

Artículo de Revisión

Estilos de comunicación: Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones.

Communication styles: A theoretical review towards managerial skills in organizations.

***Liliana Gil-Díaz¹ , Germán Martínez-Prats¹ , Carlos Alberto Rodríguez-Garza¹ **

¹Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de ciencias Económico Administrativo. Tabasco, México.

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación, es analizar a partir de una revisión teórica y de acuerdo a diversos autores los estilos de comunicación como elemento estratégico de las habilidades directivas en las organizaciones, describiendo la importancia del tratamiento de la comunicación de manera estratégica en los niveles directivos como un instrumento o herramienta que pueden gestionar los líderes para mejorar sus organizaciones. Es fundamental que los directivos cuenten con habilidades en las cuales se exijan conocerse así mismo, aprender a manejar el tiempo, estrés y contar con soluciones analíticas, poder de negociación, motivar a sus colaboradores y la sensibilidad de escuchar las diferentes opiniones, así como tener la capacidad de saber cómo delegar y generar cambios positivos y sobre todo lograr el trabajo en equipo, puesto que son características claves para el desarrollo de la comunicación en las organizaciones actuales. De acuerdo a los estudios analizados, varios expertos destacan que los estilos de comunicación eficiente entre los colaboradores en las organizaciones, son indispensables para el logro de los objetivos y las metas planteadas. En la cual los directivos tienen la responsabilidad de dirigir, controlar y trabajar en equipo como se mencionó anteriormente. Se concluye que los estilos de comunicación como elemento estratégico de las habilidades administrativas beneficia el flujo de información entre los colaboradores y áreas que forman parte de la empresa, aumentando la eficiencia, la productividad y manteniendo un dialogo eficiente y una inclusión de sus trabajadores, reflejándose en rentabilidad y permanencia de las organizaciones.

Palabras clave: Estilos de comunicación; habilidades directivas; organizaciones.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze, based on a theoretical review and according to various authors, communication styles as a strategic element of managerial skills in organizations, describing the importance of treating communication strategically at different levels. managers as an instrument or tool that leaders can manage to improve their organizations. It is essential that managers have skills in which they are required to know themselves, learn to manage time, stress and have analytical solutions, negotiation power,

Autor de correspondencia: Liliana Gil Díaz. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias Económico Administrativo. Tabasco, México.
Email: ligil2013@gmail.com

Fecha de recepción: mayo 2022. Fecha de aceptación: agosto 2022



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una licencia Creative Commons

motivate their collaborators and the sensitivity to listen to different opinions, as well as having the ability to know how to delegate and generate positive changes and, above all, achieve teamwork, since they are key characteristics for the development of communication in today's organizations. According to the studies analyzed, several experts emphasize that efficient communication styles among employees in organizations are essential for achieving the objectives and goals set. In which managers have the responsibility to direct, control and work as a team as mentioned above. It is concluded that communication styles as a strategic element of administrative skills benefits the flow of information between employees and areas that are part of the company, increasing efficiency, productivity and maintaining an efficient dialogue and inclusion of its workers, reflecting in profitability and permanence of organizations.

Keywords: Communication styles, managerial skills, organizations

INTRODUCCIÓN

Es indiscutible la importancia que tiene la comunicación dentro de las organizaciones como complemento y sobre todo parte esencial del éxito, ya que conforme las organizaciones evolucionan al paso del tiempo y de manera paulatina los directivos y áreas de jefaturas aceptan que el correcto funcionamiento de las organizaciones, así como los objetivos alcanzados y las metas, no solo se debe a los adecuados estándares que establecen como organización, si no a un idóneo estilo de comunicación existente dentro de ella. Diversos estudios analizados, confirman que el grado de rendimiento y productividad de una empresa se encuentran vinculados con el buen ambiente laboral, la satisfacción del factor humano y su desempeño, toda vez; que son la pieza fundamental de toda organización, motivo por el cual es de gran importancia que exista un flujo de información adecuado.

En ese sentido, para que en una organización exista un buen ambiente organizacional y mayor productividad, es necesario que se adopten estilos de comunicación, en el cual se tenga como principal mediador a los directivos, por ello es necesario que desarrollen ciertas competencias comunicacionales que ayuden a mejorar el flujo de información entre los empleados que la integran, y con ello obtener una mejora continua dentro del ambiente laboral. La comunicación es un constante envío y recibo de códigos y descifrado de los mismos. Es siempre un proceso dual en que cada una de las partes no es nada sin la otra, pero no es solo enviar señales, hay que recibirlas y saber decodificarlas. Es ahí donde se tiene que tener en cuenta el contexto socio-cultural e histórico donde se realiza la comunicación (Segredo, et al. 2017).

De acuerdo con lo anterior, se analizaron diferentes autores con el objetivo de conocer la manera en la cual se desarrollan las organizaciones en el tema directivo, desde la perspectiva del manejo eficiente de la comunicación a nivel gerencial, buscando identificar el desempeño integral de los colaboradores. Así mismo, estudiar como los estilos o modelos de comunicación se encuentran estrechamente relacionados con el desempeño y la motivación de quienes forman parte en una organización, resultando indispensable que estos elementos sean tomados muy en cuenta en cualquiera de ellas.

Por otra parte, comprender las habilidades que los directivos tienen para conducir con un correcto liderazgo fortalecido en la comunicación existente entre jefes y trabajadores, viéndose reflejado en el logro de la gestión efectiva y el desarrollo de la organización. Ramírez (2018) mencionar que se requiere un Liderazgo Vigoroso, una toma de decisiones fundamentada en aspectos racionales, pero también los intuitivos, y un desarrollo de trabajo colaborativo,

de lo contrario será difícil la ejecución y logro de resultados rentables en las organizaciones. Saber hacer implica el desarrollo de Habilidades Directivas para llevar a buen puerto la organización.

DESARROLLO

La metodología empleada en la presente investigación es en el análisis documental, con base en revisiones bibliográficas de diversos autores sobre las exploraciones de los estilos de comunicación y las habilidades directivas en las organizaciones, mismo que permitió la comprensión y la interpretación de los artículos estudiados, mostrando la importancia que tiene el contar con información eficiente entre los administrativos y colaboradores de las organizaciones para un mejor funcionamiento.

COMUNICACIÓN

Actualmente vivimos en una sociedad basada en constante información, la importancia de esto radica en que es el medio para tratar de entendernos los unos a los otros, por tal motivo el comunicarnos, no solo tiene que ver con la relación entre las personas, sino también con la interacción entre las organizaciones, transmitir valores de manera correcta donde todos quienes forman parte de ella se sientan incluidos.

Para adentrarnos al tema se muestra un breve antecedente sobre lo que significa la palabra comunicación.

Esta proviene del latín *communicatio* y significa *hacer común*. El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor. Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Estos pueden ser verbales o no verbales. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra (Chiavenato, 2014).

Zepeda (2014) refiere que la comunicación es el proceso por medio del cual dos o más personas logran intercambiar ideas, sentimientos y opiniones. Se debe recordar que las personas se desenvuelven en diversos ámbitos y deben interactuar con quienes les rodean en el día a día. Uno de estos ámbitos es el laboral, en el cual es muy importante que la información llegue a todos y cada uno de sus colaboradores para que los mismos logren cumplir con sus objetivos personales, y a la vez con los objetivos organizacionales.

Lo que significa que es el flujo de información entre dos personas o más, donde debe existir la comprensión, o la relación entre personas de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes, la comunicación es de total vitalidad e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, así como para los grupos y las personas.

Verderber (2005) mencionado por Sánchez y Urdaneta (2016), considera 2 habilidades importantes dentro de la comunicación, estas son;

La empatía y la describe como aquella que permite identificarse con los sentimientos o actitudes de los demás para tratar de entender lo que el otro siente, siempre que el individuo se preocupe realmente por los demás, observe el comportamiento de otros y atienda lo que dice el otro.

Mientras la habilidad de *expresión oral* se considera mucho más imperiosa de parte de los administrativos, ya que a partir de esta se desprende en gran medida la efectividad del flujo de información que se intercambie. Esta habilidad se considera propia del pensamiento, porque requiere de idear, seleccionar y organizar el lenguaje de modo que se construyan mensajes que sean comprensibles para los demás.

En las organizaciones la comunicación es integral, aun cuando existen medios de comunicación con diferentes propósitos y son utilizados en ámbitos internos o externos y ésta fluye de manera formal o informal, pues sus medios, ámbitos o tipos de comunicación deben ser vistos como complementos de algo global, asimismo incorpora diversos elementos que la hacen posible como son la estructura, organización jerárquica, cultura de sus miembros y sus comportamientos (Montoya, 2018).

Brønstrup, et al. (2007) infieren que el objeto de la comunicación permite invertir metodológicamente las posibilidades de análisis y el sentido de percepción e intercambio de los sujetos involucrados en la interacción en contextos diversos, considerando los motivos que movilizan el compartir. Las situaciones también son extensivas a los contextos de la vida humana en la comunicación organizacional.

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La forma de interacción social que se adquiere y se usa normalmente puede insertarse en la perspectiva de que la comunicación organizacional es parte del proceso de construcción social de la realidad en el cotidiano de la vida organizacional, lo que posibilita la creación de identidad y credibilidad de la organización delante del conjunto de la sociedad (Brønstrup, et. al. 2007).

Para Gómez (2011) la comunicación organizacional puede ser entendida como un proceso en el cual la relación uno a uno se caracteriza por la jerarquización de las personas y sus cargos. Un empleado, por ejemplo, tiene que conocer, respetar y llevar a cabo las órdenes y mandatos de su jefe, así como tiene que aceptar las políticas y filosofía institucional.

Chiavenato (2014) menciona que la comunicación cumple con 4 funciones importantes en una organización;

Control. La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas, es decir cuando los trabajadores siguen normas y procedimientos.

Motivación. La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar.

Expresión de emociones. La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. Casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.

Información. La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

Estas funciones que proponen el autor son fundamentales, las organizaciones requieren de algún tipo de control, así como de estímulos al esfuerzo, medios para expresa emociones y sobre todo para ayudar en la toma de decisiones las cuales contribuyen al buen funcionamiento y desempeño.

Andrade (2010) mencionado por Llanos (2019) define la Comunicación Organizacional Interna como base primordial de la empresa y tiene como fin contribuir al logro de metas proyectadas en la organización, promueve la identificación de los empleados con la empresa, al facilitar información importante, oportuna, también promueve la integración y genera en el empleado una imagen positiva de la organización.

Mandel (2016) citado por Morales (2018) considera que: la comunicación asertiva se basa en una actitud personal positiva a la hora de relacionarse con

los demás y que consiste en expresar opiniones y valoraciones evitando descalificaciones, reproches y enfrentamientos siendo la vía más adecuada para interactuar con las personas en las organizaciones.

Llanos (2019) describe que la comunicación organizacional también es conocida como comunicación interna, se puede definir como la comunicación dirigida al trabajador de la propia organización y la comunicación que existe entre los integrantes de una entidad. Siempre ha existido, sin embargo, en las últimas décadas su estudio ha crecido cada vez más, las empresas han entendido que se deben trabajar en ciertas estrategias de retención a los mejores talentos en un entorno cada vez más cambiante.

De esta manera podríamos inferir que la comunicación organizacional interna, es base esencial e importante de las organizaciones y que tiene como finalidad aportar el logro de objetivos proyectados en la organización. Así también, de fomentar la inclusión y compromiso de los empleados hacia la empresa, al contar con la información necesaria y oportuna en las diferentes áreas y actividades que se ejecuten. El promover la integración de los colaboradores con la empresa va generar que el empleado tenga un desarrollo productivo eficiente de su desempeño laboral.

De Castro (2014) considera que la comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas, debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida. Mientras que Valle (2003) afirma que el especialista en comunicación organizacional deberá gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una empresa u organización; liderar cambios, establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación según los diferentes públicos y entornos, todo ello con base en la investigación aplicada.

ESTILOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación es un elemento imprescindible para la creación de valores y en las organizaciones se convierte en un factor fundamental que coadyuva a una interacción eficiente entre sus colaboradores para el logro de los objetivos.

Camargo y Hederich (2007) consideran la comunicación como un fenómeno complejo en el que convergen diversos niveles de descripción, para proponer una segunda forma de concebir los estilos de comunicación. Para Papic (2019) la comunicación organizacional interna conforma un instrumento estratégico de gestión de la organización educativa que contribuye tanto a propiciar la motivación como a enlazar a todos los miembros de la comunidad educativa.

Por su parte Andrade (2005) describe que la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambia entre los integrantes de una organización, y entre estas y sus diferentes públicos externos.

Desde el punto de vista de Segredo, et al., (2017) los **Estilos de Comunicación (EC)**, se refiere a que; el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales sea interés de la organización, se perciba el interés de los equipos de dirección hacia los procesos de trabajo, se disminuyan o no existan presiones de trabajo ni tensiones innecesarias en las relaciones interpersonales, se establezcan las coordinaciones necesarias en la transmisión de la información para el logro de los objetivos de la organización, las orientaciones lleguen de forma rápida y oportuna a la base y la

información fluya en las organizaciones a todos los niveles, desarrollando las redes de comunicación.

En la Tabla 1 podemos observar cómo se clasifican los estilos de comunicación según los autores mencionados.

Tabla 1. Estilos de comunicación organizacional.

De acuerdo a Destrezas Comerciales S.A. (s.f.), mencionado por Zepeda (2014) existen 4 estilos de comunicación que permiten mejorar una colaboración óptima entre el personal organizacional;	Por otra parte, De Castro (2014) considera que la comunicación organizacional tiene direccionalidad, que indica la importancia de la misma y se clasifica en los siguientes estilos;
Comunicación Pasiva: su principal característica es que la persona que la utiliza no expresa en forma abierta, directa y concreta sus ideas. Esto puede deberse a que la persona posee una autoestima baja, temores o miedos, inseguridad, desconocimiento del trabajo o son personas indecisas.	Comunicación descendente: de la dirección o gerencia hacia el personal. Generalmente la constituyen comunicaciones institucionales de la empresa como normas, procedimientos, reglamentos, etc., pero en muchas ocasiones son inadecuadas, hasta el punto que se tiene como lugar común en las empresas la expresión de los empleados "los de arriba no tienen ni idea de los que sucede a aquí abajo".
Comunicación Agresiva: se da cuando la persona expresa sus ideas de forma abierta y directa, pero afectando de alguna manera a la otra persona. Por ello daña la autoestima del receptor del mensaje.	Comunicación ascendente: del personal hacia la dirección, gerencia o presidencia de la empresa. Esta es fundamental, pues les da a las directivas de la empresa una visión del clima laboral existente, que puede ayudar a aclarar malos entendidos, rumores o incomunidades. Entre los medios más conocidos están el buzón de sugerencias (siempre tan mencionado, pero ampliamente subvalorado) y los procesos de apelación.
Comunicación Asertiva: se da cuando la persona expresa sus ideas en forma abierta y directa, tratando de no afectar en forma negativa a los demás. Este estilo busca una comunicación que construya y ayude a resolver las situaciones. La persona de comunicación asertiva tiene un objetivo claro al comunicarse con otros. Busca el momento, el lugar y la forma de expresar lo que siente.	Comunicación horizontal: entre el personal de igual jerarquía o pares. Esta es necesaria para la buena coordinación e integración de los departamentos de las empresas y las funciones que desempeñan dentro de su engranaje. Se hace absolutamente necesaria para no repetir funciones ni malgastar tiempo y dinero en la repetición de procesos administrativos.
Comunicación Agresiva-pasiva: la persona procura evitar una confrontación directa (pasivo), pero procura conseguir un propósito por medio de la manipulación (agresiva).	Comunicación diagonal: entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan, no necesariamente cubriendo la línea de forma estricta; por ejemplo, contraloría solicita urgente a la gerencia de recursos humanos la nómina de la institución, el encargado de la nómina se la hace llegar de forma directa.

Nota: Elaboración propia con base en Zepeda (2014) y De Castro (2014).

Mientras Herazo y Olmos (2009) describen los estilos de comunicación de la siguiente manera;

El estilo asertivo abierto a la opinión ajena. Basándose en el respeto hacia los demás, escucha sus posturas las analiza y respeta, siendo consciente y tolerante en cuanto a que la opinión de los demás, no tiene que coincidir con la propia, cuando existe una opinión diferente esta es tan valorada como la propia.

El estilo pasivo es en el cual las personas temen a ser rechazados, incomprensidos o a ofender a otras personas, y por consiguiente prefieren no molestar sus sentimientos o pensamientos. Este estilo supera a las opiniones de los demás, mientras subestima las propias.

Y por último el estilo agresivo supera al pasivo, sobrevalora las opiniones y sentimientos personales, sin tener en cuenta el aporte, las opiniones y sentimientos de los demás.

A parte de los estilos mencionados se habla del estilo pasivo- agresivo que consiste en ser muy discreto para evitar las situaciones que puedan resultar incómodas o conflictivas. En caso de no poder evitarlas, son enfrentadas con excusas, falsos olvidos o retrasos.

Es importante mencionar que los estilos de comunicación determinan la manera en que se intercambia la información y se interactúa con los demás.

Por su parte Katz y Kahn (1990) mencionado por Soria (2008) plantean que el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

Comunicación Descendente. Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, van del superior al subordinado.

Comunicación Ascendente. Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos, incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

Comunicación Horizontal. Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

Comunicación Diagonal. Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización, es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Comunicación informal. Es el flujo de información que circula por los diferentes ámbitos de la organización, establece relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, protegen al individuo de la soledad y del anonimato, le permiten desarrollar percepciones continuas sobre su rol y el del grupo al que pertenece.

HABILIDADES DIRECTIVAS

Bonifaz (2012) sostiene que el papel de la dirección en las organizaciones es el proceso de trabajo realizado con o mediante otras personas; su propósito es conseguir objetivos organizativos de un modo eficaz. Con la dirección se busca organizar a los miembros del grupo; coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados.

Muchos autores han estudiado y propuesto modelos sobre las habilidades administrativas a través del tiempo que ayudan al mejoramiento de los líderes organizacionales.

Katz (1955) citado por Aburto y Bonales (2011) encontró que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas. Las habilidades técnicas son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura. Las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Por último, las habilidades conceptuales son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptuar situaciones abstractas y complicadas.

Ramírez (2018) expresa que las habilidades directivas se han transformado en factores diferenciadores de eficacia y ejecución en cualquier sector empresarial y puesto directivo, por lo que es necesario un trabajo personal para llegar a desarrollarlas. De tal manera afirma que la "alta dirección de la empresa es la responsable de conducir y guiar a todos los colaboradores para el logro de los objetivos estratégicos que conduzcan al éxito de la organización.

Las habilidades directivas tienen una relevancia en las organizaciones, la cual radica en determinar el rendimiento laboral de los directivos, derivado de los cambios estructurales que las empresas realizan para el desarrollo organizacional, donde se requiere de personas con capacidades directivas distintas que sean difíciles de poder copiar. Aunque esta determinación no es fácil de ejecutar, y es por eso que se debe contar con directores que proporcionen soluciones a los problemas que pudieran presentarse dentro de las organizaciones, mediante el análisis de la toma de decisiones correcta.

Para Bonifaz (2012) los directores desempeñan distintos roles, de acuerdo con Mintzberg; quien los agrupa en tres áreas importantes: interpersonal, informativa y decisoria.

El área interpersonal cuenta con tres funciones principales:

a) *De cabeza "aparente"*; es necesario desempeñarse de este modo, dada la necesidad de ejercer la autoridad formal de acuerdo con la posición que tenga el funcionario.

b) *Líder*; los gerentes también pueden ser líderes, inspirando al personal al logro de los resultados.

c) *Ligazón*; esta función cumple el objetivo de mantener redes de contactos y relaciones que son de vital importancia.

La segunda área importante es la informativa, encargada de reunir, disseminar y transmitir información; incluye tres roles principales:

a) *Monitoreo*. Se debe estar pendiente de todos los sucesos internos y externos.

b) *Transmisor*. El colaborador de esta área debe proporcionar la información basada en hechos, percepciones y sensaciones.

c) *"Locutor"*. Los directores se relacionan con los factores externos de la organización (los clientes o público, proveedores y bancos, entre otros de enorme influencia), por lo que emiten también información dirigida a ellos.

Y por último el área decisoria es la de mayor importancia; según Mintzberg, agrupa los siguientes roles:

a) *Emprendedor*. Un directivo hace que las cosas cambien; de su mente surgen constantemente innovaciones por aplicar.

b) *Manejador de disturbios*. En las organizaciones pueden llegar a existir conflictos en los cuales el director tiene que intervenir, ya que debe mantener un escenario estable y un clima laboral eficiente.

c) *Distribuidor de recursos*. La asignación de recursos (como el dinero, la gente, equipos y el tiempo), es una tarea imprescindible de un directivo.

d) *Negociador*. Toma decisiones de acuerdo con los recursos con los que se cuenta en la organización, no sólo con la gente que trabaja dentro en ella, sino también con aquellos con los que interactúa fuera de la compañía.

Peña (2005) plantea que entre las tareas del directivo se encuentran tres ámbitos: las relaciones interpersonales, rol de representante, de enlace y de líder, la transmisión de información -controlador, diseminador y portavoz y la toma de decisiones, rol de emprendedor, gestor de anomalías, designador de recursos y negociador de conflictos y resolución. También es conveniente desarrollar las estrategias adecuadas de negociación según los distintos perfiles psicológicos en distintos contextos de la vida social y laboral. Para las habilidades directivas crean ventaja competitiva en aquellas administraciones y entidades públicas que cuentan en sus plantillas con directivos, responsables y mandos intermedios que poseen y manejan adecuadamente las habilidades interpersonales. Aún más, las organizaciones que integran en su plantilla personas, ocupen o no puestos de responsabilidad, que posean suficientemente desarrolladas un buen conjunto de habilidades personales,

disponen de una clara ventaja sobre aquellas entidades con un capital humano menos desarrollado (Pereda, et. al. 2014).

TRABAJOS RELACIONADOS CON LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN Y LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Existen diversos estudios que muestran lo fundamental de la comunicación en las organizaciones, puesto que ayuda a mantener a los colaboradores motivados y comprometidos. siendo dirigidos por directivos incluyentes que les proporciona seguridad y participación en la toma de decisiones de acuerdo a las capacidades demostradas.

Ángeles y Atarama (2014) en una revisión documental realizada sobre la comunicación como estrategia a nivel directivo, lograron identificar que el empleo estratégico de la comunicación, a través de un modelo de competencias comunicacionales del directivo permitirá el fomento de la comunicación en la empresa que, bien manejada y aplicada, hará propicio un clima organizacional más estable y satisfactorio. Así mismo, consideraron que es fundamental que un directivo sepa manejar y comprender dicho modelo o estilos, ya que une esfuerzos para mejor la comunicación organizacional. A medida que el directivo asuma como suyas las competencias comunicacionales y las aplique a su vida profesional y personal, le permitirá alcanzar un desarrollo integral.

Paz et al.(2017) en un trabajo realizado concluyen que la comunicación estratégica como herramienta en las organizaciones inteligentes facilita el desarrollo y la gestión del talento humano, y que permite el que direccionamiento se encuentre alineado con la plataforma filosófica, además de que las habilidades comunicacionales en los trabajadores facilitan la resolución de conflictos teniendo una participación importante de los directivos lo cual facilita el identificar nuevas oportunidades de negocio, rompiendo paradigmas que permitan el posicionamiento y liderazgo en el mercado.

Bustamante (2019) después de realizar una minuciosa revisión conceptual concluye que en muchos de los casos los procesos comunicativos en las organizaciones están marcados principalmente por la incertidumbre ya que esta se ha vuelto una característica de las empresas que debido al desgaste y la carencia de recursos que las hace entrar en una inflexión, terminan por instaurar como eje de acción principal la indiferencia desde toda perspectiva. De esta manera, es posible encontrar casos de organizaciones en donde la transmisión de mensajes orales es determinante, ya que es el medio prevaleciente en el modelo de comunicación interna, por lo tanto, el patrón comunicativo es informal, razón que no garantiza el soporte que materializa el proceso comunicativo entre todos los elementos de la organización, mecanismo indispensable para establecer relaciones entre los individuos y facilitar sus funciones.

Lesmes et al. (2020), mencionan que, sin la existencia de un asertividad comunicacional, es imposible una convivencia grata de felicidad y que responda a los beneficios e intereses de una empresa, buscando eficacia y eficiencia en torno a lo gerencial, en todos los aspectos, horizontal vertical transversal. Así mismo describen que la práctica de la comunicación asertiva como estrategia gerencial, ha conllevado a las organizaciones a la competitividad, la cual busca promover un equilibrio de oportunidades y derechos que deben manifestarse en el talento humano, sin discriminación alguna entre ellas.

Cetina, Ortega y Aguilar (2010) en una investigación realizada sobre las habilidades directivas desde la percepción de los subordinados, encontraron

que las habilidades directivas que mejor predicen el que los subordinados consideren a sus jefes como los adecuados para el puesto, así como con un buen desempeño, son las de relaciones humanas. Por otra parte, las habilidades que tienen que ver con tener una visión compartida, pueden ser vistas como predictoras de una percepción positiva con respecto al desempeño del jefe, además de predecir el respeto que éste se ha ganado con sus subordinados.

Sin lugar a duda, los directivos son quienes determinan la manera que fluye la información y la prioridad de esta, logrando procesos de efectividad y eficiencia organizacional, que permite una comunicación asertiva con sus colaboradores, logrando una mayor productividad en cada equipo de trabajo, donde la motivación es un determinante indispensable para el logro de las metas planteadas.

CONCLUSIÓN

La comunicación es uno de los procesos por el cual dos o más personas logran intercambiar ideas, sentimientos y puntos de vista. Es importante recordar que las personas se desenvuelven en diversos ámbitos y que deben interactuar con quien los rodea en el día a día.

En esta descripción de los estilos de comunicación hace tomar conciencia a las personas, que cada uno propicia su estilo a partir de combinaciones entre el estilo asertivo, pasivo y el agresivo y cómo influye en el ámbito laboral, donde se determina con base en revisión de literatura que la información debe fluir al departamento o áreas de trabajo de manera oportuna y eficiente, para que de esta manera se logren cumplir con los objetivos tanto personales como los objetivos organizacionales. Para esto, se considera que cada área o departamento de trabajo poseen su propio estilo de comunicación, lo que permite facilitar o en su caso dificultar que la información sea de manera acertada o no, por ello es imprescindible que estos sean recibidos e interpretados de la mejor manera.

Por lo anterior, la presente investigación se trazó como objetivo principal identificar y analizar los Estilos de Comunicación presente en las organizaciones que sirven como estrategias para mejorar la calidad de las habilidades directivas, donde el liderazgo juega un papel fundamental en las organizaciones, puesto que deben contar con las habilidades y conocimientos indispensables para saber dirigir a sus colaboradores e integrarlos en los objetivos y metas de la empresa, esto incluye contar con comunicación organizacional, inteligencia emocional para trabajar los conflictos que puedan estar presentes y resolverlos, y sobre todo fundamentalmente la capacidad de la toma de decisiones para una mejora en la organización incluyendo la participación de sus colaboradores.

De acuerdo a los análisis realizados de los diversos autores sobre este importante tema, se logra identificar que las organizaciones crean su propio estilo de comunicación, gracias a las costumbres, valores y creencias, todos esos aspectos que se difunden a través del proceso comunicativo, esto significa que los Estilos de Comunicación que se utilizan en las organizaciones influye estratégicamente de manera importante en las habilidades directivas, ya que la comunicación debe fluir de manera ascendente y descendente, siendo asertiva en todo momento, y con ello mantener diálogos oportunos de información, así también involucra a todo el personal para que estos adopte estilos de una buena comunicación e interacción entre compañeros de áreas y jefes de departamentos, que permita erradicar con las prácticas de dirección, que toman y deciden sin considerar al equipo de trabajo y por otro lado se

aumente la participación de los trabajadores para mejorar el funcionamiento y logro de los objetivos organizacionales.

En todas las organizaciones existen personas con habilidades y competencias suficientes para generar resultados de éxito. Los cuales se encuentran dirigidos y motivados por los directivos o en su caso por los gerentes, quienes tienen la responsabilidad primordial de orientar estratégicamente a todo el equipo hacia un objetivo en común.

Contribución de los autores: Los 3 autores participaron en la planificación, textualización, redacción del manuscrito y revisión de su versión final.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto, H.I. y Bonales J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Revista investigación y Ciencia. vol. 19, núm. 51, pp. 41-49. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
<https://www.redalyc.org/pdf/674/67418397006.pdf>
- Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica. Editorial Gesbiblo S.L. Madrid, España.
- Ángeles, C. y Atarama, T. (2014). La comunicación como estrategia a nivel directivo: un modelo antropológico de competencias comunicacionales para la gestión de la cultura y el clima organizacional. Pontificia Universidad Católica del Perú.
<https://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT2-Claudia-Angeles-Tomas-Atarama.pdf>
- Bonifaz, C. (2012). Desarrollo de habilidades directivas. Primera Edición. Red Tercer Milenio S.C.
- Brönstrup, C.; Godoi, E. y Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. Revista Signo y Pensamiento, vol. XXVI, núm. 5. pp. 26-37. Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia.
[Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional \(redalyc.org\)](https://www.redalyc.org/pdf/674/67418397006.pdf)
- Bustamante, P. K. (2019). La comunicación gerencial como factor de cambio en las organizaciones. Business Innova Sciences, Revista de Ciencias Empresariales editada por innova scientific. Vol. 1 Núm. 1. Lima, Perú.
<https://innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/2>
- Camargo, A. y Hederich, C. (2007). El estilo de comunicación y su presencia en el aula de clase. Revista FolioSegunda época. No 26.pp. 3-12. Universidad Pedagógica Nacional. Bogotá, Colombia.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-48702007000200001
- Cetina, T.; Ortega, I. y Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. Revista Psicoperspectivas individuo y sociedad, VOL. 9, N.º 1. pp. 124-137. Universidad Autónoma de Yucatán, México.
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n1/art07.pdf>
- Chiavenato, I. (2014). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, segunda edición, McGraw-Hill.
- De Castro, A. (2014). Comunicación Organizacional. Técnicas y estrategias. Ed. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia.
- Herazo, A. F. y Olmos, O. (2009). Estilos de comunicación eficaces en las organizaciones. Universidad Tecnológica de Bolívar. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Programa de Psicología. Cartagena de Indias.
<https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0051859.pdf>
- Lesmes, S. A.; Barrientos, M. J. y Cordero, D. M. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? Aibi revista de investigación, administración e ingeniería. Vol. 8, Núm. 1, PP 147-153. Universidad de Santander. Colombia.
<https://revistas.udel.edu.co/aibi/article/view/1657>

- Llanos, N. (2019). Estilos de comunicación organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa de tercerización de servicios en Lima, 2018. Lima, Perú.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32163/Llanos_YNZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Montoya, Ma. Del C. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. RAZÓN Y PALABRA Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación. pp.778- 795.
<https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134/pdf>
- Morales, S. (2018). Los estilos de comunicación y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 6075 José María Arguedas Lima 2016. Lima, Perú.
<https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/666/MORALES%20ALVAREZ%2c%20SUSAN%20FLAVIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Papic, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. Cuadernos de investigación educativa, Vol. 10, Núm. 1. Montevideo, Uruguay.
http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-93042019000100063&script=sci_arttext
- Paz, J., Paz, J. y El Kadi, O. (2017). Comunicación estratégica en su visión gerencial, una herramienta para lograr la autotomía caudal. Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosso Chacín. Edición N° 21. Venezuela.
<http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/713/646>
- Pereda, F. J.; López, T. y González, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). Revista Intangible Capital, vol. 10, núm. 3, pp. 528-561. Universitat Politècnica de Catalunya Barcelona, España.
<https://www.redalyc.org/pdf/549/54932488003.pdf>
- Peña, B. (2005). La dirección de comunicación y las habilidades directivas. Revista de la SEECI. N°12. Noviembre. Año VIII. Páginas: 36-54
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4158732>
- Ramírez, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. Revista investigación y negocios. Vol.11 No.17. Puebla, México.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s2521-27372018000100004&script=sci_arttext
- Sánchez, M. y Urdaneta, M. (2016). Habilidades de comunicación y el desarrollo del pensamiento crítico en estudiantes del Instituto Universitario de Tecnología Readic. Revista Quorum Académico. Vol. 13 num.2. Venezuela.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199049881002>
- Segredo, A.; García, A.; López, P.; León, P. y Perdomo, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. Revista Horizonte sanitario, Vol. 16 no. 1.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S200774592017000100028&script=sci_abstract&tlng=es
- Soria, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales, Año 1, N.º 1, págs. 9-26
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990506>
- Valle, M. (2003). La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI. Razón y Palabra. Primera revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación. Núm. 32. Atizapán de Zaragoza, Estado de México.
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>
- Zepeda, L. (2014). Los estilos de comunicación organizacional más utilizados por el departamento de recursos humanos en una empresa dedicada la comercialización de productos de consumo masivo en ciudad Guatemala. Universidad Rafael Landívar. Guatemala de la Asunción.
<http://recursosibiblio.url.edu.gt/tesisortiz/2014/05/43/Zepeda-Laura.pdf>