

TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado

¿CÓMO FORTALECER LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LOS LÍDERES DE EQUIPOS?

Corporación Universitaria Remington
Facultad de Ciencias Empresariales
Especialización en Alta Gerencia

Carlos Augusto Restrepo Duque¹
Javier Acevedo Leal²
Carlos Andrés Arias Henao³
Jhon Edison Amórtegui Granada⁴
Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado
2024

¹ Estudiante de Segundo Semestre de Especialización en Alta Gerencia. Uniremington Pereira. Email: carlos.restrepo.3706@miremington.edu.co

² Estudiante de Segundo Semestre de Especialización en Alta Gerencia. Uniremington Pereira. Email: Javier.acevedo.5454@miremington.edu.co

³ Asesor Temático Especialización en Alta Gerencia. Uniremington Pereira. Email: carlos.arias@uniremington.edu.co

⁴ Asesor Metodológico Especialización en Alta Gerencia. Uniremington Pereira. Email: John.amortegui@uniremington.edu.co

Dedicatoria

Dedico este trabajo primero a Dios, por permitirme llegar hasta este momento tan importante de la vida en la formación académica y profesional.

A mi esposa por ser el motor que me inspiró a iniciar y culminar esta etapa de mi vida.

A nuestras hijas por ser el reflejo de los padres en su diario y futuro vivir

Agradecimientos

Damos gracias a los docentes por transmitirnos todo el conocimiento, por su dedicación, paciencia y ayudarnos con las bases necesarias para el desarrollo de este informe de grado.

Tabla de contenidos

Resumen.....	5
Palabra clave.....	5
Pregunta orientadora de la búsqueda.....	6
Objetivo general y específicos.....	6
Metodología de búsqueda de la información.....	7
Sustentación teórica de la pregunta.....	8
Capítulo 1. Posibles causas que desencadenan dificultades en el manejo de las emociones y la comunicación en el ambiente empresarial por parte de los líderes de equipos.....	10
Capítulo 2. Principales desafíos de la gerencia en el fortalecimiento de la inteligencia emocional y la comunicación asertiva.....	12
Capítulo 3. Acciones enfocadas al fortalecimiento de la comunicación asertiva por parte de los líderes de equipos.....	14
Conclusiones.....	16
Referencias.....	18

Resumen

El ambiente organizacional se compone de diferentes actores como líderes e integrantes de equipos que procuran el logro de objetivos propuestos a través de la administración eficiente de tareas y el trabajo en sinergia entre todos los miembros. Para alcanzar esto es necesario que el liderazgo de la empresa sea ejercido desde una base de comunicación asertiva e inteligencia emocional, las cuales permiten la comprensión de ideas y sentimientos de todos los colaboradores, considerando también que las organizaciones deben procurar la mejora continua a través de la evaluación de procesos, por lo tanto, la retroalimentación y escucha activa se identifican como acciones fundamentales para fortalecer la comunicación asertiva por parte de los líderes de equipo.

Palabras Clave

Liderazgo empresarial, equipo de trabajo, comunicación asertiva, inteligencia emocional, escucha activa, retroalimentación.

Pregunta orientadora

¿Cómo fortalecer la comunicación asertiva en los líderes de equipos?

Objetivos

El presente documento tiene como propósito analizar las posibles causas que generan dificultades en el manejo de las emociones y la comunicación en el ámbito empresarial por parte de los líderes de equipos.

En este contexto, se busca identificar los desafíos más relevantes que enfrenta la gerencia para fortalecer tanto la inteligencia emocional como la comunicación asertiva en el entorno laboral.

Adicionalmente, se tendrá un enfoque en la descripción de acciones concretas dirigidas al fortalecimiento de la comunicación asertiva por parte de los líderes de equipos. Estas acciones estarán orientadas a superar las dificultades identificadas, promoviendo un ambiente laboral más efectivo y colaborativo.

Finalmente, al abordar estas cuestiones se espera proporcionar un análisis valioso que contribuya a mejorar la capacidad de los líderes de equipo para gestionar sus emociones y comunicarse de manera más efectiva en el contexto empresarial.

Metodología de búsqueda de la información

Para el desarrollo del presente trabajo, se tuvo en cuenta el material académico compartido por los docentes durante el estudio de la especialización en Alta Gerencia (2023-2024) y del seminario Habilidades para el Desarrollo del Liderazgo en Personas y Equipos (2024), el cual consta de clases magistrales, artículos y libros, como por ejemplo “Inteligencia Emocional” (1995) escrito por Daniel Goleman, y demás materiales que cuentan con información relacionada a temas de liderazgo, comunicación organizacional y asertiva, coaching, inteligencia emocional y competencias gerenciales, entre otros, además se consultó bibliografía complementaria que está disponible en la fuente de búsqueda académica de google (Google Académico), es así como todos los recursos mencionados anteriormente fundamentaron las ideas y explicación de la pregunta orientadora de este trabajo.

De esta manera, para dar cumplimiento al objetivo general planteado con anterioridad, se identifican las posibles causas que desencadenan dificultades en el manejo de las emociones y la comunicación en el ambiente empresarial por parte de los líderes de equipos.

Sustentación teórica de la pregunta

La comunicación asertiva representa un pilar fundamental en el ambiente organizacional, debido al intercambio de información por parte del emisor que transmite

el mensaje al receptor, adicionalmente, este pilar se representa con mayor énfasis en la relación líderes con sus equipos de trabajo porque:

es el conjunto de procesos de información de las empresas, los cuales orientan y aportan en gran medida al funcionamiento de una organización para así dar cumplimiento con los objetivos planteados y lograr un mejor desempeño empresarial. (Silva, 2020, p.150)

De acuerdo a lo que se menciona anteriormente, es importante resaltar que, así como la comunicación se basa en la transmisión y recepción de un mensaje, dentro del ambiente empresarial se presentan retos en este proceso entre líderes y miembros del equipo, por lo tanto, el fortalecimiento de la comunicación con la intención de que esta sea asertiva se convierte en el enfoque de los líderes en la organización.

Uno de los principales retos de los líderes para fortalecer la comunicación asertiva es reconocer la personalidad de su equipo de trabajo para transmitir el mensaje con la mínima distorsión de información posible. De este mismo modo, otros autores mencionan lo siguiente:

Cada interacción implica un nivel de contenido y otro de relación, lo que significa que, independientemente de las palabras que empleemos, hay un significado más allá de estas expresiones lingüísticas. Este significado está determinado por nuestra percepción de las palabras y frases, y puede no ser interpretado de la misma manera por quien recibe el mensaje.

Dicho de otra forma, hay que adaptar los diferentes códigos a la persona, el código del mensaje es correcto si toma en cuenta la situación del receptor

puesto que hay códigos culturales compartidos y no compartidos, además de una infinidad de diferencias asociadas a edad, género, nivel socioeducativo, entre otras. (Cavallucci, 2015, p. 126)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se reconoce que este reto es uno de los cuales motiva el estudio de las acciones para el fortalecimiento en la comunicación en relación líderes-equipos de trabajo, pero además se fundamenta en que las habilidades de inteligencia emocional son elementales en un líder dentro del ámbito organizacional, haciendo énfasis en una comunicación clara y efectiva la cual requiere una fuerte empatía cognitiva, la capacidad de escuchar y la habilidad de comprender cómo piensa otra persona (Goleman, 2015).

CAPÍTULO 1. Posibles causas que desencadenan dificultades en el manejo de las emociones y la comunicación en el ambiente empresarial por parte de los líderes de equipos.

Diariamente, en cualquier compañía el ambiente empresarial presenta situaciones y retos que conlleva al liderazgo efectivo por parte de la gerencia, esto puede suceder por factores como administración de tareas en los equipos de trabajo, logro de objetivos empresariales y comunicación organizacional, además de mediarse con el trato a los colaboradores.

Cuando una empresa no realiza la administración efectiva de tareas en los equipos de trabajo, se pueden presentar retos en la consecución de los objetivos empresariales

debido a que, como menciona Henry Fayol en la Teoría Clásica (1916), se debe cumplir con un conjunto de procesos que involucran la planeación, organización, dirección y control, que relacionados secuencialmente permiten alcanzar las metas esperadas. Sin embargo, no solamente los líderes de equipo son las personas encargadas de lograrlo, se trata de un trabajo sinérgico entre colaboradores y líderes que trabajan por el mismo objetivo.

En este proceso es clave la habilidad sobre inteligencia emocional para manejar las situaciones de estrés y adversidades que se pueden presentar y desequilibrar las labores de la compañía, es por eso que los líderes con una buena gestión de emociones logran motivar a su equipo de trabajo y orientan a los colaboradores a avanzar. En algunos casos pueden existir líderes de equipo que no cumplen esto a cabalidad y desahogan directamente el estrés y frustración con los demás, generando así un ambiente empresarial con mayores dificultades para superar dificultades.

Es así como Goleman (1995) en su libro “Inteligencia Emocional” menciona esta habilidad como “otra característica” fundamental en un líder:

Mi principal interés está precisamente centrado en estas «otras características» a las que hemos dado en llamar inteligencia emocional, características como la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último —pero no. por

ello, menos importante—, la capacidad de empatizar y confiar en los demás.

(p.43)

CAPÍTULO 2. Principales desafíos de la gerencia en el fortalecimiento de la inteligencia emocional y la comunicación asertiva

Como se mencionó en el capítulo anterior, las organizaciones presentan desafíos que deben ser superados por parte de los líderes junto a sus equipos de trabajo, ahora bien, cuando se habla de inteligencia emocional y comunicación asertiva es necesario considerar que en un ambiente organizacional se constituye de personas (colaboradores) los cuales tienen diversas personalidades y, por consiguiente, cada uno expresa sus emociones de diferente manera.

Otro desafío por parte de los líderes de equipo es fomentar y mantener una cultura organizacional que se base en la empatía y sobre todo el respeto, la cual está estrechamente ligada a los estilos de comunicación. Estos se definen como “la actitud que tiene el emisor hacia el interlocutor” (Olmos, 2009, p. 25), representando así el trato en relación líder-equipo de trabajo, originando 3 estilos básicos de comunicación; pasivo, asertivo y agresivo.

El primer estilo de comunicación demuestra temor al rechazo, por lo tanto, se centra en no expresar los sentimientos ni pensamientos (Olmos, 2009), subestimando así mismo para evitar incomodar a las demás personas, por lo tanto, esta es la manera menos efectiva para demostrar liderazgo e interacción con los demás miembros del equipo porque representa un reto para la socialización de ideas y limita la participación en las actividades que se realizan a nivel organizacional.

Ahora bien, la asertividad en el estilo de comunicación demuestra que la persona está abierta al diálogo y demuestra respeto hacia los demás, escuchando las opiniones y comprendiendo que no necesariamente tienen que coincidir con la propia (Olmos, 2009), además representa valor humano por la tolerancia a la diferencia, lo cual aplicado en un contexto organizacional y de liderazgo es fundamental para incluir a todos los miembros del equipo y alcanzar los objetivos planteados.

Por el contrario, el estilo de comunicación agresivo “sobrevalora las opiniones y sentimientos personales, sin tener en cuenta el aporte, las opiniones y sentimientos de los demás” (Olmos, 2009, p. 27) lo cual representaría en un líder una actitud dominante que no considera las emociones de su equipo de trabajo y quiere sobresalir de una manera arrogante entre los demás colaboradores.

Es importante reconocer en los líderes-equipos de trabajo estos tres estilos de comunicación para comprender cómo es el clima organizacional y la dinámica de relacionamiento entre colaboradores, además, es importante resaltar que la falta de habilidades de comunicación asertiva e inteligencia emocional pueden generar conflictos y problemas en las relaciones de trabajo afectando así de forma negativa la eficiencia en la consecución de objetivos en el equipo.

CAPÍTULO 3. Acciones enfocadas al fortalecimiento de la comunicación asertiva por parte de los líderes de equipos.

Como ya se mencionó en los anteriores capítulos, la comunicación asertiva es un aspecto fundamental en la relación líderes-equipo de trabajo para contribuir al éxito y eficiencia en el logro de objetivos, por consiguiente, en este capítulo se enuncian las

principales acciones que potencialmente conllevan al fortalecimiento de la misma en los líderes de equipos en las organizaciones.

Inicialmente es fundamental el fortalecimiento de la comunicación asertiva a partir de la *escucha activa*, la cual es una:

Técnica de comunicación asertiva, basada en la aceptación y la empatía, útil no solo para promover la capacidad de expresar correcta y efectivamente sus emociones o argumentos, sino también para saber escuchar y percibir la razones y sentimientos de los demás. (Montero, 2020, p. 63)

Por lo tanto, en un contexto organizacional permite tener comprensión sobre la temática y sentimientos asociados que el colaborador expresa, además de entender los detalles e información importante que comparte. Asimismo, se transmite una idea clara y directa en relación transmisor-receptor, evitando así confusiones y “malos entendidos”, pero en caso de presentarse situaciones de conflicto, es posible procurar la resolución de problemas ya que se consideran los puntos de vista de cada colaborador y se cuenta con los detalles necesarios para identificar las oportunidades de mejora considerando el aporte de cada persona como valioso e importante.

Desde este punto de vista, la escucha activa juega un papel fundamental dentro de las organizaciones porque fortalece la comunicación interna y las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo con sus líderes, lo cual finalmente se evidencia en el trabajo sinérgico para logro de objetivos.

Otra acción que fortalece la comunicación asertiva en el entorno organizacional es la *retroalimentación* la cual se relaciona estrechamente con la escucha activa porque permite obtener detalles y aspectos puntuales que se traducen en información significativa para luego otorgar una evaluación efectiva entendiendo las necesidades de los colaboradores, y que además desde un estilo de comunicación asertivo por parte del líder, procura ser constructiva y enfatiza las posibilidades de mejora del equipo de trabajo, principalmente esta retroalimentación se realiza al finalizar una actividad para poder tener una visión general de las acciones alcanzadas y realizar una observación general sobre cómo fue el proceso, además, esta retroalimentación (realizada principalmente por los líderes) es fundamental en los equipos de trabajo porque favorece a la mejora continua de los procesos en la organización y hace parte de la etapa de “control” como menciona Henry Fayol en la Teoría Clásica (1916).

Del mismo modo, la retroalimentación permite que el colaborador “visualice de modo objetivo el desempeño que tiene en la organización, porque sus compañeros y líderes proporcionan una visión particular, logrando triangular la información para obtener una evaluación integral” (Olvera, 2017, p. 4), lo cual ayuda a reconocer las oportunidades de mejora, aspectos positivos, logros alcanzados, además que potencializa sus destrezas, fomentando así el crecimiento profesional del equipo de trabajo.

Conclusiones

En conclusión, una de las posibles dificultades en los equipos de trabajo es la administración eficiente de tareas que está relacionada a la falta de comunicación asertiva en el ambiente empresarial. Adicionalmente, se resalta la idea de que la consecución de metas no solo recae en los líderes de equipo, sino en un trabajo colaborativo entre líderes y colaboradores que requiere de una gestión emocional ante diversas situaciones que potencialmente pueden generar dificultades en el ambiente organizacional, afectando así la capacidad de superar obstáculos los obstáculos, por lo tanto es aquí donde la inteligencia emocional, que como menciona Goleman, se presenta como una característica fundamental en la relación líderes-equipo de trabajo.

Del mismo modo, los líderes de equipo se enfrentan a desafíos complejos al fortalecer la inteligencia emocional y la comunicación asertiva en los equipos de trabajo. Estos desafíos incluyen comprender la diversidad de personalidades relacionadas a los estilos de comunicación pasivo, asertivo y agresivo, que dependiendo cual sea identificada en las relaciones interpersonales de trabajo, fomenta una cultura organizacional la cual idealmente se proyecta que sea abierta a recibir nuevas ideas, respetuosa con las diferentes opiniones y empática con las emociones de los miembros del equipo, para así lograr los objetivos de la empresa, teniendo como pilar fundamental la inteligencia emocional y comunicación asertiva en la relación líderes y miembros de equipo.

Finalmente, las acciones enfocadas al fortalecimiento de la comunicación asertiva por parte de los líderes de equipos se sintetizan en la escucha activa y retroalimentación,

las cuales son importantes para reforzar la relación líder-equipo de trabajo, evitar malentendidos y lograr los objetivos planteados, siempre considerando valiosos los puntos de vista de todos miembros del equipo, y es por esto que además, ambas acciones se enfocan en propiciar un ambiente organizacional que potencialice el crecimiento profesional de los colaboradores.

Lista de referencias

- Cavallucci, O. (2015). *El reto de la comunicación: liderazgo comunicacional y herramientas negociadoras*. Universidad San Francisco de Quito. Estudios de la Gestión: revista internacional de administración, No. 1 (enero-junio de 2017), 119-135. ISSN: 2550-6641, (p. 126). Recuperado de:
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5478/6/08-PV-Cavallucci.pdf>
- Goleman, D. (2015). *Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós, (p. 43). Recuperado de:
http://www.cutonala.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/inteligencia_emocional_daniel_goleman.pdf
- Montero, L. S. (2020). *Escucha activa en el desempeño gerencial*. Universidad Bicentenario de Aragua, (p. 63). Recuperado de: <https://uba.edu.ve/wp-content/uploads/2022/03/12.-ENSAYOS-DE-INVESTIGACION-V6-N1-2020.pdf#page=63>
- Olmos, O. et. al. (2009). *Estilos de comunicación eficaces en las organizaciones*. Universidad Tecnológica de Bolívar, (p. 25-27). Recuperado de:
<https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/3040/0051859.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Olvera, E. et. al. (2017). *Modelo organizacional de retroalimentación para el Aprendizaje del Capital Humano: MORACH*. Revista de Sistemas y Gestión Educativa. Universidad Tecnológica del Valle de Toluca, (p. 4). Recuperado de:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/101081295/Revista_de_Sistemas_y_Gestio

[n_Educativa_V4_N11_1-libre.pdf?1681505654=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DModelo_Organizacional_de_Retroalimentaci.pdf&Expires=1708049893&Signature=NM-oJ3SOHu6PhUVWhke97n5gci4H2Alkg4AXKTVYMGJJEtwzcPVa2sUpKZB2b83dyZvm3W0i4R657PIHslQfHm-ZP2Ya84nV7bmrEegKDNyywGhVmdY50YYX2JKBWMrQq4QHZeE5UvE35W0k0JHDaNIpyNDQiIK2XdIBzBZP0btIp1Nn7vpWSikVpSHJL1nrWOnaGJKjMz8tBccpt2bfoAnVn3I0ioTqqM434tgKWsEjrKXJPPW1juZfGeoqr0GLVD-uNq-sJ2kaegG-wa5NCHIBpaYjVSIVzx~Ck-r5-JBZqSjItpBiSG82hkKYX80RkfjE4tz2j2t~1B5ZSz2gpQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](#)

Silva, A. K. L., et. al. (2020). *Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial?*. Aibi Revista De investigación, administración e ingeniería, (p. 150). Recuperado de: <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1657/1847>