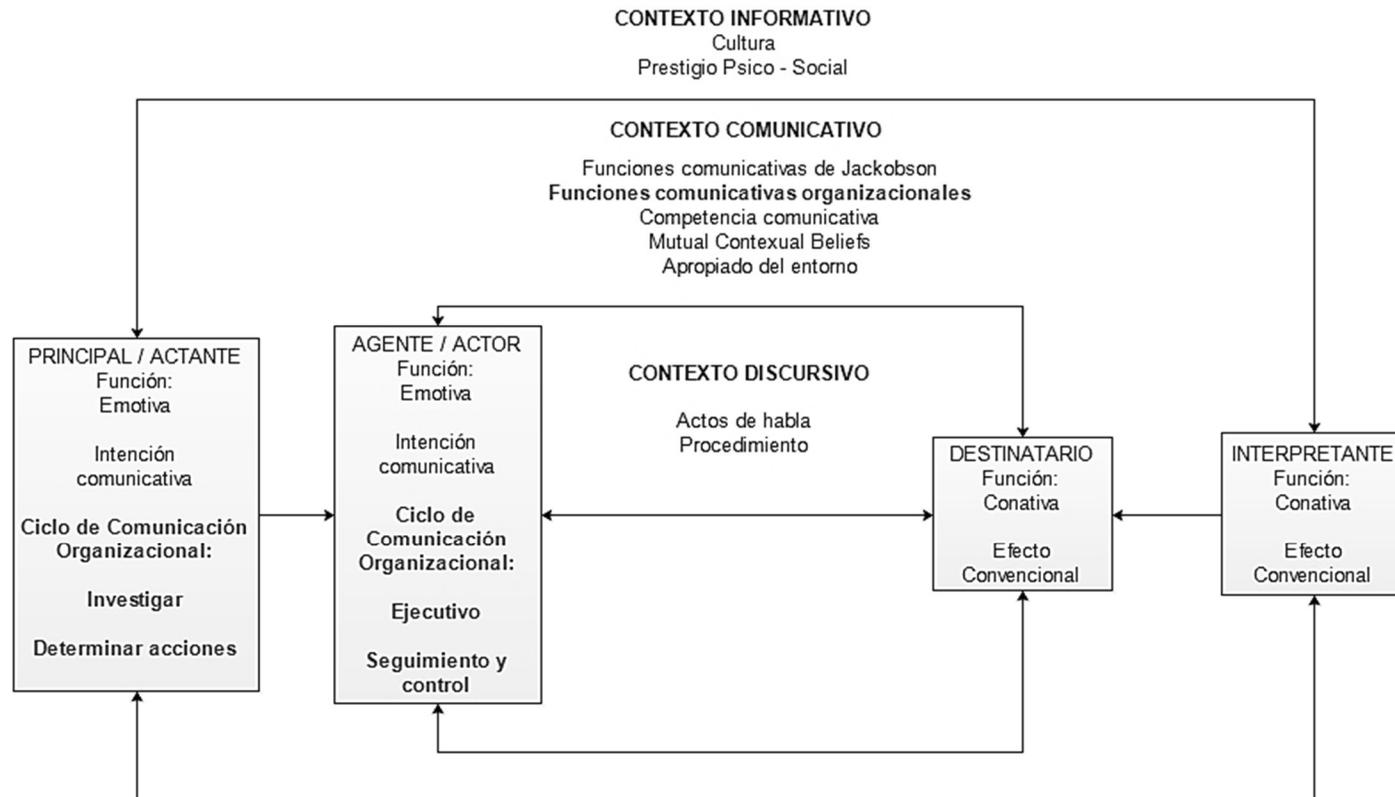
Desde la disciplina de la Administración de Empresas, se analizaron aportes de suma importancia para el desarrollo del Esquema de Comunicación Organizacional; el primero es el Ciclo de Comunicación Organizacional (Preciado, Guzmán y Losada, 2013) en el cual se tienen en cuenta las acciones que cualquier organización debe realizar con el objetivo de tener una comunicación interna adecuada que dé respuesta a las necesidades del contexto en el cual opera la empresa. Lo anterior es secundado por los aportes desde la teoría contingente (Fernández Collado, 2001), la cual establece que la comunicación organizacional debe adaptarse al entorno y de esta manera dar una respuesta oportuna e idónea a las contingencias u obstáculos que puedan surgir.

Es importante que el anterior ciclo de comunicación organizacional vaya de la mano con una cultura organizacional que propenda por la apropiación de la empresa, así todos los sujetos inmersos en el proceso comunicativo realizarán sus actividades o tareas de manera adecuada siguiendo los lineamientos organizacionales.

Lo anterior es apoyado desde Bartels et al., (2010) quien evidencia la relación directamente proporcional entre la Apropiación de la empresa y la

Satisfacción laboral, es decir que en un ambiente organizacional si los empleados se sienten parte de la empresa, si sus opiniones o aportes son tenidos en cuenta, estos demostrarán una mayor satisfacción laboral y por ende una mayor productividad; este elemento es importante a la hora de crear el esquema de comunicación organizacional y su posterior análisis, ya que las relaciones entre los sujetos en un acto comunicativo y el contexto en el que se desenvuelven está mediado por la apropiación que tengan de la empresa en la que trabajan.

Aunado al anterior elemento, en el esquema de comunicación organizacional se reconoce la “interdependencia de elementos”, aporte realizado por Senge (2010) quien explica la importancia de las relaciones entre agentes en una organización creando así alianzas, subgrupos y jerarquías denotando una informalidad dentro de la formalidad organizacional. Extrapolando lo propuesto por Senge a la comunicación organizacional se tiene la interdependencia de elementos en un acto comunicativo, se visibiliza entonces la importancia de conocer cuáles son los agentes generadores de cambio dentro de la organización, gracias a su discurso y cuáles son las redes sociales que este maneja (Ver Figura 3).



**Figura 3.** Tercer esquema comunicativo.

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Bustamante Lozano (1995), Charaudeau (1986), Fairclough (2008), Jakobson (1975), Preciado, Guzmán y Losada (2013).

### 2.3 Comunicación Asertiva

Townend (2007) pone de manifiesto las características que debe tener una comunicación asertiva:

1. Escuchar, establece la necesidad de los interlocutores de oír a los demás, de esta manera estarán en la capacidad de crear o modificar nuevos pensamientos referentes al tema tratado.
2. Observar, trata la proxemia y la quinesia (Pease & Pease, 2006; Hall, 1963), y la importancia de cómo el cuerpo comunica ya sea con gestos, posiciones, posturas, ademanes y movimientos involuntarios que tienen las personas al momento de entablar una conversación (Pease & Pease, 2006).
3. El uso de “yo” enunciados trata como eje central a la responsabilidad que tengan las personas frente a sus actos y decisiones, lo cual genera un ser consciente de su manera de actuar.
4. Preguntar, trata sobre la forma y fondo de las preguntas que realizan los interlocutores, en cuanto a la forma existen preguntas abiertas con el objetivo de recolectar la mayor cantidad de datos posibles y las preguntas cerradas las cuales buscan respuestas rápidas con poco tiempo para idealizarlas.
5. Dar, recibir y solicitar retroalimentación, en esta característica es importante

mencionar a Luft e Ingham (1961) puesto que crearon la ventana de Johari<sup>6</sup>, la cual aporta a la comunicación asertiva desde el estudio de la retroalimentación; teniendo en cuenta dicha herramienta psicológica se puede observar cuáles agentes comunicativos se relacionan entre sí con el objetivo de retroalimentarse, ya sea a sí mismos o a su interlocutor.

Tanto la proxemia, la quinesia como la ventana de Johari son elementos extralingüísticos y son aportes que la comunicación asertiva utiliza para ampliar su campo de estudio o generar conocimiento sobre la realidad social.

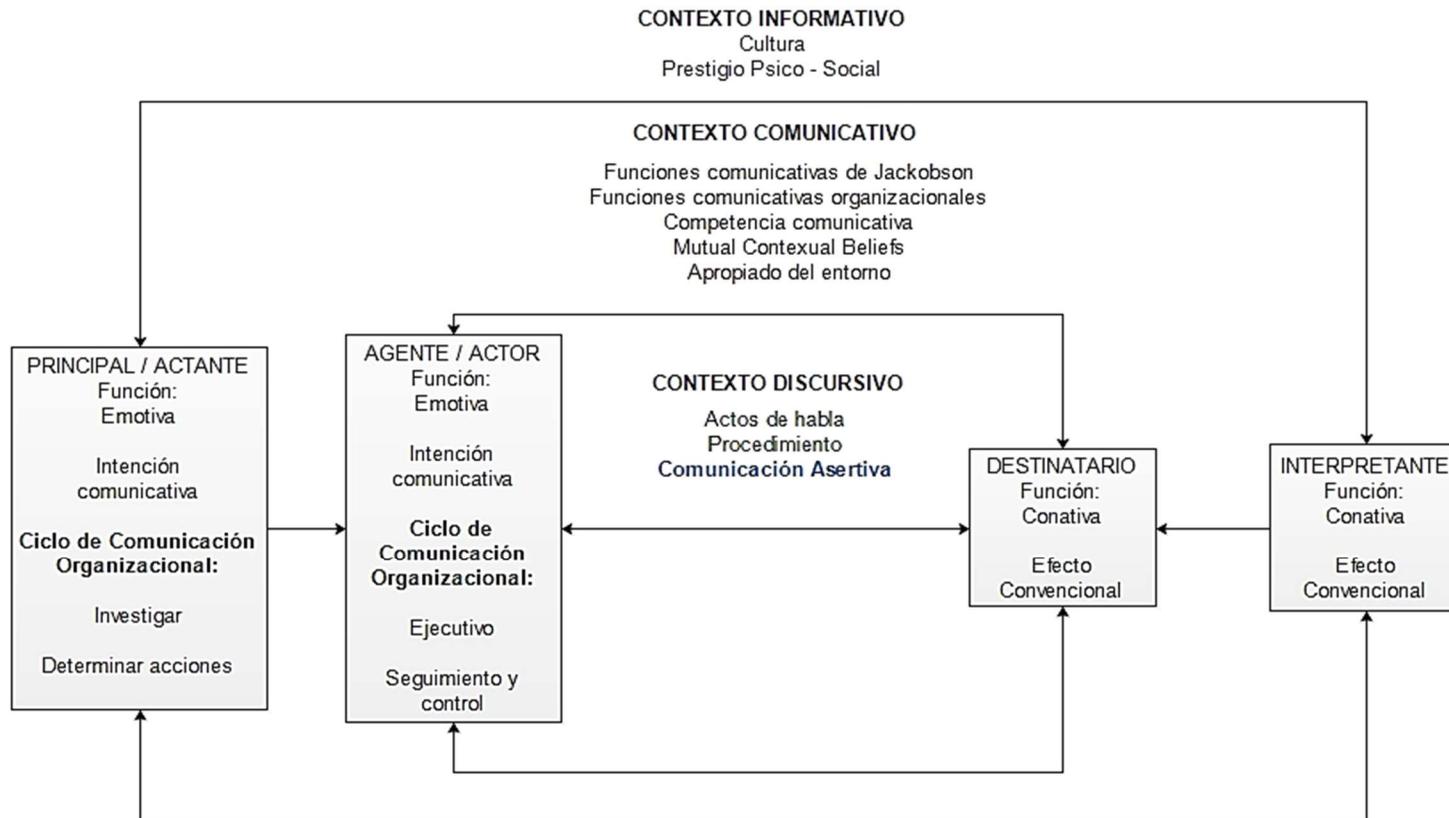
Con el apartado sobre Comunicación Asertiva el esquema de comunicación organizacional se ha ampliado en el contexto discursivo, puesto que dicha comunicación ocurre de manera directa entre los interlocutores con una intención específica, lo cual atañe a los actos de habla (Searle, 2009), en los cuales se reconocen 3 tipos: el acto de emisión<sup>7</sup>, acto proposicional<sup>8</sup> y acto ilocutivo los cuales son de 5 tipos: 1. Aserciones, donde se afirma lo que se dice y, por lo tanto, compromete a la persona con lo que esta ha dicho; 2. Directivos, los cuales intentan que el destinatario realice lo que se le está pidiendo; 3. Comisivos, que comprometen al Principal/Actante o Agente/Actor con situaciones que puedan suceder en el

<sup>6</sup> Herramienta de la psicología cognitiva que tiene por objeto ilustrar los procesos de interacción humana.

<sup>7</sup> Hace referencia a la emisión de las palabras por parte del principal/actante o agente/actor

<sup>8</sup> Este tipo de acto está conformado por referencia y predicación, donde la primera identifica el sujeto, objeto, proceso, evento o acción particular del cual se está hablando, es decir responden a la pregunta ¿qué? ¿quién? ¿cuál?

futuro, por ejemplo “mañana traigo la factura requerida”; 4. Expresivos, como su nombre lo indica, expresan el estado psicológico de la persona que lo enuncia; aquí se pueden encontrar verbos como: perdonar, agradecer, felicitar. En general verbos que denoten sentimientos personales; 5. Declarativos, los cuales pueden cambiar la realidad de un sujeto, por ejemplo, el gerente de una compañía informa: “esta persona acaba de ser ascendida al puesto de administrador” (Ver Figura 4).



**Figura 4.** Cuarto esquema comunicativo.

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Searle (2009), Jakobson (1975), Preciado, Guzmán y Losada (2013), Bustamante Lozano (1995), Charaudeau (1986), Fairclough (2008).

## 2.4 Comunicación Productiva

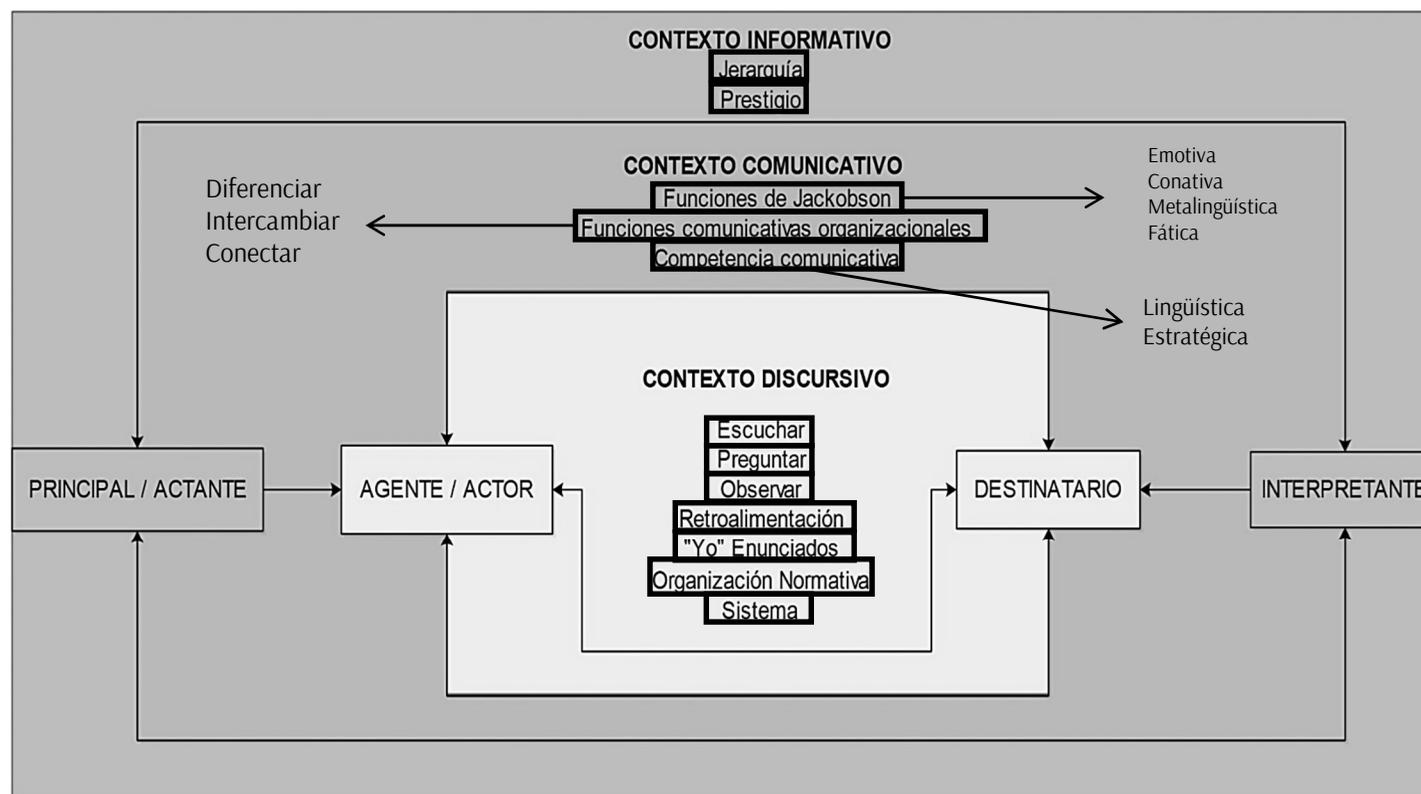
Desde la comunicación productiva se tiene a su principal autor: Nosnik, quien establece los diferentes elementos para que la comunicación dentro de la organización sea productiva (2013):

El primero de dichos elementos es el *argumento de la selectividad*, el cual explica que las personas somos selectivos al momento de comunicarnos; por ende, “elegimos” la fuente de información, la interpretación que le damos y, por último, la almacenamos de manera selectiva.

El segundo elemento es la *sociología de la recepción*, que establece que los seres humanos están inmersos en diferentes contextos comunicativos desde que nacemos, a medida que se crece, los contextos comienzan a moldear nuestra forma de comunicarnos y con quienes nos comunicamos.

El tercer y cuarto elemento son la *organización normativa* y el *sistema*. Se entiende como una organización que ha descubierto su corazón ideológico y está en la capacidad de imponer reglas con el objetivo de que la gestión sea congruente, coherente y consistente; todo esto, fundamentado en un sistema capaz de evaluarse a sí mismo y modificar lo que sea necesario.

Salazar Estrada et al., (2009) establecen la importancia del clima y de la cultura organizacional, creada gracias a las interacciones diarias entre los integrantes de la organización. Si bien la cultura organizacional no puede ser administrada, sí puede ser “guiada”, puesto que esta es determinada por los integrantes de la organización; por lo tanto, si las personas en la empresa tienen un alto nivel de satisfacción (Bartels, Peters, De Jong, Pruyne & Van Der Molen, 2010) esto repercutirá directamente en una cultura organizacional adecuada para la consecución de los objetivos empresariales (Ver figura 5).



**Figura 5.** Quinto esquema comunicativo.

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Bustamante Lozano (1995), Charaudeau (1986), Fairclough (2008), Jakobson (1975), Preciado, Guzmán y Losada (2013), Senge (2010).

### 3. Resultados

Gracias a los referentes teórico-prácticos que fueron abordados para la creación del esquema metodológico de comunicación organizacional interna, se obtuvieron 18 categorías a analizar, en las cuales se evidencian características tenidas en cuenta por los integrantes de las organizaciones, por ejemplo: el papel que tiene la experiencia laboral de los empleados, siendo este, un factor decisivo en el peldaño de la jerarquía informal.

Es necesario resaltar que, respecto a la jerarquía informal, los empleados la crean paralelamente a la jerarquía formal de la empresa; pero dicha jerarquía al no estar estipulada en ningún tipo de acuerdo tácito es proclive de modificaciones, es decir, los miembros que conforman la jerarquía informal pueden ascender o descender por la interacción cotidiana entre los sujetos que consolidan la organización.

Las categorías encontradas se observaron en dos microempresas de la ciudad de Manizales y se obtuvieron los siguientes resultados:

#### 3.1 Prestigio

En las dos empresas investigadas, el prestigio<sup>9</sup> está determinado por la experiencia que tengan los empleados en cuanto a la labor que desarrollan y

esto influye directamente en los requisitos que se tienen para contratar al personal.

Así mismo, el prestigio está condicionado por la edad que tenga el empleado, a mayor edad mayor prestigio comunicativo. Esto se puede confirmar gracias al trato con los demás, es decir, cuando el trabajador goza de una edad mayor, palabras como señor o señora se anteponen a su nombre, la forma de comunicación es menos directa y con mayor grado de formalidad.

#### 3.2 Jerarquía

En esta subcategoría se entiende por jerarquía la posición de una persona frente a otra en un contexto laboral, en donde se evidencia una brecha creada por múltiples factores, lo cual condiciona las actitudes que toman las personas con el objetivo de adecuar su comportamiento al entorno en el que se encuentran.

Teniendo en cuenta esto, la investigación arrojó como determinantes de la jerarquía informal de los trabajadores, la motivación, los valores y las habilidades que tengan frente a la labor que desarrollen. Por lo tanto, los empleados que demuestren estos elementos a sus compañeros de labores estarán en una posición

---

<sup>9</sup> Se entiende por prestigio el puesto que tienen las personas frente a otras, el cual es determinado de manera consciente o inconsciente, y la influencia que puedan ejercer entre sí.

jerárquica más alta que quienes no posean dichas características.

### 3.3 Lingüística

En esta subcategoría se considera la capacidad que tiene la persona para adaptarse al entorno en el que se encuentra al modificar adecuadamente su idiolecto<sup>10</sup>. Por lo tanto, si una persona hace uso adecuado de su competencia lingüística, esta estará en la capacidad de adaptarse eficientemente a diferentes entornos sociales.

Se tiene entonces que en las dos empresas investigadas los trabajadores hacen uso adecuado de la competencia lingüística, puesto que su idiolecto es modificado dependiendo de su interlocutor. Un ejemplo de esto se evidencia cuando los temas tratados en las conversaciones alternan entre formales e informales. Sin embargo, es preciso reconocer que existen límites al momento de comunicarse y estos son creados por las mismas personas.

Se puede observar que un obstáculo abstracto en la comunicación organizacional y que versa en la competencia lingüística es el tema “tabú”, es decir un tema, el cual es personal para un interlocutor y no debe ser compartido socialmente. Se menciona como obstáculo, puesto que el tratar temas “tabú” genera

inconvenientes anímicos entre las personas que entablan una conversación.

### 3.4 Estratégica

En esta subcategoría se trata los medios que utilizan las personas para superar obstáculos que se puedan presentar en un acto comunicativo, dichos obstáculos pueden ser físicos (mesas, maquinaria) o abstractos (prestigio psicosocial).

En las dos empresas objeto de estudio se llegó a la conclusión que, para superar los obstáculos en un acto comunicativo, los trabajadores hacen uso de un lenguaje de señas básico y convencional, como el señalar con el dedo o articular más las palabras. Lo cual demuestra la capacidad que tienen las personas de superar obstáculos, modificando su estrategia acorde a las necesidades requeridas, ya sean de distancia, de ruido o de habilidades auditivas.

### 3.5 Emotiva

Creada por Jakobson (1975) la función emotiva hace referencia a los sentimientos y emociones que comunica el principal o agente, aunque en palabras de Jakobson se habla de un emisor. Gracias a esta función comunicativa se puede establecer el

---

<sup>10</sup> Hace referencia a la forma que tiene cada persona de hablar una lengua. Se tiene en cuenta la pronunciación, la entonación, el léxico, entre otras características. Así las

personas son capaces de satisfacer su necesidad de comunicación y al mismo tiempo la necesidad de expresar sus particularidades frente a las demás.

estado de ánimo de un principal o agente y analizar el porqué del mismo.

El resultado que se obtuvo en esta subcategoría fue evidenciar que las personas intentan ocultar sus emociones frente a los demás. Además de esto se concluyó que el demostrar las emociones hacia el superior o viceversa no aumenta la confianza que existe en la relación jefe-empleado y por el contrario es percibido como información irrelevante para el normal funcionamiento de la empresa.

### **3.6 Conativa**

Esta subcategoría es extraída desde los aportes de Jakobson (1975) los cuales hace referencia a la capacidad que tienen las personas en influir sobre las otras ya sea en sus opiniones, formas de actuar o sentimientos.

En las dos empresas investigadas se pudo evidenciar que los empleados que ostentan mayor tiempo en las empresas pueden influenciar en los demás integrantes del equipo, aunado esto a la jerarquía informal en la que también tienen mayor rango.

Otra conclusión, es la evidente influencia que los jefes ejercen sobre sus empleados, apoyados, por supuesto, en la jerarquía formal. Sin embargo, los jefes aceptan que pueden ser influenciados por ciertos empleados, quienes son los que mayor prestigio tienen en la empresa desde la jerarquía informal y factores

abstractos como la experiencia. Así se modifica momentáneamente las relaciones de poder en la relación jefe-empleado.

### **3.7 Metalingüística**

La función metalingüística hace referencia al código empleado en un acto comunicativo, se trata al lenguaje como objeto; por ejemplo, se usa el mismo lenguaje para aclarar conceptos lingüísticos. En esta subcategoría se analizó el argot utilizado tanto por los jefes como por los empleados al momento de comunicarse.

Se concluye entonces que el argot utilizado en las empresas está relacionado con la subcategoría lingüística, específicamente con la competencia lingüística, ya que el argot es modificado (al igual que el idiolecto) dependiendo del tema tratado en la conversación: si esta es laboral, el argot será técnico y si son temas pertenecientes a otros contextos no laborales, el argot será informal.

### **3.8 Fática**

Esta función del lenguaje hace referencia al canal utilizado entre los sujetos en un acto comunicativo, se utiliza para comprobar si el mensaje está siendo recibido en su totalidad. También es usado para comenzar, modificar o terminar el acto comunicativo.

En las dos empresas se observó que uno de los factores más influyentes en

esta subcategoría, es la proximidad que existe entre los interlocutores; cabe resaltar que la proximidad fue un referente teórico-conceptual al momento de crear el esquema de comunicación organizacional.

Además, se llegó a la conclusión que los mensajes utilizados por los interlocutores, ya sea para iniciar, mantener o terminar una conversación, son adecuados al momento en el que se encuentren, es decir los mensajes son adaptados por las personas dependiendo del contexto comunicativo. Puesto que, en las conversaciones los principales o agentes verificaban la comprensión de sus destinatarios o interpretantes mediante palabras como: “¿sí?”, “¿me entendió?” y, mediante la comprobación de su trabajo, es decir, si los interlocutores realizan adecuadamente las tareas asignadas es porque comprendieron cabalmente lo que se les estaba pidiendo.

### **3.9 Diferenciar**

En esta subcategoría se analizó de qué manera las empresas se diferencian unas de otras en cuanto a la comunicación que se maneja al interior de ellas. Se evidenció, por medio de entrevistas a los empleados, que las dos empresas tienen un trato diferente con ellos si se compara con las empresas en las que laboraron antes de estas. El trato, comunicativamente hablando, es más abierto y familiar, lo

cual refiere a la comunicación abierta que propone Preciado (2013). En otras palabras, los empleados pueden presentar sus inquietudes, observaciones o quejas frente al trabajo que están desarrollando sin temer algún tipo de repercusión punitiva, lo cual genera un clima organizacional adecuado para que el trabajador desarrolle sus habilidades y potencialidades.

### **3.10 Intercambiar**

Esta subcategoría hace referencia a los intercambios de información que existen dentro de la empresa, por lo tanto, la misma organización debe procurar espacios físicos (oficinas, adecuada disposición de los enseres) y abstractos (momentos de esparcimiento) para que los integrantes de la empresa puedan compartir entre ellos.

Se encontró que los jefes, tan solo con su presencia, afectan ya sea positiva o negativamente el intercambio de mensajes entre los empleados; situación que puede que se dé porque los empleados al ver a su jefe, o finalizan sus conversaciones, o por el contrario se incentivan al intercambio de información. El cual está estrechamente relacionado a la confianza que existe entre los interlocutores: entre más confianza exista en la relación jefe-empleado mayor será el intercambio de información.

Lo anterior referencia a la comunicación abierta (Preciado, Guzmán y Losada,

2013) y establece que los empleados podrán desarrollar sus habilidades y potencialidades en un grado relativamente alto si estos sienten que son escuchados y al mismo tiempo pueden generar un cambio positivo dentro de la empresa.

### **3.11 Conectar**

Esta subcategoría está estrechamente relacionada con la anterior (intercambiar), ya que se tiene en cuenta la capacidad de la empresa para que sus empleados puedan entablar conversaciones entre sí.

Por lo tanto, se concluyó que las empresas no tienen los suficientes espacios, tanto físicos como abstractos, para que los integrantes de la organización tengan conversaciones. Existen paredes que dividen, no solo los espacios físicos de la empresa, sino también a los empleados; es necesario mencionar que los trabajadores divididos tienen, en primer lugar, la misma jerarquía formal y, en segundo lugar, desempeñan las mismas funciones, lo cual agrava la situación de incomunicación, puesto que ellos no son capaces de intercambiar información relevante de su quehacer laboral.

### **3.12 Escuchar**

En esta subcategoría se establece la capacidad que tienen los integrantes de las organizaciones para poder escuchar a sus interlocutores, por lo

tanto, se concluyó que en las dos empresas investigadas los actos de habla que prevalecen son los comisivos y expresivos, lo cual afirma la posición jerárquica del jefe frente a sus empleados.

Existen problemas al momento de comprender las tareas asignadas por los jefes, esto se debe a los obstáculos físicos que existen al momento de comunicarse (subcategoría “intercambiar” y “conectar”), por ejemplo, el ruido de las máquinas y música, las paredes entre secciones y la lejanía entre interlocutores.

Es importante señalar que la confianza entre interlocutores es un factor importante a la hora de referirse a la comunicación abierta; por lo tanto, si no existe confianza entre los mismos la comunicación no tendrá las características de una comunicación abierta.

### **3.13 Preguntar**

Aquí se analizó la capacidad de los integrantes de las empresas para formular preguntas; por lo cual, el factor más relevante es la proximidad entre interlocutores. Puesto que, si están muy alejados unos de los otros existirán diferentes obstáculos que no permitirán el entero entendimiento de la pregunta. Se observó que, en las dos empresas estudiadas en Manizales, los obstáculos físicos son un problema para el adecuado intercambio de preguntas y su posterior entendimiento. Entre los

obstáculos se encuentran las mesas de las maquinas que tienen un tamaño considerable, sectores aislados y separados por paredes (sector de corte y bordado), el ruido de las mismas máquinas y del tráfico exterior.

### **3.14 Observar**

Gracias a esta subcategoría se puede estudiar cuáles son los principales elementos que observa un interlocutor al momento de conversar. Por lo tanto, se tiene que la comunicación entre empleado – jefe se beneficia por la observación de gestos faciales que realizan los sujetos.

El lenguaje corporal también ayuda a la comunicación verbal; es posible percatarse del mismo, si se ha tenido una relación relativamente más familiar que laboral.

En la etapa de investigación, se logró analizar que la observación es esencial en las empresas caso de estudio. Tanto los empleados como los administradores y dueños hacen uso de la observación para determinar si su interlocutor está “de buen genio” o si por el contrario “ha tenido un mal día”.

Es interesante mencionar que la observación y su posterior conclusión por parte de los integrantes de las empresas es siempre acertada; es decir, no necesitan de palabras para comunicar estados de ánimo, entonces la verbalización de los estados de ánimo se vuelve innecesaria como se analizó en la subcategoría ‘emotiva’.

### **3.15 “Yo” Enunciados**

En esta subcategoría se analizó el grado de responsabilidad que tienen los integrantes de la organización ya sea con la misma empresa o con sus acciones. Por lo tanto, se tiene que los jefes adjudican responsabilidad a sus empleados al momento de lograr un reto empresarial, es decir los empleados son reconocidos en primer lugar.

Sin embargo, se descubrió que los empleados no aceptan la responsabilidad de sus actos, sin importar que el nivel de confianza en la relación jefe-empleado sea relativamente alta.

### **3.16 Retroalimentación**

En las empresas investigadas se concluyó que la retroalimentación y las sugerencias por parte de los empleados son tenidas en cuenta, lo cual demuestra la comunicación abierta que existe entre ellos.

Sin embargo, en algunos momentos, existen malentendidos entre los interlocutores, puesto que los mismos, no tienen en cuenta ciertas barreras impuestas por las mismas personas, es decir existen temas de conversación muy personales, los cuales es mejor no mencionarlos.

### **3.17 Organización Normativa**

En esta subcategoría se analizaron las normas que tiene la organización, la misión, la visión, el propósito y el grado de confianza que existe entre los trabajadores. Gracias a esta, se pudo

concluir que entre jefes y empleados existen diferencias al momento de percibir los elementos de la organización, como el propósito y la veracidad de la información que comparten. Así mismo se logró evidenciar que no existe una misión y visión institucionalizada dentro de las empresas investigadas.

Al no existir un sistema de comunicaciones formal dentro de las dos empresas, se generan conflictos entre los integrantes, ya sea por malentendidos o porque la comunicación recibida es ambigua y esto repercute en la productividad de la organización.

### **3.18 Sistema**

En esta subcategoría se tomó la organización como un todo, como un sistema; por lo tanto, todos sus elementos están interrelacionados y pueden verse afectados tanto positiva como negativamente si alguno de estos elementos varía.

Se concluyó que tanto los empleados como los jefes son conscientes de su responsabilidad en el momento de una conversación, es decir el hablante debe darse a entender y el oyente debe captar la intención de su interlocutor.

Como sistema, las dos empresas están siempre en busca de avanzar; por lo tanto, existen proyectos de mejoramiento, lo cual es un indicio que las empresas están tomando, inconscientemente, esta subcategoría al pie de la letra.

## **Conclusiones**

A manera de conclusión hemos descubierto que la comunicación abierta tiene ciertos límites, específicamente, el demostrar las emociones por parte de las personas que integran la organización. Es decir, desde las propuestas de la Comunicación Asertiva, la comunicación abierta es el ideal para cualquier relación comunicativa entre personas; sin embargo, en una organización queda entredicho hasta qué punto es importante o productivo el tener una comunicación de este tipo.

Con el avance del trabajo y la exposición del mismo ante la comunidad académica, llegamos a la conclusión que no existen “recetas” para entablar una comunicación adecuada entre jefe y empleado, puesto que desde el principio de la relación se establecen brechas psicosociales ya sea de manera consciente o inconsciente; por lo tanto, el tratar de crear una sucesión de pasos a seguir en la forma como se deben comunicar las personas es cuanto menos, complejo.

La Administración de Empresas es una disciplina que toma aportes desde diferentes campos de conocimiento, como las finanzas, la psicología, la contaduría o la sociología. Para el presente trabajo se hizo hincapié, específicamente en la pragmática lingüística. También se tomaron referentes desde la comunicación asertiva como la

psicología emocional. Por lo tanto, es importante que la disciplina de Administración de Empresas se siga enriqueciendo de las posibilidades investigativas, teniendo en cuenta los aportes epistemológicos y ontológicos de otras disciplinas, como la lingüística y el análisis del discurso.

Para finalizar este artículo es importante realizar las recomendaciones desde la comunicación organizacional, para que las empresas y sobre todo los gerentes sean asertivos y sus organizaciones sean más productivas:

Es necesario tener una mirada interdisciplinaria al momento de abordar la comunicación organizacional, puesto que diferentes teorías son complementarias entre sí, por ejemplo, los actos de habla, las características organizacionales y la pragmática lingüística.

El código utilizado en un acto comunicativo debe ser modificado, puesto que se tiende a malinterpretar la intención del interlocutor; por lo tanto, se recomienda revisar el argot que se utiliza en las conversaciones tanto formales como informales. Así mismo es necesario revisar las causas de los malentendidos que surgen al momento de realizar las labores, ya que esto deriva de la competencia comunicativa. Así los malentendidos y posibles bajas en productividad pueden ser corregidos.

Es de vital importancia la implementación de un sistema de comunicaciones formal, el cual brinde las herramientas necesarias para acabar con la ambigüedad en los actos comunicativos. Así la comunicación organizacional será transversal a toda la empresa para que esta pueda cumplir su propósito. Referente a la organización normativa es importante crear y compartir con todos los integrantes, la visión, la misión, el propósito y las normas de la empresa.

En cuanto a los referentes teórico – conceptuales, la Lingüística ofrece elementos propios de la disciplina que pueden ayudar a comprender en un panorama amplio las relaciones, la influencia y el proceso que se desarrolla en la Comunicación Organizacional. Por lo tanto, es importante tener un componente lingüístico en la enseñanza de la Comunicación Organizacional dentro de las universidades.

El esquema metodológico de Comunicación Organizacional que se desarrolló abre las puertas a continuar la investigación especialmente para el mejoramiento, el desarrollo y la validación del mismo; posterior a esto, debe ser implementado al interior de las empresas con el objetivo de analizar la jerarquía informal de la empresa e identificar cuáles son los sujetos que influyen las decisiones de los demás. La interrelación de elementos que existen en la Comunicación Organizacional debe ser entendida por los gerentes o mandos altos de la empresa

con el objetivo de realizar reformas o políticas dentro de la misma y así dar respuesta a problemas que se puedan presentar.

## Referencias

- Bartels, J., Peters, O., De Jong, M., Pruyin, A., & Van Der Molen, M. (2010). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification. *Personnel Review*, pp. 210 - 226.
- Bustamante Lozano, U. (1995). *Un análisis semiolingüístico del discurso publicitario radiofónico*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Charaudeau, P. (1986). *Análisis del discurso y sus implicaciones pedagógicas*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Escandell Vidal, M. V. (1996). *Introducción a la Pragmática*. Barcelona, México: Ariel S.A.
- Fairclough, N. (2008). El análisis crítico del discurso y la mercantilización del discurso público: Las universidades. *Discurso y Sociedad*, pp. 170 - 185.
- Fernández Collado, C. (2001). *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*. México: Mc-Graw Hill.
- Frías Conde, X. (2001). Introducción a la Pragmática. *Philologica Romanica*, pp. 3- 34. Recuperado de <http://www.romaniaminor.org/janua/sup/sup05.pdf>.
- Hall, E. T. (1963). A system for the notation of proxemic behavior. *American anthropologist*, pp. 1003-1026.
- Jakobson, R. (1975). *Lingüística General*. Buenos Aires, Argentina: Ariel.
- Luft, J., & Ingham, H. (1961). The Johari window: a graphic model of awareness in interpersonal relations. *Human relations training news*. 5(1), 6-7.
- Nosnik, A. (2013). *Teoría de la comunicación productiva: Homo Sapiens*.
- Pease, A., & Pease, B. (2006). *The definitive book of body language*. Pease International. Recuperado de [https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/331752/mod\\_resource/content/0/Allan\\_and\\_Barbara\\_Pease\\_-\\_Body\\_Language\\_The\\_Definitive\\_Book.pdf](https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/331752/mod_resource/content/0/Allan_and_Barbara_Pease_-_Body_Language_The_Definitive_Book.pdf).
- Preciado, A., Guzmán, H., y Losada, J. (2013). *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Universidad de La Sabana.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, pp. 67-75.
- Searle, J. (2009). *Actos de Habla*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Taylor, J., & Cooren, F. (1995). What makes Communication "Organizational"? How the many voices of a collectivity become the one voice of an organization. *Journal of Pragmatics*, pp.409-438.
- Townend, A. (2007). *Assertiveness and Diversity*. London: Palgrave Macmillan UK.