

## Comunicación efectiva desde la teoría de los mensajes de aceptación y de rechazo

Effective communication from the theory of acceptance and rejection messages

Lincoln Escobar Reyes<sup>1</sup>  
*Keiser University Latin American Campus*

Recibido: 15.01.2025  
Aceptado: 15.03.2025

### Resumen

El presente artículo analiza la comunicación como una competencia esencial de un liderazgo efectivo. No se trata del dominio técnico de los códigos o lenguajes a usar para transmitir información, sino de cómo los mensajes permiten establecer relaciones de confianza para mejorar la incidencia sobre las personas. Para ello, profundizo en las causas del poderoso efecto de bienestar y de reciprocidad que los mensajes de aceptación, como la amabilidad, el reconocimiento y la colaboración, generan en el ser humano, garantizando así el establecimiento de relaciones interpersonales armoniosas. En cambio, la comunicación basada en el intercambio de mensajes de rechazo, como el irrespeto, la amenaza y la imposición, es la principal causa de las relaciones conflictivas. Se determina que, el intercambio de las diferentes formas de expresión de mensajes de aceptación, al que denomino Comunicación de Bienestar Común, tiene un efecto transformador en las actitudes, comportamientos y en el buen desempeño de las personas, convirtiéndose así en la forma de comunicación más efectiva.

---

<sup>1</sup> [escobarlincoln@gmail.com](mailto:escobarlincoln@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0004-0109-7577>

**Palabras clave:** bienestar, comunicación, colaboración, empatía, protección

## **Abstract**

This article analyzes communication as an essential skill for effective leadership. It is not about technical mastery of the codes or languages used to convey information, but rather how messages enable the establishment of trusting relationships to improve impact on people. To this end, I delve into the causes of the powerful effect of well-being and reciprocity that messages of acceptance, such as kindness, recognition, and collaboration, generate in human beings, thus ensuring the establishment of harmonious interpersonal relationships. In contrast, communication based on the exchange of messages of rejection, such as disrespect, threats, and imposition, is the main cause of conflictive relationships. Furthermore, it has been determined that the exchange of different forms of expression of messages of acceptance, which I call Common Well-being Communication, has a transformative effect on people's attitudes, behaviors, and performance, thus becoming the most effective form of communication.

**Keywords:** well-being, communication, collaboration, empathy, protection

## **Introducción**

Parece que existe consenso en que la comunicación efectiva es una competencia que todos debemos de desarrollar para establecer relaciones interpersonales óptimas, y en particular, las personas que ocupan posiciones de dirección en algún tipo de colectivo social saben que necesitan de esta competencia para poder ejercer un liderazgo efectivo. La necesitan los políticos para ganarse la aprobación de la población y la confianza de sus aliados, también los empresarios para convencer a inversionistas y proveedores, así como para gestionar y construir equipos de alto rendimiento; los ejecutivos de empresas para mostrar su buen desempeño al jefe, a sus compañeros de trabajo y ofrecer mejor servicio a los clientes; los maestros para mejorar sus habilidades de enseñanza y los alumnos para mostrar a sus maestros

lo que han aprendido. Sin embargo, no existe consenso en lo que se entiende por comunicación efectiva, muchos la limitan al dominio de técnicas para mejorar el uso de los tipos de lenguaje, por lo que, políticos, dirigentes empresariales, ejecutivos de empresas, maestros y alumnos, entre otros, enfocan sus esfuerzos para perfeccionar la oratoria, las artes escénicas, la redacción y/o la presentación de diapositivas.

No obstante, se ha descuidado lo más importante de la comunicación: los mensajes. Y no me refiero al contenido técnico-informativo de los mensajes, sino al efecto que estos provocan en el comportamiento de las personas por la forma en que son transmitidos, porque, la misma información transmitida de diferente manera puede producir efectos diferentes en el mismo receptor. Por ejemplo, si un jefe explica a su subalterno la manera correcta en que debe de realizar sus funciones laborales para mejorar su desempeño, pero transmite esa información con irrespeto y amenazando con despido, provoca un efecto diferente en esa persona que, si le explicara exactamente lo mismo, pero invitándolo a analizar juntos las causas del bajo desempeño y le ofrece su colaboración para mejorarlo. En el primer caso, es muy probable que provoque en el subalterno ira, rencor y el deseo de cambiarse de empresa; en cambio, en el segundo caso, es más probable que la misma persona se sienta agradecida con su jefe y comprometida con mejorar su desempeño laboral. Las diferencias en las reacciones se deben a que, en el primer caso, el jefe transmitió la información usando mensajes en forma de rechazo, y en el segundo caso, el jefe transmitió la misma información, pero con mensajes en forma de aceptación, y sucede que, ambos tipos de mensajes provocan efectos muy poderosos en los seres humanos, pero en sentido contrario. Sobre todo esto me referiré a continuación.

### **1. Teoría de los mensajes de aceptación y de rechazo**

Para garantizar la convivencia en las comunidades humanas primitivas, y desde antes de desarrollar el lenguaje oral, los homínidos aprendimos a acordar normas de comportamiento comunitarias a través de mensajes de aceptación y de rechazo. Si algún miembro de la comunidad hacía algo que no era del agrado de los demás, se daba cuenta de ello al interpretar determinadas expresiones corporales de rechazo que notaba en el resto, y así podía corregir

su comportamiento hasta percibir expresiones de aceptación, de lo contrario, podría ser expulsado de la comunidad.

En esas épocas, y por muchos miles de años, si un individuo era expulsado de su comunidad, equivalía a ser condenado a muerte, debido a que, en la búsqueda por satisfacer sus necesidades esenciales para sobrevivir, la especie humana ha tenido enormes desventajas anatómicas en relación con otras especies, tanto con aquellas que han sido su fuente de alimento proteínico, como con sus competidores y sus depredadores. Los humanos somos relativamente muy lentos para alcanzar a presas veloces como venados y conejos, con visión y olfato comparativamente deficientes para identificar a nuestras presas antes de que ellas nos descubran, carecemos de colmillos o garras para atraparlas y matarlas, y somos muy débiles para cazar a grandes y fuertes presas como los jabalíes y los mamuts. Algo similar o peor podríamos decir de nuestras desventajas comparativas con nuestros competidores y depredadores tradicionales como los grandes felinos, hienas y osos. El arma secreta para suplir y superar tales desventajas anatómicas ha sido nuestra forma particular de organización social altamente colaborativa, porque, de manera individual, no hubiésemos podido sobrevivir. Nuestra capacidad de satisfacer las necesidades individuales de alimentación y de protección dependía de que fuéramos aceptados por la comunidad, por lo que, los mensajes de aceptación que percibíamos en los demás miembros nos provocaban y nos siguen provocando un efecto muy agradable, y, por el contrario, los mensajes de rechazo tienen un efecto muy desagradable.

Los mensajes de aceptación y de rechazo no solo han estado asociados a las necesidades de alimentación y de protección, sino también, a otra necesidad esencial para la sobrevivencia de nuestra especie: la necesidad de reproducción. Conseguir a una pareja para aparearnos requiere de su consentimiento, que lo expresa con mensajes de aceptación. Nuestra reproducción ha estado precedida de una comunicación basada en el intercambio de mensajes de aceptación, lo que llamamos el cortejo.

Como podemos notar, los mensajes de aceptación están íntimamente asociados a al menos 3 necesidades esenciales para la sobrevivencia de nuestra especie: alimentación, protección y

reproducción, lo que explica el gran efecto positivo que estos generan en las personas, aún hoy en día (Escobar, 2024, p. 93).

## **2. Conocimiento de las personas.**

Sentimos bien cuando el empleado público que nos atiende nos sonríe y es amable, y sentimos mal cuando nos ve con indiferencia y nos habla de forma agresiva, es parte de la naturaleza humana. Todos reconocemos que la sonrisa, el abrazo, la amabilidad, el reconocimiento, la admiración y la colaboración generan efectos muy positivos en las personas, la explicación está en que todos ellos son mensajes de aceptación expresados de manera diferente, y existen muchísimas formas de expresar mensajes de aceptación y mensajes de rechazo con los diferentes lenguajes, tanto verbal (oral y escrito) como no verbal (paraverbal y corporal).

La neurociencia nos ofrece una explicación fisiológica de esa sensación de bienestar que experimentamos cuando recibimos mensajes de aceptación, con lo que se conoce como Sistema de Recompensa (Mantero, 2018). Debido a los avances tecnológicos, se puede apreciar la activación de un conjunto de neuronas especializadas para la producción de un neurotransmisor conocido como dopamina, localizadas en el Área Tegmental Ventral del cerebro o VTA por sus siglas en inglés. Una vez que produce dopamina, este centro neuronal la transfiere a otro conjunto de neuronas que tiene el nombre de Núcleo Acumbens y que es el responsable de generar una sensación agradable. Este sistema dopaminérgico neuronal también se activa para otras actividades esenciales para la sobrevivencia humana, como para la alimentación y las relaciones sexuales, lo que reafirma la enorme importancia que los mensajes de aceptación representan para los seres humanos.

Los mensajes de aceptación generan un efecto más agradable cuando son personalizados (Escobar, 2024, pp. 97-100), cuando sentimos que somos aceptados directamente por nuestras características individuales, porque es una aceptación que no está fuera de nuestro control, en tanto no depende de otros. Es aquella sensación positiva que todos experimentamos cuando llegamos a ese restaurante que frecuentamos y los meseros nos saludan usando nuestro

nombre, de allí que en los manuales de atención se recomienda llamar a los clientes por su nombre. Notamos la diferencia entre los mensajes de aceptación generalizados y los personalizados cuando nuestro jefe envía un correo de felicitación a todos los cumpleaños del mes, en contraste de si llegara personalmente a felicitarte el propio día de tu cumpleaños y con una tarjeta escrita a mano expresando reconocimiento a tu buen desempeño. Incluso, para un sentimiento tan importante como el amor de pareja, decimos que se alimenta de “pequeños detalles” como: atención, muestras de afecto, reconocimiento y admiración; los cuales, no son más que diferentes formas de mensajes de aceptación personalizados.

Para poder transmitir mensajes de aceptación personalizados es requisito conocer algunas características individuales de tu interlocutor, de lo contrario, solo podremos transmitirle mensajes de aceptación generalizados de poca incidencia en su bienestar. Conocer las características individuales de una persona implica no solo recordar su nombre, sino conocer los rasgos relevantes de su personalidad, su estado de ánimo, sus intenciones, intereses y anhelos. Para la atención al cliente, además de saludar por su nombre, debemos de interesarnos en detectar rasgos de su personalidad como, si es parco, sociable, curioso, sabihondo, etc.; pero también, saber si se encuentra malhumorado, alegre, apurado y conocer sus necesidades e intereses. Con esta información atinada podremos ofrecer lo que se conoce como “atención personalizada”, que sabemos es muy importante para la fidelización de la clientela, y que no es más que el uso de mensajes de aceptación personalizados.

Si sabemos que un subalterno tiene un hijo y cuándo cumple años, desea obtener un título académico, le gustan mucho los chocolates con almendras y le encanta socializar con una copa de vino Malbec, ya contamos con insumos para diseñar y transmitirle mensajes de aceptación personalizados en diferentes formas y circunstancias. Entre más información personal nos comparta voluntariamente nuestro subalterno, mayor sensación positiva podremos proporcionarle con nuestros mensajes de aceptación, pero, ello implica dedicarle tiempo e interés en establecer relaciones interpersonales, más allá de las que nos obligan las actividades laborales contractuales.

La suma del conocimiento de las características comunes (mensajes de aceptación y de rechazo) y las individuales (personalidad, estados de ánimo, intenciones, intereses y anhelos) constituye una competencia interpersonal para la comunicación efectiva que podemos llamarla competencia del conocimiento de las personas.

### **3. Empatía**

El conocimiento de las personas es una competencia necesaria pero no suficiente para garantizar una comunicación efectiva. Las personas necesitamos tener confianza en nuestros interlocutores, estar seguros de que estos no ocultan un interés individual que puede afectar nuestros intereses, y esta confianza solamente la obtenemos cuando percibimos que la otra persona muestra empatía hacia nosotros. Por ejemplo, cuando no percibimos empatía de un vendedor hacia nosotros, y si no conocemos bien el producto o servicio que nos ofrece, suele surgir desconfianza de lo dicho por el vendedor, nos surge la duda de si realmente es cierto lo que nos dice o si se trata de un engaño orientado por el único interés de vender. Algo similar suele suceder cuando un subalterno cree que su jefe no le tiene empatía. Cada señalamiento a deficiencias en el desempeño laboral que le haga el jefe puede ser interpretado por el subalterno como reclamo mal intencionado.

La empatía es otra competencia interpersonal, esta debe de acompañar siempre a la del conocimiento de las personas para establecer relaciones interpersonales de confianza, de lo contrario, los mensajes de aceptación pueden ser percibidos como mensajes de rechazo disfrazados de mensajes de aceptación. La sonrisa se percibirá hipócrita, las palabras amables serán consideradas como meros cumplidos de cortesía y las acciones colaborativas serán interpretadas como comportamientos engañosos que ocultan un interés egoísta.

Los mensajes de rechazo no solamente nos generan una sensación de malestar, sino que, inhiben nuestra empatía y activan nuestro sistema de protección, porque eso es lo que esperamos de nuestros depredadores, que nos envíen mensajes de rechazo en forma de agresión, de esta manera, las diferentes formas de mensajes de rechazo nos ponen a la

defensiva para contraatacar o huir. Esto explica que la conflictividad sea resultado del intercambio de mensajes de rechazo. La empatía, en cambio, nos genera confianza y nos predispone a colaborar. Afortunadamente, la empatía es una competencia que forma parte de la naturaleza humana, solamente necesitamos activarla y fortalecerla.

El ser humano posee el más elevado nivel de empatía de todos los seres vivos, lo que se explica porque somos la especie que necesita la protección y cuidado de sus crías por más largo periodo de tiempo. Las especies cuyas crías no requieren de cuidado y protección para su sobrevivencia no necesitan que sus madres posean empatía, tal es el caso de las tortugas, que una vez que ponen sus huevos estos quedan totalmente desamparados, y una vez que las tortuguitas salen del huevo, se pueden valer por sí mismas para sobrevivir. En cambio, no es posible pensar que un bebé humano pueda sobrevivir por sí mismo porque es totalmente dependiente de la alimentación, cuidado y protección de sus progenitores, y durante largo periodo. Somos mamíferos con un cerebro tan grande que requerimos de mucho tiempo para que se desarrolle una vez fuera del vientre de nuestra madre, y, no podemos valernos por nosotros mismos hasta que nuestro cerebro se haya desarrollado. No es casualidad que nuestras leyes otorguen protecciones especiales a los menores de 18 o 21 años de edad. La empatía nos induce a cuidar y proteger a nuestras crías a pesar de los sacrificios individuales que ello implica, y en el ser humano es tan fuerte que trasciende a los demás miembros de nuestras comunidades, garantizando así el trabajo colaborativo que requerimos para compensar las debilidades que tenemos frente a nuestras presas, competidores y depredadores, de lo que ya he hecho referencia.

A finales del siglo pasado un grupo de neurocientíficos de la universidad de Parma, liderado por Giacomo Rizzolatti, hizo un descubrimiento que explica parte del funcionamiento neuronal de la empatía. Este importante descubrimiento consiste en un tipo de neuronas especializadas que nos hacen percibir a las personas como si fuéramos nosotros mismos que nos estamos viendo en un espejo. El descubrimiento original se hizo en el cerebro de macacos mientras experimentaban con neuronas motoras encargadas de agarrar objetos, notando que las neuronas motoras de estos simios se activaban tanto cuando ellos agarraban un objeto como

cuando veían que lo hacía otro, y detectaron que, en el segundo caso, las responsables de activar a las neuronas motoras eran otro tipo de neuronas que luego llamaron “neuronas espejo”. Posteriormente, el experimento se pudo hacer en personas y se verificó la existencia de este sistema especular pero mucho más desarrollado que en los macacos, y se concluye que las neuronas espejo constituyen la biología de la empatía, son las responsables de que experimentemos lo que sienten otros como si nos sucediera a nosotros mismos, y nos predispone a colaborar con otros (Iacoboni, 2009). Las neuronas espejo serían las responsables de la compasión, la solidaridad y la filantropía, pero también nos hacen disfrutar el cine, porque al ver a los personajes de una película actuar, experimentamos emociones como si fuésemos nosotros sus protagonistas.

La empatía está asociada a la similitud o afinidad entre las partes, afinidades que pueden ser físicas, culturales, geográficas y afectivas. Las afinidades físicas se transmiten con la herencia genética de padres a hijos, que es donde más intensa se presenta la empatía, y va disminuyendo esa intensidad conforme se va distanciando la similitud de rasgos físicos. La empatía se reduce cuando distinguimos entre humanos y los de otras especies, o entre mamíferos y reptiles, entre reptiles e insectos, y así sucesivamente. Instintivamente, solemos ser más empáticos con personas de nuestra misma familia, cultura, país, religión, etc. Por ejemplo, generalmente apoyamos al equipo deportivo de nuestra institución educativa, ciudad, país y hasta de nuestro continente; y nos sentimos identificados con personas que tienen nuestras mismas costumbres cuando nos encontramos en el extranjero. Pero cuando existe una afinidad afectiva, nuestra empatía suele superar a la que procede de los otros tipos de afinidades, como a veces sucede con algunas amistades sobre familiares, relaciones de pareja sobre afinidades culturales y religiosas, y, hasta en mascotas sobre personas desconocidas.

Todos los seres humanos tenemos un sistema especular y somos capaces de activar y fortalecer nuestra empatía, y una forma de hacerlo es conociendo y resaltando las afinidades que tenemos con nuestros interlocutores. En el ámbito laboral es importante que los miembros de un equipo se conozcan más entre sí, porque al conocer mejor su personalidad, sus anhelos, sus problemas, las dificultades por las que han pasado, sus gustos y preferencias, encontraremos

en esas personas muchas afinidades que tienen con nosotros, activando y fortaleciendo así nuestra empatía con ellas. En esta misma línea de pensamiento, resultan útiles las actividades recreativas de convivencia, así como realizar dinámicas que conduzcan específicamente a un intercambio voluntario de información personal para identificar afinidades entre todos los miembros del equipo.

Por otra parte, podemos deducir que la poca afinidad reduce el nivel de empatía, y no podría ser de otra manera, porque sentir empatía por nuestros depredadores, mientras estos nos atacan, nos hubiera llevado a la extinción. Instintivamente, necesitamos defendernos del depredador, estar listos para contraatacarlo. Identificamos que los depredadores son física y culturalmente diferentes a los seres humanos, y sin vínculo afectivo. Todas estas características no solo las encontramos en el pasado en los depredadores tradicionales, actualmente, también las encontramos en otros seres vivos como los mosquitos, las bacterias y virus, por eso hacia ellos no existe el menor vestigio de empatía, al menos no conozco ninguna sociedad protectora de los mosquitos ni de los coronavirus. Y cuando percibimos estas características en algunas personas, somos capaces de cometer los crímenes más atroces. Los mensajes de rechazo que recibimos de las personas, en diferentes formas e intensidades, son instintivamente equivalentes al ataque de los depredadores, por lo que experimentamos cambios fisiológicos que nos preparan para contraatacar. En cambio, los mensajes de aceptación que recibimos activan nuestra empatía y nos predispone a colaborar. La fisiología de la empatía es incompatible con la fisiología de la protección; la activación de uno de estos sistemas biológicos inhibe al otro.

#### **4. Comprensión del entorno**

Conocer a las personas y tenerles empatía son competencias necesarias para tener una comunicación efectiva, pero no son suficientes, porque las personas suelen variar sus comportamientos dependiendo del entorno social en el que se encuentren. En un entorno de recreación con amistades cercanas, las personas acostumbran a utilizar las bromas y los sobrenombres en la comunicación entre ellas, en cambio, en un entorno laboral, el

comportamiento suele ser diferente, las bromas y sobrenombres con los compañeros de trabajo y sobre todo en la relación subalterno-jefe, aunque sean amigos cercanos, se consideran comportamientos inapropiados y hasta irrespetuosos.

La razón por la que las personas cambian su comportamiento dependiendo del entorno en que se encuentran se debe a que los diferentes colectivos humanos poseen diferentes normas para el comportamiento entre las partes. Cada núcleo familiar, organización, empresa, comunidad, país o región, construye un conjunto de valores, costumbres, reglas, políticas o leyes que norman la manera de establecer relaciones interpersonales entre sus miembros para responder a sus propias realidades, constituyendo así lo que conocemos como cultura. Estas características que distinguen a cada colectivo social son compartidas por todos sus miembros, los cuales esperan y exigen el respeto de las mismas. Lo que explica que, mientras un grupo de amigos permite y promueve las bromas y los sobrenombres, en una empresa se suelen rechazar. Dado que una misma persona puede ser miembro de diferentes colectivos sociales, veremos diferentes tipos de comportamientos de esa persona según el entorno en que se encuentre.

Desarrollar la competencia de la comprensión del entorno nos permite conocer, respetar y adaptarnos a las normas de los diferentes grupos sociales. Es lo que le facilita al inmigrante a integrarse rápidamente a la sociedad que lo acoge, y al nuevo trabajador a adaptarse a la cultura organizacional de la empresa que lo contrata, a sacar el máximo provecho a los beneficios que esta le ofrece y a establecer relaciones laborales para mejorar su desempeño y alcanzar sus metas. Pero, además, a los líderes transformadores les permite identificar acertadamente los factores culturales que afectan la eficiencia de la organización, y poder así diseñar e implementar estrategias de cambio exitosas.

## **5. Comunicación efectiva: comunicación de bienestar común**

Hemos visto que la empatía, conocer a las personas y comprender el entorno, son 3 competencias interpersonales indispensables para poder establecer relaciones colaborativas,

esenciales para maximizar la eficiencia de los colectivos humanos. Pero estas 3 competencias deben de implementarse por medio de la comunicación.

Recordemos que la comunicación consiste en el intercambio de mensajes entre receptores y emisores a través de códigos o lenguajes, y espero haber podido demostrar que los mensajes de aceptación y de rechazo producen efectos muy importantes en el comportamiento de las personas. Si los mensajes de aceptación generan bienestar a quien los recibe, entonces podemos afirmar que una comunicación basada en el intercambio de mensajes de aceptación genera bienestar a todas las partes, de allí el nombre de Comunicación de Bienestar Común (Escobar, 2024, p.116).

También se ha visto que el trabajo colaborativo que hace a los colectivos humanos más eficientes se basa en el intercambio de mensajes de aceptación, así, el desarrollo de una comunicación efectiva pasa por conocer y dominar las propiedades de los mensajes de aceptación que nos permiten incidir en nuestros interlocutores, estas son: 1) propiedad de reciprocidad, 2) propiedad transformadora y 3) propiedad anulatoria (Escobar, 2024, pp. 120 - 125).

### **5.1 Propiedad de reciprocidad**

Los mensajes de aceptación no solo generan una sensación de bienestar en los receptores, como ya lo he explicado, también lo hace en los emisores de esos mensajes. En otras palabras, el Sistema de Recompensa del cerebro se activa tanto cuando recibes mensajes de aceptación como cuando los envías a otras personas. Así lo confirman diversos estudios científicos, como el realizado por el Dr. Read Montague, profesor de Baylor College of Medicine, para identificar las causas de la longevidad de los habitantes de la isla de Okinawa, quien afirma: “El acto de cooperar [forma de mensaje de aceptación]... Hace que te sientas tan bien como tomando un medicamento que afecta el sistema dopaminérgico [sistema de recompensa]”(Montague, citado por Reid, 2012). Afirmación que está en plena concordancia con lo dicho sobre la función de las neuronas espejo en la empatía, pues, si nuestro cerebro

está diseñado para percibir a los demás como si fuéramos nosotros mismos al vernos en un espejo, podemos deducir que se nos activará también el sistema de recompensa cuando enviamos mensajes de aceptación a otras personas.

Si sentimos empatía hacia una persona, es de esperar que queramos su bienestar, y si los mensajes de aceptación generan bienestar, la empatía hacia nuestro interlocutor nos induce a transmitirle mensajes de aceptación. Los mensajes de aceptación activan el estado de empatía del receptor hacia su emisor, y este estado de empatía induce al receptor a responder con mensajes de aceptación, produciéndose así una comunicación de bienestar común. Esto explica la propiedad de reciprocidad de los mensajes de aceptación, que conduce a las relaciones colaborativas.

Pensemos en el caso de un compañero(a) de trabajo que te saluda diciendo: “me encanta la ropa que traes puesta hoy, luces impecable!”. Este sencillo mensaje de aceptación te hace sentir muy bien, te pone en estado de empatía hacia ese compañero(a) y te anima a responderle con mensajes de aceptación, como: “muchas gracias, tú también te ves muy bien todos los días, siempre muy acertado(a) con tu vestimenta”. Y estarías muy dispuesto(a) a colaborar con esa persona, al menos en el transcurso de las siguientes horas. Ahora podemos comprender mejor por qué existe la gratitud y que esta sea considerada una virtud.

Por su parte, los mensajes de rechazo también poseen la propiedad de reciprocidad, pero con efectos opuestos. Los mensajes de rechazo activan nuestro mecanismo de protección porque instintivamente son equivalentes al comportamiento de nuestros depredadores. Al ponernos en estado de protección, se desactiva nuestro estado de empatía y nos predispone a defendernos y a atacar con mensajes de rechazo. Se establece así un intercambio de mensajes de rechazo, es decir, una comunicación conflictiva que se contrapone a la colaboración.

Imaginémonos el caso de un compañero de trabajo, quien después de que nos saludó, y sin razón aparente, sus siguientes palabras son: “Qué mal que viniste vestido) hoy, esa ropa te queda fatal, yo de ti, mejor ni vengo a trabajar así”. Estos mensajes de rechazo son suficientes

para que nos ponga en estado de protección y nos provoque las ganas de responderle con otros mensajes de rechazo, como: “Y yo de ti, no trabajaría nunca por todo tu aspecto físico, al menos la ropa se puede cambiar”. Creándose así una comunicación conflictiva y una total indisposición a colaborar entre las partes.

## **5.2 Propiedad transformadora**

Son muchas y variadas las causas que pueden poner en estado de protección y agresivo a alguien induciéndolo a transmitir mensajes de rechazo a otros, como el estrés crónico, mensajes de rechazo que ha recibido de terceras personas, malos entendidos previos con su interlocutor, conflictos no resueltos con cualquier persona, malos hábitos y creencias, entre otras. Independientemente de la posible causa, lo cierto es que todos estamos expuestos a recibir mensajes de rechazo de cualquier persona, en cualquier momento, en diferentes circunstancias y sin aparente motivo, por lo que, conocer la propiedad transformadora de los mensajes de aceptación nos puede evitar caer en una comunicación conflictiva, como lo veremos a continuación.

Si una persona se encuentra en estado agresivo y ataca a otra con mensajes de rechazo, pero, el receptor de esos mensajes de rechazo, en lugar de contraatacar logra mantener su estado de empatía y responde con mensajes de aceptación, reducirá el estado agresivo de su atacante, y hasta podría lograr sustituirlo por un estado de empatía. De esta manera, a través de mensajes de aceptación, seremos capaces de transformar una actitud agresiva de una persona a una actitud empática y colaborativa.

Retomando el ejemplo del compañero de trabajo que critica tu vestimenta, pero que tú, en vez de perder tu estado de empatía y responder con mensajes de rechazo, decides responderle algo como: “qué pena que no te guste”, luego le envías mensajes de aceptación: “tú te ves muy bien, te felicito”, seguidamente, cambias de tema y continúas con más mensajes de aceptación: “cómo está tu familia? Supe por las redes sociales que tu hijo acaba de celebrar su cumpleaños, se veía precioso y feliz, ¡qué bendición! Hazme el favor de entregarle este cariñito [pequeño

regalo]”. No tengo duda de que con estos mensajes de aceptación cambiarás el estado agresivo de tu interlocutor por uno empático hacia ti y te responderá con algún mensaje de aceptación, al menos te dará las gracias, y hasta posiblemente sienta vergüenza por haberte saludado al inicio con mensajes de rechazo. Así, los mensajes de aceptación tienen la propiedad de cambiar actitudes y de transformar comportamientos y hasta culturas.

### 5.3 Propiedad anulatoria

Las mismas múltiples causas que nos exponen a recibir mensajes de rechazo de otros durante una comunicación, nos predisponen a transmitirlos, aunque no sea intencionalmente. ¿Podemos hacer algo para reducir o anular el efecto negativo que provocamos en nuestros interlocutores por los mensajes de rechazo que les enviamos sin intención? La respuesta es sí, precisamente por la propiedad anulatoria que expondré seguidamente.

Debemos recordar que los mensajes de aceptación tienen efectos en las personas opuestos a los mensajes de rechazo. Los primeros las hace sentir bien, activan su empatía y las predispone a la colaboración, en cambio, los segundos las hace sentir mal, activan su necesidad de protección y las conduce al conflicto. Es de esperar entonces, que, cuando un emisor transmite mensajes de aceptación y mensajes de rechazo a un mismo receptor durante una conversación, se produzca un proceso anulatorio entre ambos efectos opuestos. Como resultado final de esa interacción de efectos opuestos se puede tener la anulación total de ambos efectos o una anulación parcial porque prevalece parcialmente uno de los dos efectos.

Si representamos el efecto de los mensajes de aceptación con las siglas Ma y el efecto de los mensajes de rechazo con las siglas Mr, y sabemos que, Mr es opuesto a Ma, entonces podemos afirmar que  $Mr = -Ma$ , y, si damos un valor numérico a la intensidad de los efectos de ambos tipos de mensajes, entonces podemos hacer una representación aritmética de las tres posibilidades de la propiedad anulatoria así:

Anulación total.  $1Ma + 1Mr = Ma + (-Ma) = 0$ , se cumple si y solo si las intensidades de los efectos de los 2 tipos de mensajes ( $Ma$  y  $Mr$ ) son iguales;

Anulación parcial con predominio del efecto de los mensajes de aceptación.  $4Ma + 2Mr = 2Ma$ , sucede cuando  $Ma > Mr$ .

Anulación parcial con predominio del efecto de los mensajes de rechazo.  $Ma + 3Mr = 2Mr$ , sucede cuando  $Mr > Ma$ .

Un ejemplo de anulación total podría ser cuando un jefe llama a su oficina a un subalterno para señalarle sobre un error que éste último cometió en sus actividades laborales, y debido a su enojo inicia transmitiéndole un mensaje de rechazo, algo así: “¡Cómo es posible que hayas cometido semejante error!”, y continúa con mensajes de aceptación, diciéndole: “Me sorprende en ti, porque sé que dominas bien este trabajo, por eso confío en que vas a poder solucionarlo”. De esta manera, el efecto negativo que produjo el reclamo por el error cometido posiblemente es anulado totalmente por el reconocimiento a su buen historial de desempeño, cumpliéndose que:  $Ma + Mr = 0$ .<sup>2</sup>

El efecto final sería diferente si el mensaje de aceptación del jefe hubiera sido: “Bueno, todos podemos cometer errores, lo importante ahora es aprender de ellos para mejorar, especialmente alguien como tú, que eres muy responsable y capaz. Te agradezco que me lo hayas contado y cuenta conmigo para solucionarlo”. Con estos mensajes de aceptación podríamos esperar que, no solo se haya anulado totalmente el efecto del mensaje de rechazo con el que inició la conversación, sino que, prevalezca el efecto de los mensajes de aceptación, cumpliéndose que:  $2Ma + Mr = Ma$ .

Por otra parte, si el efecto de los mensajes de rechazo hubiese sido de mayor intensidad, por ejemplo: “¡Cómo es posible que hayas cometido semejante error! ¡Eres un irresponsable!”, y el efecto del mensaje de aceptación es de menor intensidad, con una frase sencilla y escueta,

---

<sup>2</sup> En este ejemplo, la intensidad de los dos tipos de mensajes dependerá de la entonación que se use en cada mensaje y eso determinará en gran medida si la anulación será total o parcial.

como: “Confío en que lo vas a poder solucionar”, sería de esperar que habría un resultado neto de anulación total del mensaje de aceptación y prevalecería el efecto de los mensajes de rechazo iniciales, cumpliéndose así que:  $Ma + 2Mr = Mr$ .

La propiedad anulatoria de los mensajes de aceptación y de rechazo nos enseña que: 1) aunque enviemos mensajes de aceptación a nuestros interlocutores, sus efectos positivos pueden anularse completamente si a la vez les transmitimos mensajes de rechazo, 2) podemos enmendar los efectos de los mensajes de rechazo que enviemos transmitiendo mensajes de aceptación de mayor intensidad, y 3) a pesar de que enviemos mensajes de aceptación podríamos tener un efecto neto negativo en nuestros interlocutores si a la vez les enviamos mensajes de rechazo.

El conocimiento y dominio de todas las propiedades de los mensajes de aceptación garantiza el establecimiento de relaciones interpersonales colaborativas que conducen a la maximización de la eficiencia en todos los colectivos humanos. La comunicación efectiva es, pues, un intercambio de mensajes de aceptación, una Comunicación de Bienestar Común.

La maximización de la eficiencia colectiva por medio de la CBC la podemos apreciar en diferentes ámbitos de acción de los líderes empresariales: en las reuniones de trabajo, en la retroalimentación para mejorar el desempeño de los subalternos, en los procesos de negociación, para incrementar la motivación laboral de los miembros de un equipo, para influenciar y movilizar a las personas hacia los cambios estratégicos que necesita una organización:

### **Comunicación efectiva en las reuniones de trabajo**

Excepto que se trate de una reunión estrictamente informativa, el debate en relación con la efectividad de las reuniones de trabajo se ha presentado sobre si estas deben ser para que el jefe transmita sus propias decisiones, o si, por el contrario, para que las decisiones sean tomadas entre todos los miembros del equipo mediante un proceso participativo. La primera opción se basa en la creencia de que los jefes son los que poseen todo el conocimiento, la

capacidad y la información que se requiere para la toma de las mejores decisiones. La centralización practicada por los jefes lleva implícita la subestimación del aporte potencial de los subalternos, y con esta actitud, el jefe transmite un mensaje de rechazo en forma de subestimación a las capacidades del resto de los miembros del equipo, por lo que, el efecto esperado de los subestimados sería desinterés, inconformidad y falta de compromiso con las decisiones impuestas. En cambio, con la actitud de tomar en cuenta las opiniones de todos, es muy probable que los miembros del equipo la interpreten como mensaje de aceptación en forma de valoración a sus capacidades, y la reacción esperada será de entusiasmo y compromiso con lo acordado.

La profesora de liderazgo y gerencia de la escuela de negocios de Harvard, Amy Edmonson, ha desarrollado el concepto de “seguridad psicológica” (Edmonson y Roloff, 2009), que consiste en un ambiente en el que los miembros de un equipo se sienten seguros de opinar, sin temor a burlas, sanciones o a ser descalificados por el jefe y los otros miembros, es decir, expone las condiciones ideales para una amplia participación en la toma de decisiones como requisito para maximizar la eficiencia de los equipos. La validez de la propuesta de la doctora Edmonson ha sido respaldada por muchos estudios, entre ellos, el realizado por la empresa Google, conocido como “proyecto Aristóteles” (Duhigg, 2016), para identificar los factores que determinan la eficiencia en más de 100 de sus equipos de trabajo, donde se concluye que la seguridad psicológica estaba presente en todos los equipos más eficientes.

Ese ambiente de participación que garantiza la seguridad psicológica también promueve la disposición al intercambio de mensajes de aceptación en forma de colaboración asertiva de ideas, debido a la propiedad de reciprocidad de la que ya he hecho referencia. A su vez, la colaboración de ideas de manera asertiva, induce a los participantes a asumir un fuerte compromiso con los acuerdos que se deriven de un proceso participativo, porque, es de suponer que los individuos se sientan más comprometidos con la obtención de resultados de las decisiones que son co-creadores, que con las decisiones que les son impuestas. Tiene sentido, entonces, que la seguridad psicológica y el compromiso con el buen desempeño son

para Amy Edmonson los dos factores esenciales para garantizar la eficiencia de los equipos (Edmonson, 2018).

Tanto la seguridad psicológica como el compromiso con el trabajo, son el resultado de una Comunicación de Bienestar Común, ya que, prevalece el intercambio de mensajes de aceptación en forma de valoración, tanto por parte del jefe hacia sus subalternos como entre todos los compañeros de un equipo. La creatividad es otro de los subproductos de este tipo de intercambio de mensajes de aceptación. Así, los jefes de equipo requieren de la CBC para conducir reuniones de trabajo efectivas.

### **Comunicación efectiva en la retroalimentación para el buen desempeño de los subalternos**

Otro de los grandes debates en el ámbito laboral, ha sido sobre el comportamiento que deben de asumir los jefes para corregir el bajo desempeño o los errores de sus subalternos. Algunos aseguran que lo mejor es asumir una actitud coercitiva, con advertencias sobre las posibles sanciones, como el despido o la pérdida de beneficios, en otras palabras, haciendo uso de mensajes de rechazo en forma de amenaza. Ciertamente, este tipo de amenazas suele conducir a resultados correctivos visibles y de efectos inmediatos, pero también lleva consigo a otros resultados en el mediano y largo plazo que afectan a la eficiencia de la empresa, como la pérdida de compromiso de los trabajadores, deslealtad con la empresa, desmotivación, incremento en la rotación laboral, deterioro en la relación jefe-subalterno y en el clima laboral, entre otros.

Por otra parte, están quienes consideran que el comportamiento que ofrece resultados correctivos más efectivos en el corto, mediano y largo plazo, es el que hace uso de la CBC en los 3 momentos o etapas del proceso de corrección del desempeño laboral: 1) Antes de la conversación, 2) Durante la conversación y 3) Después de la conversación.

Antes de iniciar la comunicación con propósito correctivo, el jefe se asegura de no sentir enojo, prepara las condiciones de la reunión averiguando las posibles razones que han conducido al problema en cuestión, planifica la forma en que iniciará la conversación para crear un ambiente de respaldo y no de acusaciones, y para encontrar soluciones compartidas.

Durante la conversación, aplicará los mensajes de aceptación que había planificado usar para crear un ambiente empático de inicio, abordando un tema diferente al problema, como: “Cuéntame, ¿cómo celebraste con tu esposa su aniversario de bodas el pasado fin de semana?”, y luego de dedicarle unos minutos a conversar sobre ese bonito acontecimiento, y de hacer una transición sutil para el cambio de tema, pasa a abordar el problema, pero, ofreciéndole la oportunidad a que comente su versión, por ejemplo: “He podido notar una reducción en tus ventas, cuéntame, ¿qué está sucediendo?”, de esta manera, el jefe le hace notar su actitud empática y le transmite interés y confianza sobre su opinión, reduciendo así su estado de protección e induciéndolo(a) a que reconozca sus fallas, en vez de buscar justificaciones para defenderse de mensajes de rechazo. Además, el jefe no se limita a profundizar en las causas del problema, sino que lo invita a participar en la búsqueda de sus soluciones de manera conjunta. Tanto durante el proceso de análisis de las causas como de la búsqueda de soluciones, el jefe hace uso de preguntas para orientar y promover la participación en la conversación, y evitar así que se perciba como una imposición de decisiones preconcebidas.

Las soluciones encontradas de forma conjunta, deben de contar con metas claras, con plazos de cumplimiento y con indicadores de resultados medibles, lo que facilitará el seguimiento durante la etapa del después. En esta última etapa es muy importante que el jefe se involucre activamente y le transmita al subalterno mensajes de aceptación en forma de interés, de colaboración y de reconocimiento a todas las mejoras de desempeño, sean estas grandes o pequeñas.

### **Comunicación efectiva en las negociaciones.**

El profesor de la escuela de negocios de Harvard, Deepak Malhotra, define la negociación como “el proceso por el que dos o más partes que perciben una diferencia en los intereses o perspectivas intentan alcanzar un acuerdo” (Malhotra, 2016). De allí que, el conocimiento y dominio de técnicas para llevar a cabo negociaciones exitosas es de gran interés para los líderes de diferentes sectores.

Algunos líderes confían en el uso de la fuerza o en el arte del engaño y de la manipulación como los métodos de negociación para obtener los mejores resultados. La confianza en estos métodos radica en la creencia de que un proceso de negociación se rige por lo que se conoce como “regla de suma cero”, es decir, lo que una de las partes gana corresponde a lo que la otra parte pierde. De esta manera, las partes se convierten en oponentes, se les activa su estado de protección y las indisponen a buscar soluciones colaborativas, con estas creencias se justifican los medios para lograr los objetivos. Si tienes el poder de imponerte, haciendo uso de mensajes de rechazo en forma de amenaza para hacer prevalecer tus intereses, hazlo, y si no tienes suficiente poder, es válido hacer uso del arte del engaño y de la manipulación psicológica. Sus detractores, en cambio, aseguran que la aplicación de estos métodos de negociación, tienen consecuencias negativas de corto, mediano o largo plazo, como pudieran ser: la falta de acuerdos, la indisposición de la parte perdedora a facilitar la implementación de los resultados de la negociación, el sentimiento de venganza y el rechazo a futuras negociaciones.

Muchos estudiosos están convencidos de que sí es posible lograr que todas las partes resulten ganadoras y se sientan satisfechas por los resultados de las negociaciones. Uno de los estudios más famosos y validados en situaciones prácticas, es el llamado Modelo de Negociación Harvard, realizado por investigadores de la universidad de Harvard a finales de la década de los 70's. Este modelo propone 7 elementos que deben regular una buena negociación (Fisher, Ury y Patton, 1998), en la que todas las partes resulten ganadoras y se sientan satisfechas con sus resultados:

- . Intereses: conocer los intereses propios y los de la contraparte.
- . Opciones: proponer y explorar opciones para todas las partes.

- . Alternativas: buscar alternativas cuando no es posible alcanzar un acuerdo.
- . Legitimidad: todas las partes deben de sentirse satisfechas con los acuerdos.
- . Comunicación: saber escuchar y transmitir, y evitar malos entendidos.
- . Relación: establecer relaciones positivas y respetuosas.
- . Compromiso: los compromisos se deben de poner por escrito y ser vinculantes.

Cabe señalar que, todos estos elementos logran su cometido si en ellos prevalecen los mensajes de aceptación en diferentes formas de expresión, aunque es especialmente evidente en el de la legitimidad (punto 4), la comunicación (punto 5) y en las relaciones (punto 6).

### **Comunicación efectiva en la motivación**

Entiendo a la motivación como el deseo, la pasión y la determinación que nos mueve a realizar ciertas tareas para alcanzar una meta. Cuando experimentamos estas sensaciones en la realización de nuestras actividades laborales, logramos maximizar nuestro desempeño; por ende, la mejora en la eficiencia de una organización pasa por incrementar la motivación de cada uno de sus miembros. De allí el gran interés de los investigadores por conocer los factores que generan motivación en los individuos, y como resultado de ese interés han surgido diversas teorías de la motivación: la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría de los 2 factores de Herzberg, la teoría de la expectativa de Vroom, entre muchas otras. La teoría de los mensajes de aceptación y de rechazo que aquí expongo, ofrece una explicación bastante clara y coherente sobre las causas y el funcionamiento de los factores motivacionales, lo que les facilitará a los líderes contribuir a que se produzca y/o a que se incremente en otros a través de la comunicación.

La motivación la experimentamos cuando queremos alcanzar metas que nos va a ayudar a satisfacer necesidades. Estas pueden ser materiales, sociales, de autorrealización, espirituales o una combinación entre ellas. Si no hay meta, no habrá motivación. Las expectativas en la obtención de beneficios al alcanzar una meta, activan nuestro sistema de recompensa, lo que

nos genera ese deseo, pasión y determinación que llamamos motivación. Para alcanzar una meta necesitamos llevar a cabo ciertas actividades y establecer indicadores para conocer qué tanto nos estamos acercando al logro de esa meta. Estos indicadores de resultados a su vez se convierten en pequeñas metas que mantienen activado nuestro sistema de recompensa; sin ellos, podríamos perder la motivación en el proceso de alcanzar la meta principal. Imaginemos que para llegar a nuestra meta principal necesitamos subir una escalera y que cada escalón que subimos representa un indicador de que estamos acercándonos cada vez más al lugar donde se encuentra la meta principal. Cada vez que subimos un escalón, nos motiva a subir el siguiente.

Un líder motiva a otros cuando les transmite mensajes de aceptación en forma de reconocimiento a sus tareas para alcanzar una meta. Así, un líder empresarial con posición de dirección motiva a sus subalternos con cada reconocimiento a su desempeño laboral, porque los hace sentir que han logrado subir un escalón más que los acerca a conseguir sus metas en la empresa.

Por el contrario, por medio de mensajes de rechazo se puede desmotivar a otros al generarles insatisfacción laboral, porque la sensación de insatisfacción es opuesta a la de la motivación, cumpliéndose la propiedad anulatoria entre los efectos opuestos de los mensajes de aceptación y de rechazo. Así podemos entender la diferencia que señala Herzberg entre los factores de higiene o de mantenimiento y los factores de motivación, en su famosa teoría de los 2 factores. Para Herzberg, existen factores que generan motivación laboral, como los ascensos, reconocimientos y la autonomía en las tareas, y hay factores para eliminar la insatisfacción laboral, como el salario y las condiciones laborales, pero estos últimos no generan motivación. Sucede que, una vez que un trabajador siente insatisfacción laboral provocada por los mensajes de rechazo que le ha transmitido su jefe o la empresa a través de sus políticas laborales, los mensajes de aceptación que posteriormente reciba van a ser anulados total o parcialmente, eliminando o reduciendo su función motivadora. Por ejemplo, si un empleado se siente insatisfecho por el bajo salario que recibe (mensaje de rechazo), cuando luego recibe un aumento salarial (mensaje de aceptación) lo más seguro es que diga o piense: “ya era hora

que me dieran lo que me merezco”, porque el efecto anulatorio que el mensaje de rechazo (insatisfacción salarial) anuló totalmente y prevaleció sobre el mensaje de aceptación (aumento salarial). En esas condiciones, el aumento salarial tendría que ser considerablemente alto para que anule la insatisfacción preexistente y prevalezca el efecto motivacional.

La teoría de los mensajes de aceptación y de rechazo no solo puede explicar las razones de la existencia y diferencias entre esos dos factores que propone Frederick Herzberg, sino que explica también cómo, en ciertas condiciones, la lista de factores de higiene de Herzberg sí pueden llegar a generar motivación laboral, como en la práctica sucede con los reconocimientos monetarios (aumentos salariales, bonos, tarjetas de regalo), las condiciones y las relaciones laborales. Cualquier medida orientada a generar motivación laboral va a ser anulada si está precedida por insatisfacción laboral.

Por otra parte, la intensidad del efecto motivacional de una medida puede variar dependiendo de las características individuales de cada persona, rasgos de su personalidad, intereses y anhelos. Es lo que en parte advierte David McClellan cuando distingue entre las personas con necesidad de poder, necesidad de logro o necesidad de afiliación, en su teoría de las necesidades adquiridas (McClellan, citado por Lussier y Achua, 2010, pp. 85 y 86). A algunas personas les genera gran motivación cuando un jefe les asigna más responsabilidades y a otras les motiva poco o nada. Además, la intensidad del efecto motivacional puede aumentar considerablemente cuando un jefe usa mensajes de aceptación personalizados, que es resultado de la unión de su conocimiento de las características individuales de cada uno de sus subalternos con el del importante rol que los mensajes de aceptación juegan en el comportamiento de todas las personas, lo que he llamado competencia del conocimiento de las personas, y que es un elemento constitutivo esencial de la Comunicación de Bienestar Común (CBC).

## **Comunicación efectiva en la influencia para movilizar**

Cuando un líder necesita llevar a cabo procesos de cambio en la cultura organizacional para hacer más eficiente a la empresa, requiere de una visión estratégica, apoyándose de su capacidad de comprensión del entorno interno y externo, y de la planificación detallada de cómo se deberán implementar los cambios. Sin embargo, para la implementación de esos cambios, el líder debe de contar con un alto nivel de influencia sobre sus subalternos para que estos se movilicen hacia esas metas de manera voluntaria y entusiasta.

Los líderes tienen influencia sobre otros cuando cumplen con 3 requerimientos: 1) competencia, 2) integridad y 3) relaciones afectivas (Escobar, 2024, p. 206).

El líder debe ser competente en el área de trabajo que le corresponde dirigir, y los miembros de su equipo deben reconocérselo. Si alguien nos llama a salir de nuestra zona de confort prometiéndonos un futuro mejor, estaremos más dispuestos a hacer los sacrificios que implica el cambio, siempre que estemos seguros de que esa persona posee los conocimientos o la experiencia necesaria para garantizar el éxito de su propuesta.

También, el líder debe ser admirado por su integridad ética, es decir, por ser una persona honesta, leal, justa, coherente y consecuente. Para decidir acompañar a un jefe en la implementación de su propuesta, además de creer que este “sabe lo que hace”, necesitamos confiar en que tiene una genuina intención de cumplir con su promesa de un mejor futuro que me incluya a mí, y no solo sea para el beneficio de sí mismo y de sus allegados. Por estas razones es que el líder transformador no solo debe ser competente, sino que también caracterizarse por su integridad.

No obstante, para que el líder maximice su capacidad de influencia, necesita de un elemento adicional: establecer relaciones afectivas con todas y cada una de las personas a las que necesita movilizar hacia los cambios que propone. Son muchos los casos que podría citar, a manera de ejemplo, de cómo el afecto que los subalternos tienen hacia su jefe los lleva hasta a renunciar a su trabajo por solidaridad cuando este es despedido, movidos por el elevado nivel de afecto que le tienen. Lograr este nivel de influencia solo es posible cuando existe una

gran relación afectiva jefe-subalterno, y es suficiente para que un líder transformador pueda movilizar a sus subalternos a realizar los cambios que se requieran en la cultura organizacional de la empresa, de manera voluntaria y entusiasta.

Quizás las personas a quienes les hemos tenido más afecto hayan sido nuestros padres y ellos son los que han ejercido mayor influencia sobre nosotros, nivel de influencia que nos llevó a imitarlos, a seguirlos y a apoyarlos sin condiciones. Esto sucede porque nuestro cerebro produce un neurotransmisor llamado oxitocina que actúa como refuerzo al sentimiento de apego y de confianza en la relación parento-filial, como resultado de interacción a través de mensajes de aceptación en forma de cuidados, caricias, mimos y atención. Ahora sabemos que todos los seres humanos producimos más oxitocina cuando establecemos cualquier tipo de relación afectiva, ya sea entre parejas, amigos, compañeros y por qué no, jefes con subalternos, lo que varía es la forma en que se expresan los mensajes de aceptación para cada tipo de relación.

Para que en la relación jefe-subalterno se produzca el afecto que incrementa el nivel de influencia, los mensajes de aceptación que el jefe debería de transmitirle a su subalterno serían en forma de respaldo para la mejora de su desempeño, de interés por su bienestar integral, de colaboración desinteresada con sus actividades laborales, de atención a sus consultas, de reconocimiento personalizado y oportuno a su buen desempeño, etc. En otras palabras, para maximizar el nivel de influencia en sus subalternos, el líder necesita de una comunicación de bienestar común.

El líder que ejerce gran influencia sobre los que le rodean, está fuertemente comprometido con una comunicación basada en el intercambio de mensajes de aceptación, posee gran dominio de todas sus propiedades y es muy creativo en el diseño de mensajes de aceptación personalizados. La comunicación de bienestar común se convierte así en la forma de comunicación más efectiva para que un líder pueda maximizar su influencia.

## **Conclusiones**

La comunicación es una competencia que todo líder necesita desarrollar para contribuir a mejorar la eficiencia de las personas que le rodean y de las organizaciones de las que forma parte. La teoría de los mensajes de aceptación y de rechazo, que aquí he expuesto, plantea que la forma de comunicación más efectiva es la que está orientada por la búsqueda del bienestar de todas las partes, lo que se logra por medio del intercambio de mensajes de aceptación.

Muchos estudios de diversas disciplinas sustentan que las personas experimentan una fuerte sensación de bienestar cuando reciben mensajes de otros que les expresan aceptación, como atención, validación, admiración, afecto y colaboración desinteresada. Las diferentes formas en que se expresan los mensajes de aceptación inducen al receptor a responder de manera recíproca a su interlocutor con otros mensajes de aceptación, produciéndose así una comunicación de bienestar común. Como consecuencia de ese intercambio de mensajes de aceptación, surge el deseo de colaboración entre las partes, y, a su vez, el trabajo colaborativo conduce a la eficiencia de los colectivos humanos.

Los líderes más efectivos son aquellos que dominan con gran maestría las propiedades de los mensajes de aceptación para garantizar una comunicación de bienestar común, aun en circunstancias muy difíciles, y de esa manera, son capaces de maximizar la eficiencia de los individuos que les rodean y de los colectivos sociales de los que forman parte.

## **Referencias**

Duhigg, Charles (2016). “What Google Learned From Its Quest To Build The Perfect Team”. New York Times Magazine.

Edmondson, Amy (2018). “The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth”. Editorial Wiley.

Edmonson, Amy & Kathryn Roloff (2009). “Leveraging Diversity Through Psychological Safety”. Rotman Magazine Fall.

- Escobar, Lincoln (2024). “Liderazgo Efectivo – Liderazgo Ético”. Amazon.
- Fisher, Roger, Ury, William & Patton, Bruce (1998). “Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder”. Ediciones Gestión 2000.
- Gilman, Sylvie & de Lestrade, Thierry (2015). “The Altruism Revolution”. Video documental. ARTE France.
- Gratton, Lynda & Erickson, Tamara J. (2007). “Ways to built collaborative teams”. Harvard Business Review.
- Iacoboni, Marco (2009). “Las Neuronas Espejo”. Katz Editores.
- Lussier, Robert & Achua, Christofer (2010). “LIDERAZGO. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades”. Cengage Learning.
- Malhotra, Deepack (2016). “Negociar lo imposible”. Empresa Activa.
- Mantero, Gonzalo (2018). “Sistema de Recompensa del cerebro y neuronas del placer”. Prueba de grado en farmacia, Universidad de Sevilla.
- Olaya, María Asís (2016). “El sistema oxitocinérgico y el entramado de las relaciones sociales”. Revista Digital de Medicina Psicosomática y Psicoterapia. Volumen VI, número 3.
- Reid, Frances. “Happy” (2012). Video documental. Wadi Rum Films.
- Waal, Frans de (2022). “La edad de la empatía”. Editorial Tusquets Editores.