

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

**“LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES. LAS  
RELACIONES INTERPERSONALES Y EL AUTOCONOCIMIENTO, UNA HERRAMIENTA PARA  
LA COMUNICACIÓN”**

**ARTÍCULO PUBLICABLE**

Que para obtener el grado de

**MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO**

Presenta

**NEREIDA BELTRÁN MILÁN**

Directora: Mtra. María Eréndira Aréchiga Silva.

Lectores: Mtra. Emilia Garnica Correa.

Mtro. Gabriel Mijares Ferreiro.

Ciudad de México, 26 de agosto de 2025.

**La importancia de la comunicación dentro de las organizaciones.** Las relaciones interpersonales y el autoconocimiento, una herramienta esencial para la comunicación.

**Nereida Beltrán Milán**  
**Universidad Iberoamericana**  
[Nere84\\_milan@hotmail.com](mailto:Nere84_milan@hotmail.com)

### **Resumen (abstract)**

El propósito de este trabajo es: analizar la comunicación en las organizaciones, brindar herramientas que puedan ser útiles para las personas que buscan mejorar esta competencia dentro de su trabajo, conocer la importancia de las relaciones interpersonales, el autoconocimiento, el manejo de las emociones y la autoestima como herramientas para mejorar la comunicación. ¿Qué es lo que ocurre actualmente con la comunicación dentro de estos espacios? ¿Por qué es importante la comunicación?

**Palabras clave:** comunicación, relaciones interpersonales, autoconocimiento y asertividad.

### **Introducción**

La comunicación es una herramienta que puede ayudar a resolver conflictos dentro de las organizaciones. No tener una buena comunicación repercute en el clima laboral, impacta en el desempeño de las personas y esto afecta a las empresas de manera negativa. Por lo cual se tiene la opción de crear puentes o barreras, esto dependerá en gran medida del desarrollo que tengan las personas en esta habilidad y de la cultura de comunicación que se tenga dentro de las empresas. Este trabajo contiene una base teórica en la que se habla de elementos clave en la comunicación, como: confrontación, asertividad, relaciones interpersonales, características de una buena comunicación y también hablo de mi experiencia profesional dentro de las organizaciones durante 15 años en departamentos de Recursos Humanos, donde he podido impartir talleres de comunicación asertiva y coaching para el desarrollo de esta competencia y en habilidades de liderazgo. También se hace mención del contexto actual de la comunicación dentro de las empresas, el clima organizacional y el impacto que esto tiene en el bienestar, desarrollo y desempeño de las personas. El objetivo es que a través de un marco de referencia las personas se den cuenta de la posible causalidad de los conflictos en la comunicación, se sensibilicen y tengan entendimiento de esas variables.

### **Propósito**

El propósito de este trabajo es: encontrar el origen de las dificultades que tienen las personas para comunicarse dentro de las organizaciones, crear conciencia sobre la importancia de la comunicación en el contexto laboral, conocer cuál es la situación actual en estos entornos, cuáles son las herramientas personales que contribuyen en la mejora de

la comunicación interpersonal y las dificultades y retos a los que se enfrentan las personas al momento de llevar a cabo estas herramientas o al desarrollar esta habilidad.

### **Materiales y métodos.**

El tipo de investigación que se realizó es básicamente documental; con un diseño cualitativo y un alcance explicativo; comparando la parte teórica con la parte práctica basada en mi experiencia profesional dentro de las organizaciones.

### **Comunicación**

El concepto de comunicación es difícil de establecer. Existen, según citan DANCE y LARSON (1976), más de ciento veintiséis definiciones de comunicación. Citado por: (Ongallo, 2007, p. 10).

El término “comunicación” parece, como tantos otros términos del lenguaje ordinario que son objeto de interés para la especulación teórica, polisémico o ambiguo. Con ello queremos decir que cuando usamos este término no estamos hablando siempre de un único fenómeno, y esto explica en parte la proliferación de teorías, esto no suele ocurrir en las ciencias naturales, o, como mínimo, se intenta evitar a cualquier precio. Pero es frecuente en las ciencias sociales y humanas. Pensemos, por ejemplo, en lo que sucede para términos como “significado”, “justicia”, “verdad”, “inteligencia”, etc. (Sánchez, 2010, p. 3).

(Sánchez Estella et al., 2013, p. 3) comentan: los seres humanos nos comunicamos para transmitir a los demás nuestros deseos, ideas o sentimientos, y esta es pues la función de la comunicación, transmitir información.

Y trasladar nuestros deseos, ideas y sentimientos es algo complejo sobre todo en un contexto laboral donde están en juego muchas cosas, es quizás por eso que dentro de las organizaciones tener una buena comunicación entre las personas sigue siendo un reto, sin embargo, es la comunicación un puente indispensable que las personas deben construir para disminuir los obstáculos y dificultades que ocurren en el día a día.

Elementos necesarios para que exista la comunicación:

1. **Emisor:** Persona, animal o aparato del que parte la información.
2. **Mensaje:** La información que pretende dar el emisor.
3. **Receptor:** Quien recibe el mensaje dado por el emisor.
4. **Código:** signos, símbolos, sonido o señales conocidos por el emisor y receptor.
5. **Soporte o Canal:** Vía por la que circula el mensaje.
6. **Contexto:** Situación o circunstancia en las que se produce la comunicación.

### **Asertividad**

La asertividad podría estar dentro de los planes de formación en las organizaciones no solo para los líderes si no para todas las personas que la conforman, esto facilitaría la creación de esos puentes que construyen la comunicación.

(Castanyer, 2014, p. 25) menciona: “la asertividad es la capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás”.

(Castanyer, 2014, p. 39) “Las personas asertivas conocen sus propios derechos y los defienden respetando a los demás, es decir, no buscan “ganar” sino a “llegar a un acuerdo”.

El estilo asertivo es el más saludable para las personas y para quienes las rodean, ya que con este estilo nadie es superior ni inferior, se trata de respetarse y respetar a lo demás, de decir lo que se piensa y siente sin agredir. Algunas personas que han participado en formaciones que he impartido sobre asertividad, agradecen tener esta herramienta que también pueden aplicar en su vida personal.

(Castanyer, 2014, p. 30) menciona: “La persona sumisa no defiende los derechos e intereses personales. Respeto a los demás, pero no a sí misma”.

Las personas con un estilo sumiso o pasivo, suelen permitir que pasen por encima de sus derechos para no tener conflictos con los demás, por ejemplo, si no quieren asistir a un lugar o les piden hacer algo que va en contra de sus valores o principios, pueden tender a hacerlo.

(Castanyer, 2014, p. 31,32) menciona sobre la persona agresiva: “Defiende en exceso los derechos e interés personales, sin tener en cuenta los de los demás: a veces no los tiene realmente en cuenta, otras, carece de habilidades para afrontar ciertas situaciones”.

Las personas que tienen un estilo agresivo de comunicación, tienden a imponerse ante los demás, incluso a pasar por encima de los derechos de otras personas, tienden a carecer de empatía, en las organizaciones puede ser un ejemplo de un responsable que dice: “las cosas se hacen así porque lo digo yo”.

(Castanyer, 2014, p. 33) menciona sobre las personas pasivo-agresivas: “Este es un perfil nuevo, pero fácilmente reconocible. Como está a caballo entre conductas sumisas y agresivas, se le llama: pasivo-agresivo o sumiso-agresivo. Su principal estrategia es el chantaje emocional, es decir, lograr que los demás le hagan favores, le refuercen, le acompañen, etcétera, a base de hacerles sentir culpables.

La tendencia puede ser “omitir”, o pasar por alto situaciones que le incomodan a la persona y después encontrar el momento para hacer reclamaciones a través de hacer sentir culpable a los demás, lo cual genera un malestar en las relaciones.

No se trata de tener la razón, la asertividad está ligada a la autoestima, una persona que carece de autoestima, tendrá dificultades para poner sus propios límites, expresar lo que piensa y siente y esto afectará la calidad de su comunicación y por tanto de sus relaciones.

Ser asertivo, dentro de un contexto laboral, puede facilitar mucho el camino, las relaciones, y el resultado del trabajo. Por esta razón, es importante el autoconocimiento y el trabajo personal que tenga un individuo, ya que de esto dependerá su autoestima y por lo tanto su nivel de asertividad.

Al aplicar la empatía, se puede tener una comunicación más cercana y auténtica con las personas, ya que esto lleva a una comprensión de la realidad de la otra persona, como la percibe, y si nos adentramos un poco más, poder identificar qué es lo que necesita. En cuanto a los estilos de comunicación, el conocerlos e identificarlos tanto en nosotros como en los demás, nos permite crear canales de comunicación más efectivos y más cercanos a la realidad, lo cual nos ayuda a mejorar la comunicación.

Se evidencia que la comunicación asertiva dentro del proceso competitivo organizacional, genera una cultura y como tal, se debe conocer los componentes de una relación, las técnicas necesarias, las habilidades y características de una persona asertiva, a los fines de enfrentar las barreras comunicacionales. (Lesmes Silva et al., 2020, p. 151).

(Lesmes Silva et al., 2020, p. 151). “Respecto al contexto del objeto de estudio, se concluye que la comunicación asertiva desde el enfoque de la estrategia de la competencia empresarial ha sido y seguirá siendo un pilar para los gerentes, líderes o directores de una organización”

(Lesmes Silva et al., 2020) Comentan también que; la cultura organizacional debe iniciarse desde los más altos niveles organizacionales y desde ahí hacer que la información fluya de manera óptima trasladando tranquilidad.

Si las personas se mantienen informadas y la comunicación fluye por los canales adecuados, se crea una seguridad y esto traslada tranquilidad sobre todo en momentos de crisis o cambios.

### **Las relaciones interpersonales**

Un elemento esencial de las relaciones interpersonales en el campo del trabajo es la forma de confianza interpersonal (Tan y Lim, 2004). La confianza es un conducto de viabilidad de las relaciones y las actitudes eficientes en el campo laboral (Ferres Connell y Travaglione, 2004). Citado por (Lachira Estrada et al., 2020, p. 74).

Tener confianza, dentro de un entorno laboral, facilita las relaciones entre compañeros, las personas también se sienten con más libertad para expresar su opinión, fomenta la creatividad y esto favorece su desarrollo personal y profesional y cuando no hay un espacio de confianza el efecto es contrario, las personas no sienten la libertad de expresarse, y por lo tanto esto obstaculiza su desarrollo y las organizaciones pierden la oportunidad de conocer el potencial que tienen las personas que forman parte de sus equipos.

Oliveros (2004) afirma que; al caracterizar las relaciones interpersonales se debe tomar en cuenta diversos aspectos como son: la honestidad, la sinceridad, el respeto, la afirmación, la

compasión, la comprensión, la sabiduría, las habilidades interpersonales y las destrezas. Citado por (Lachira Estrada et al., 2020, p. 74).

Es importante que todas las personas dentro de las organizaciones tengan o desarrollen estas habilidades, sin embargo, en un buen líder no debería ser negociable el contar o no con estas habilidades y debería siempre liderar con el ejemplo, ya que esto ayuda al desarrollo de las personas que forman sus equipos e impacta en la cultura organizacional.

(Lachira Estrada et al., 2020) Comentan que en su investigación, han encontrado que los gerentes no eran cercanos con las personas de sus equipos y que los gerentes no se sienten identificados con sus colaboradores, que hay muy poca relación interpersonal y que esto impacta en una falta de comunicación, en el clima laboral y en la productividad.

Podemos ver, con estos resultados, la correlación de las relaciones interpersonales con la comunicación y la cultura, no es posible separarlo y esperar tener un resultado favorable en la comunicación.

### **Diferencia ente oír y escuchar**

Según Ortiz, (2007): Oír es un fenómeno que pertenece al orden fisiológico, dentro del territorio de las sensaciones. El sentido auditivo permite percibir los sonidos en mayor y menor medida. Oír es sencillamente percibir las vibraciones del sonido. Es recibir los datos suministrados por el emisor. Oír es pasivo. Escuchar es la capacidad de captar, atender e interpretar los mensajes verbales y otras expresiones como el lenguaje corporal y el tono de la voz. Representa deducir, comprender y dar sentido a lo que se oye. Es añadir significado al sonido. Escuchar es oír más interpretar. Citado por (Hernández Calderón & Lesmes Silva, 2018, p. 85).

(Hernández Calderón & Lesmes Silva, 2018) Concluyen en su artículo, que es muy importante destacar la importancia de desarrollar la escucha activa ya que es un elemento necesario para el dialogo, que esto hace que las personas tengan características positivas y fortalece sus relaciones interpersonales.

Las personas buscan estar cerca de personas que tienen una escucha activa, que están presentes, atentas y siguen una conversación. Desafortunadamente son pocas las personas que tienen estas habilidades, generalmente se escucha para responder y no para comprender y esto es un obstáculo importante para que se dé una comunicación efectiva.

### **Confrontación**

(Vargas Cordero, 2003, p. 81) Comenta: “Es vista como una técnica o herramienta utilizada desde diferentes enfoques de la orientación, razón por la que resulta importante que estos profesionales valoren la necesidad de adquirir las destrezas personales para la confrontación y la manera en que puedan utilizarla y enseñarla a quienes orienta”.

Ellis (1983) la denomina técnica socrática, es un método muy activo que trata de desafiar las opiniones de la persona; la conduce a que reconozca, examine y abandone esas ideas u opiniones irracionales. Por su parte Rogers (1989) propone “reflejo de sentimiento” éste trata de sacar a la luz la intención, la actitud o el sentimiento inherentes a las palabras del individuo. Citado por (Vargas Cordero, 2003, p. 81).

(Vargas Cordero, 2003, p. 81) Comenta: Puede decirse entonces, que la confrontación es una forma psicológica de interrogar que apunta a obtener detalles cognitivos y sensoriales precisos de la persona para ayudarla a centrarse en su propia vivencia interna y así esta logra sacar a la luz aquellos pensamientos, sentimientos y actitudes cargados emocionalmente que le producen conflictos.

La confrontación positiva es una herramienta que invita a salir de la zona de confort, a que las personas se cuestionen a sí mismas gracias a una interacción con otra persona, confrontar ayuda en la comunicación, ya que gracias a ella se puede llegar a diferentes acuerdos o conclusiones incluyendo diferentes opiniones y fomentando la comprensión mutua, puede ser un proceso duro y doloroso, sin embargo, una persona comprometida con su desarrollo personal, puede tener más apertura, siempre y cuando se den los espacios y las condiciones adecuadas para que la persona no se sienta juzgada.

### **Comunicación organizacional:**

La comunicación es un proceso dinámico que forma parte del desarrollo del ser humano. Dentro de las organizaciones, la comunicación se está convirtiendo en una necesidad que se explora cada vez más. Y es que la comunicación impacta directamente en el desarrollo del potencial de las personas y por lo tanto en los resultados que pueda tener una organización.

“La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y los diferentes públicos que tiene su entorno”. Citado por: (Fernández Collado, 2009, p. 12).

“La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o ente la organización y su medio.” Citado por (Fernández Collado, 2009, p. 12).

“La comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna y comunicación externa”. Citado por (Fernández Collado, 2009, p. 12).

La comunicación interna abarca una serie de acciones o actividades realizadas dentro de la organización con el fin de comunicar a las personas sobre lo que ocurre en la organización, también tiene como finalidad escuchar sus las inquietudes y aportaciones de las personas, aportando valor a la organización y a los propios trabajadores y así lograr juntos los objetivos de la organizacionales. Citado por (Fernández Collado, 2009).

La comunicación interna impacta directamente en el clima organizacional, tener una buena comunicación interna es importante para que las personas se sientan tomadas en cuenta, se motiven y se mantengan informadas, tener una cultura de comunicación interna es un proceso que lleva tiempo y un reto para las organizaciones sin embargo es importante trabajar en ello.

En cuanto a la comunicación externa se refiere a la comunicación que la organización envía hacia afuera, el público objetivo pueden ser socios, accionistas, medios de comunicación, clientes, proveedores y futuros candidatos que puedan trabajar en la organización, ya que la comunicación externa es una imagen de empresa que puede atraer también el talento. Citado por (Fernández Collado, 2009).

Una buena comunicación externa puede garantizar una buena imagen de la organización, así como una buena relación con proveedores y clientes.

### **Clima organizacional**

(García Solarte, 2009, p. 45) Comenta “El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente”.

Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización “dentro” de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Citado por (García Solarte, 2009, p. 45).

El clima organizacional tiene que ver con una serie de elementos que suceden dentro de la organización como lo son: la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, el lugar de trabajo y la remuneración económica, para tener un buen clima organizacional es importante que estos elementos se lleven a cabo de una manera favorable, poniendo a las personas en el centro, escuchando sus necesidades y trabajando en planes de mejora en base a esto. Un buen clima laboral también impacta directamente en la motivación y el desarrollo de las personas, por lo cual impactará también en los resultados de la organización.

### **Emociones**

La emoción es un constructo muy difícil de definir. Parte de su complejidad es que la emoción no es una sola cosa, sino que está representada por múltiples componentes que se reflejan en respuestas fisiológicas, conductuales y subjetiva. En este sentido, Fridja(8) sugiere que la emoción es un componente experiencial del afecto y es una apreciación subjetiva de un estado emocional. Citado por (Feldman & Blanco, 2006).

Es importante definir la emoción y diferenciarla de los estados de ánimo. En este sentido, Weiss(17) ofrece una taxonomía con el objeto de clarificar estos constructos. De acuerdo con este autor, los estados afectivos constituyen la

categoría más general que contiene a las emociones y a los estados de ánimo (8,17). Citado por (Feldman & Blanco, 2006).

La emoción es generalmente de corta duración, es muy intensa y está asociada a un estímulo específico. Algunas emociones dentro de esta clasificación son: la rabia, la culpa y el orgullo. Por su parte, el estado de ánimo es más duradero, más difuso, débil o moderado en intensidad y generalmente no tiene un estímulo específico ligado a él. Weiss(17) clasifica los estados de ánimo en afectos positivos y negativos. Esta diferenciación es muy compleja debido a que no es tan clara ni tiene una expresión específica en el comportamiento humano.(Feldman & Blanco, 2006).

La falta de autoconocimiento limita en este manejo de emociones y cuando un líder dentro del contexto laboral no gestiona sus emociones y no se hace responsable de ellas, las consecuencias impactan directamente en las personas, actualmente se dice que las personas no renuncian a empresas, renuncia a sus jefes y eso puede deberse en gran medida en la manera y las formas de relacionarse.

(Feldman & Blanco, 2006): Comentan que los enfoques que se utilizan para regular las mociones en contextos laborales son cambiantes. Hace énfasis en la importancia de mantener hábitos saludables como la actividad física que facilita el aprendizaje de las señales corporales que están relacionadas con estados emocionales y que minimiza el impacto de las emociones dentro del entorno laboral se han convertido en herramientas fundamentales para tener estados emocionales positivos.

Por lo tanto, si una persona mantiene hábitos saludables, tendrá también una salud mental, si tiene una salud mental gestionará de manera positiva sus emociones, frecuentemente se puede ver que las personas que mantienen estos hábitos saludables tienden también a tener más disciplina para gestionar sus emociones, tener paciencia y controlar impulsos.

(Feldman & Blanco, 2006) menciona que: El gran volumen de publicaciones y de eventos científicos sobre las emociones en las organizaciones en los últimos 10 años parece indicar que la misma constituye un amplio, diverso y prometedor campo de investigación con importantes implicaciones a nivel organizacional y gerencial. Algunas líneas de investigación tales como el trabajo emocional, su regulación y manejo en las organizaciones; el liderazgo y las emociones, como influyen las emociones en el trabajo en equipo; la inteligencia emocional, resiliencia individual y organizacional; aspectos emocionales en los procesos de negociación, conflicto y toma de decisiones;

Cada vez hay más implicación por parte de las empresas para escuchar a las personas, saber cómo se sienten, que necesitan, esto forma parte de una cultura. Actualmente juegan un rol primordial para que las personas se sientan bien dentro de las organizaciones.

La IE, por ejemplo, determina el modo como la persona reacciona frente a las circunstancias que la vida laboral le ofrece. La capacidad para enfrentar con entereza y fuerza interior cualquier situación está medida por el nivel de manejo de emociones. Se ha demostrado que personas con un coeficiente alto de inteligencia emocional académica “pueden hundirse en los peligros de las pasiones

desenfrenadas y de los impulsos incontrolables” (Goleman, D. La Inteligencia Emocional, 1996). Citado por (Gaspar, 2022, p. 51).

(Gaspar, 2022, p. 52) comenta que: Es posible que desarrollar la inteligencia emocional sea uno de los principales ingredientes del éxito en las organizaciones, pero tal vez no sea el único: el capital intelectual debe complementarse con el capital emocional. Saber manejar las emociones y los sentimientos, sin importar su naturaleza, da credibilidad y confiabilidad, forma trabajadores íntegros que actúan con franqueza, honradez y sinceridad.

En el proceso de coaching, en una ocasión me encontré con el caso de un líder al que le costaba trabajo pedir ayuda y hablar de los problemas, esto le ocurría en la vida personal y profesional, y a través de las sesiones la persona se fue dando cuenta de que además le costaba reconocer como se sentía y expresar su frustración y sus necesidades, durante el proceso, trabajó en el autoconocimiento y comentó que su nivel de estrés disminuyó al mostrar su vulnerabilidad, y al pedir ayuda, no fue un proceso fácil para esta persona, sin embargo tenía una gran voluntad para cambiar.

En ocasiones, esto se ve reflejado dentro de las organizaciones cuando una persona es promovida internamente por sus capacidades intelectuales o su desempeño en el trabajo que realiza, sin embargo, si la persona no cuenta con una inteligencia emocional al momento de gestionar al equipo o interactuar con otras personas, es ahí cuando viene el obstáculo y se puede observar la importancia de la inteligencia intelectual y la emocional, lo mismo pasaría a la inversa pues dentro de las organizaciones es muy importante obtener resultados.

Una de las formas más efectivas de gestionar la IE es abriendo espacios al diálogo. Escuchar y prestar atención a las señales verbales o no verbales del otro, entrar al mundo de la otra persona, a su visión, a su mente, a su corazón, para encontrar soluciones mediante el análisis de las situaciones problemáticas, buscando la raíz y el porqué de las cosas para eludir lo vacío y lo vano, para así llegar al punto álgido y resolver la situación de manera favorable para todos: los individuos y la empresa. (De Bono E., 1998). Citado por (Gaspar, 2022, p. 53).

Cuando las personas se sienten escuchadas y además después de esta escucha se toman acciones, esto impacta directamente en su compromiso y motivación. Cuando se generan espacios para dialogar, aclarar conflictos y se llegan a acuerdos que benefician a los involucrados y a la organización, esto también impacta en la motivación y esto generalmente se da bajo el manejo positivo de las emociones.

(Gaspar, 2022) Concluye que los estudios de su trabajo el cual realizó a través de entrevistas y en cuestras, evidenció un favorable clima de trabajo y una pronunciada correlación entre las acciones de la empresa; las emociones de sus empleados y comenta que su trabajo le lleva a concluir que la inteligencia emocional contribuye en la eficacia organizativa.

**Los sentimientos y las emociones en la toma de decisiones dentro de las organizaciones.**

“Por su parte Calvo (2013), siguiendo la línea de Sen y Ostrom, considera que es fundamental tener en cuenta los sentimientos y las emociones puesto que incluyen considerablemente en la toma de decisiones. Y que, por lo tanto, influyen tanto en el egoísmo como el bienestar por el otro. Pero también los compromisos morales. Es decir, aquella capacidad del ser humano por sacrificar su propio beneficio por satisfacer intereses colectivos o generalizables. Citado por (Hernández Blanco, 2018, p. 65).

Otro autor que afirma que existen aspectos que van más allá del interés del propio individuo, es el reciente premio Nobel de Economía Richard H. Thaler, quien, recibido el galardón en 2017 por su contribución en el estudio de los comportamientos dentro de la economía, especialmente en cuanto al papel que desempeñan los sentimientos y las emociones en los procesos racionales de toma de decisiones. En sus investigaciones, Thaler muestra como las variables psicológicas entran en juego en la toma de decisiones del agente. Por tanto, Thaler demuestra que el individuo no actúa únicamente movido por una racionalidad maximizadora del beneficio. Citado por (Hernández Blanco, 2018, p. 66).

Hernández Blanco, 2018. Comenta en las conclusiones de su estudio que se ha comprobado que la reciprocidad tiene bases neuronales de tipo innato que han sido heredadas a través de la evolución de la especie. Habla de la importancia del reconocimiento humano mutuo basado en la dignidad y el respeto y también de la importancia de las emociones y los sentimientos.

## **Herramientas para una buena comunicación:**

### **La autoestima**

(Branden, 2018, p. 35) comenta: La autoestima tiene dos componentes relacionados entre sí. Uno es las sensaciones de confianza frente a los desafíos de la vida: la eficacia personal. El otro la sensación de considerarse merecedor de la felicidad: el respeto a uno mismo. No quiero dar a entender que una persona con una autoestima alta o saludable piense conscientemente en referencia a estos componentes, sino en el sentido de que, si nos fijamos atentamente en la experiencia de la autoestima, ineludiblemente los encontraremos.

### **Las seis prácticas de la autoestima**

(Branden, 2018, p. 68) Como la autoestima es una consecuencia, un producto de prácticas que se generan interiormente, no podemos trabajar directamente sobre la autoestima, ni sobre la nuestra, ni sobre la de nadie. Debemos dirigirnos a la fuente. Una vez comprendemos en qué consisten estas prácticas, podemos empezar a iniciarlas en nosotros mismos, y a relacionarnos con los demás de manera que les facilitemos o animemos a hacer lo mismo. Estimular la autoestima en la escuela o en el puesto de trabajo, por ejemplo, es crear un clima que apoye y refuerce las prácticas que fortalecen la autoestima.

(Branden, 2018) Comenta que no es necesario alcanzar la perfección en estas seis prácticas y considera que elevar el nivel medio de competencia es suficiente para experimentar un crecimiento en eficacia personal y respeto por uno mismo.

**Los seis pilares de la autoestima que propone (Branden, 2018) son:**

- 1. La práctica de vivir conscientemente.** Percibimos la consciencia como la suprema manifestación de la vida. Cuanto más elevada sea la forma de consciencia, más avanzada será la forma de vida. Subiendo en la escala evolutiva desde el momento en que aparece la consciencia por primera vez en la tierra, cada forma de vida tiene una forma de consciencia más avanzada que la vida del peldaño anterior. (Branden, 2018, p. 70).

Durante sesiones de coaching que he realizado dentro de empresas las personas comentan que una herramienta importante para avanzar en su proceso de desarrollo personal y desarrollo de habilidades ha sido la auto observación, sobre todo cuando están bajo situaciones de estrés, que suele ser cuando es más difícil mantener esa auto observación, comentan que cuando identifican sus necesidades pueden reconocer mejor sus emociones, y tienen una mejor comunicación con su equipo y que esto se ve reflejado en el clima laboral que se genera.

- 2. La práctica de aceptarse así mismo.** Aceptarse así mismo es estar de mi lado – estar para mí mismo-. En el sentido más básico, la aceptación de sí mismo se refiere a una orientación de la valoración de mí mismo y del compromiso conmigo mismo resultante del hecho de que estoy vivo y soy consciente. Como tal, es más primitiva que la autoestima. Es un acto de afirmación de sí mismo pre-racional y pre-moral, una especie de egoísmo natural que es un derecho innato de todo ser humano y contra el que sin embargo tenemos potestad de obrar y anular. (Branden, 2018, p. 91).

También dentro del coaching he observado que las personas consideran que deben ser más flexibles consigo mismas, reconocer sus logros, no exigirse tanto, comentan como esto les permite ser más flexible con las personas de sus equipos y reconocer los logros de los demás, comentan también que la aceptación positiva (no juzgar a los demás) les permite tener mejores relaciones con las personas y motivarlos. Las personas con las que he trabajado el coaching comentan que cuando hacen este tipo de cambios, la mayoría de las veces generan un impacto en las personas a su alrededor y sobre todo en las personas que les reportan directamente, comentan como estos cambios les permiten tener una mejor comunicación.

- 3. La práctica de asumir la responsabilidad de uno mismo.** Para sentirme competente para vivir y digno de la felicidad, necesito experimentar una sensación de control sobre mi vida. Esto exige estar dispuesto a asumir la responsabilidad de mis actos y del logro de mis metas. Lo cual significa que asumo la responsabilidad de mi vida y bienestar. (Branden, 2018, p. 104).

- 4. La práctica de la autoafirmación.** La autoafirmación significa respetar mis deseos, necesidades y valores y buscar su forma de expresión adecuada en la realidad. Su opuesto es la entrega a la timidez consiente en confinarme a mí mismo a un perpetuo segundo plano en el que todo lo que yo soy permanece oculto o frustrado para evitar el enfrentamiento con alguien cuyos valores son diferentes de los míos, o para complacer, aplacar o manipular a alguien, simplemente para- estar en buena relación con alguien- (Branden, 2018, p. 116).

Es importante dentro de este pilar no olvidar la honestidad con una real autovaloración sin dejar a lado la humildad, ya que gracias a la humildad podemos reconocernos mejor a nosotros mismo y mejorar la relación con los demás.

- 5. La práctica de vivir con propósito.** Vivir con propósito es utilizar nuestras facultades para la consecución de metas que hemos elegido la meta de estudiar, de crear una familia, de ganarnos la vida, de empezar u negocio nuevo, de introducir un producto nuevo en el mercado, de resolver un problema científico, de construir una casa da vacaciones, de mantener una feliz relación romántica. Son nuestras metas las que nos impulsa, las que nos exigen a aplicar nuestras facultades, las que vigorizan nuestra vida. (Branden, 2018, p. 125).
- 6. La práctica de la integridad persona.** La integridad consiste en la integración de ideales, convicciones, normas creencias, por una parte, y la conducta, por otra. Cuando nuestra conducta es congruente con nuestros valores declarados, cuando concuerdan los ideales y la práctica tenemos integridad. (Branden, 2018, p. 136).

Otros de los ejemplos que añaden las personas con las que he tenido en estos procesos es que uno de los retos a los que se enfrentan es trabajar en la congruencia y también la autoobservación cuando se comunican con su equipo y ver cómo se siente ante diferentes circunstancias y en base a esto actuar con responsabilidad.

**Discusión:**



Cuadro 1.1 Creación propia (taller de comunicación asertiva) participaron 30 personas y se abordaron los temas: relaciones interpersonales, asertividad y comunicación.

En el cuadro 1.1 expongo un ejemplo de un taller de comunicación asertiva impartido dentro de una empresa donde el contenido incluyó los temas: relaciones interpersonales, asertividad y comunicación y al finalizar el taller se les planteo la pregunta ¿Cuál es el aprendizaje más significativo que te llevas del taller?, las respuestas que más se repitieron fueron asertividad y escuchar. Las personas comentaron también que fue interesante aprender la importancia del autoconocimiento y la confianza en sí mismo y que consideraban que gracias a esto, podrían comunicarse mejor con los demás.

Al realizar otra intervención dentro de una empresa, encontré al hacer un diagnóstico las áreas de mejora que se tiene en la comunicación y posteriormente al hacer las intervenciones en las cuales se trabajó en las relaciones interpersonales, la congruencia y la empatía concluí que había una falta de autoconocimiento y esto era un obstáculo importante para la comunicación y la manera de relacionarse dentro de la empresa, finalmente después de la intervención de los talleres los resultados mejoraron:

**Tabla 3. Resultados Pretest. Respuestas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo (-) respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo (+)**

Pretest					
Comunicación			Relaciones Interpersonales		
(-)	(+)		(-)	(+)	
0%	15.50%	43.50%	1.44%	14.00%	47.36%
15.50%		84.50%		15.44%	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4. Resultados postest. Respuestas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo (-) respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo (+)**

Postest					
Comunicación			Relaciones Interpersonales		
(-)	(+)		(-)	(+)	

Creación (Beltrán, Milán, 2018, p. 239). Artículo: Comunicación asertiva y relaciones interpersonales.

### Conclusiones y recomendaciones.

Del mismo modo me han compartido que al aplicar lo aprendido en el coaching: la asertividad, las relaciones interpersonales y el autoconocimiento han tenido herramientas para acompañar a sus equipos en la gestión de conflictos, un ejemplo fue el de un líder que ha ayudado a dos personas de su equipo para que mantengan un diálogo y aclarar un conflicto ocurrido en la empresa, lo cual nos dice que una vez que la persona desarrolla la habilidad puede acompañar a las personas de sus equipos y gestionar los conflictos de una manera óptima. Este líder mostraba ser una persona cercana con su equipo, lo cual favorecía la confianza y la comunicación.

Dentro de estas sesiones, además, las personas se dan cuenta de la importancia de generar espacios donde se pueda dar retroalimentación, tener una comunicación más directa y mejorar la empatía y la escucha, viví un caso en el que un líder se comunicaba a través de correos electrónicos para dar instrucciones de tareas y durante las sesiones se daban cuenta de la importancia de comunicar directamente para que estas tareas quedasen claras y asegurarse de que el mensaje llegase como ella esperaba y sobre todo personalmente he podido observar con este caso, la resistencia que hay en la comunicación, que a veces es más fácil enviar un correo electrónico que hablar de manera personal, eso le ocurre a algunas personas y suele ser un gran obstáculo para la comunicación, sin embargo con el desarrollo de estas habilidades se va creando conciencia de la importancia de crear estos espacios.

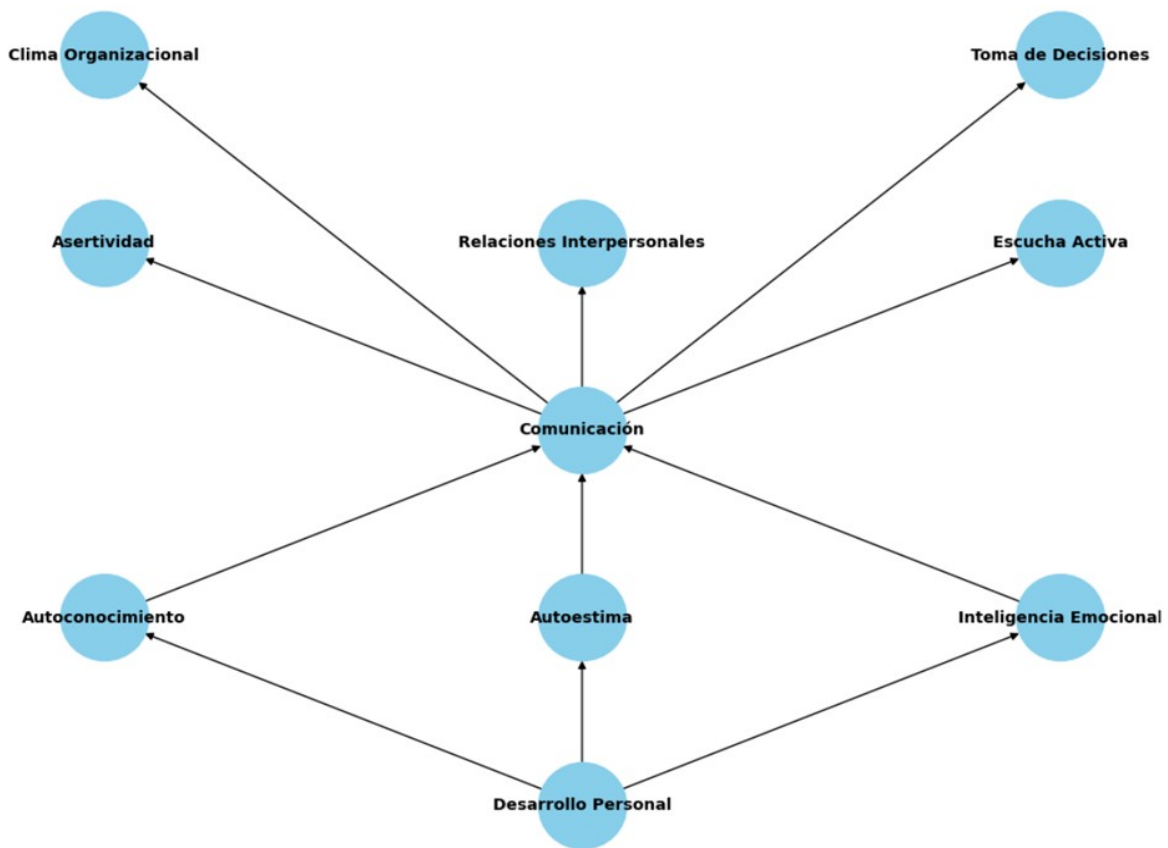
En mi experiencia, he podido observar cómo se afecta de manera negativa cuando hay conflictos de comunicación dentro de las organizaciones, y como afecta en el desempeño, rendimiento y motivación de las personas este tipo de conflictos, parece muy obvio, pero no tener una buena comunicación puede tener repercusiones muy negativas para las personas y para la empresa.

Después de la analizar la infomación, concluyo que es muy importante ser consciente del origen de los obstáculos que las personas tienen para comunicarse, y la importancia de que reconozcan conscientemente la necesidad de manejar las emociones y de cómo esto impacta en el clima organizacional dentro de las empresas.

La mayor parte de los resultados de las investigaciones que encontré, coinciden en la relación que tienen los sentimientos de las personas dentro de las organizaciones, y como esto influye en cómo se relacionan y por lo tanto en cómo se comunican. También es importante resaltar el origen de los conflictos de la comunicación dentro de las organizaciones y la relación que tiene con el desarrollo personal de cada individuo, con el desarrollo de habilidades y el enfrentarse a sí mismo en los retos del día a día, en el autoconocimiento para poder desarrollar estas habilidades.

Trabajar en el desarrollo personal a través del autoconocimiento, auto-concepto y autoestima puede ser una herramienta esencial para que las personas se conozcan, desarrollen, conozcan sus limitaciones y reconozcan el potencial que pueden alcanzar basado en una autoestima sana. Los seis pilares de la autoestima pueden ser una herramienta para desarrollar en la práctica, ubicándose en la realidad y no en las auto-exigencias.

El éxito de un líder no está enfocado solamente al logro propio como líder, los resultados se consiguen gracias a un trabajo en equipo, desarrollar a las personas que están en sus equipos es una base fundamental, es por eso que es importante que el líder trabaje en su desarrollo personal. Sin soft skills demostradas será muy difícil que un líder pueda comunicar, escuchar, motivar y desarrollar a su equipo. Personalmente he trabajado en proyectos donde he hecho intervenciones sobre cultura, comunicación y liderazgo y he podido observar cómo estas intervenciones han impactado positivamente en estos KPI's en un lapso de un año.



### Diagrama del artículo.

### Referencias bibliográficas

Beltrán, Milán, N. (2018). Comunicación asertiva y relaciones interpersonales: Una aproximación humanista en los gerentes de una empresa financiera. 235-240.  
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/FUNDAMENTOS-versi%C3%B3n%20online.pdf>.

Branden, N. (2018). Los seis pilares de la autoestima. Booket.

Castanyer, O. (2014). La Asertividad expresión de una sana autoestima. EditorialDesclee.

Corrales Pérez, A., Quijano León, N. K., & Góngora Coronado, E. A. (2017). EMPATÍA, COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SEGUIMIENTO DE NORMAS. UN PROGRAMA PARA DESARROLLAR HABILIDADES PARA LA VIDA. 22.

Feldman, L., & Blanco, G. (2006). Las emociones en el ambiente laboral: Un nuevo reto para las organizaciones. Revista de la Facultad de Medicina, 29(2), 103-108.  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0798-04692006000200002&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0798-04692006000200002&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Fernández Collado, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. Trillas.

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, 25(42), 43-61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>

Gaspar, V. (2022). La Gestión de las Emociones en las Organizaciones. Universidad Nacional de Cuyo.

Hernández Blanco, A. (2018). El papel de los sentimientos y las emociones en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Newman Business Review, 4(1), 57-77. <https://doi.org/10.22451/3002.nbr2018.vol4.1.10020>

Hernández Calderón, K. A., & Lesmes Silva, A. K. (2018, junio). La escucha activa como elemento necesario para el diálogo. 2018, 9(1). [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/admin,+art+13+de+revisión%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/admin,+art+13+de+revisión%20(1).pdf).

Lachira Estrada, D. S., Luján Vera, P. E., Mogollón Taboada, M. M., & Silva Juárez, R. (2020). La comunicación asertiva: Una estrategia para desarrollar las relaciones interpersonales. Revista Latinoamericana de Difusión Científica, Vol 2 Núm 3, 72-82. <https://doi.org/10.38186/difcie.23.06>

Lesmes Silva, A. K., Barrientos-Monsalve, E. J., & Cordero Díaz, M. C. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, 8(1), 147-153. <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>

Ongallo, C. (2007). Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Librería-Editorial Dykinson.

Sánchez Estella, Ó., Herrero Domingo, R., & Hortiguera Valdeade, Ma. Á. (2013). Comunicación en las relaciones profesionales. Ediciones Paraninfo, S.A.

Sánchez, L. (2010, enero). (PDF) La Teoría de la comunicación: Diversidad teórica y fundamentación epistemológica. 2010. [https://www.researchgate.net/publication/277260696\\_La\\_Teoria\\_de\\_la\\_comunicacion\\_diversidad\\_teorica\\_y\\_fundamentacion\\_epistemologica](https://www.researchgate.net/publication/277260696_La_Teoria_de_la_comunicacion_diversidad_teorica_y_fundamentacion_epistemologica)

Vargas Cordero, Z. R. (2003). La confrontación: Una oportunidad para el desarrollo personal. Revista Educación, 27(2), 79. <https://doi.org/10.15517/revedu.v27i2.3878>