

Importancia de la comunicación asertiva entre los niveles jerárquicos medios con sus equipos de trabajo en una organización

Corporación Universitaria Remington.
Ciencias Empresariales
Especialización en Alta Gerencia

Ana María Cardona Valdez y Carolina Restrepo Bonilla
Nombre asesor: Oscar Eduardo Duque Restrepo
Opción de Trabajo de grado Seminario en herramientas de coaching para la gerencia
2025

Dedicatoria

A nosotras por ser fieles amigas e incondicionales siempre.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestros familiares por el apoyo y el soporte incondicional para la realización de esta especialización dado que con su amor y confianza nos dieron el impulso para cumplir con nuestros objetivos académicos. Por otro lado, y no menos importante agradecemos a nuestros profesores por compartir y enseñarnos con dedicación y amor sus conocimientos llevándonos a ser mejores profesionales en nuestra vida.

A nuestro profesor Óscar Eduardo agradecemos especialmente por enseñarnos que más que contar con una formación académica debemos ser mejores personas, enriqueciendo, conociendo y trabajando el amor propio reconociéndonos desde el ser como base de toda organización.

Tabla de Contenido

Pregunta orientadora de la búsqueda	7
Metodología de búsqueda de la información	9
Sustentación teórica de la pregunta.....	10
Conclusiones.....	17
Referencias.....	18

Armenia, febrero 20 de 2025

Nombre de los Alumnos: Carolina Restrepo Bonilla y Ana María Cardona Valdez

“Declaramos que este trabajo de grado no ha sido presentado para optar a un título, por los autores del presente documento y tampoco por otros autores, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquier otra universidad y que las fuentes bibliográficas fueron citadas de acuerdo a las exigencias requeridas para este tipo de procesos, de acuerdo a los requisitos establecidos por la Corporación Universitaria Remington.”

Firma

Handwritten signature of Carolina Restrepo Bonilla, consisting of the initials 'CRB' in a stylized, cursive font.

Carolina Restrepo Bonilla

Handwritten signature of Ana María Cardona Valdez, written in a cursive script.

Ana María Cardona Valdez

Resumen

En este texto se da a conocer la importancia de una Comunicación asertiva llevándose por un viaje de definiciones de diferentes autores donde se da a conocer la importancia, los impactos y desafíos de contar y no contar con una buena comunicación entre los equipos de trabajo.

Dentro de una organización sea público, privado o mixta, la forma de como se generan sus directrices, lineamientos y mandatos, debe ser clara, puntual y efectiva, es por esto que se destaca la importancia de contar con comunicación asertiva en su diario vivir; esta permite expresar conocimientos y directrices de una manera clara, respetuosa y coherente entre lo que se dice y lo que se debe realizar o lograr. De acuerdo con lo anterior y a lo evidenciado en el ámbito laboral se denota la necesidad de investigar qué tanto afecta una buena o una mala comunicación entre los niveles medios y sus equipos de trabajo dentro de una organización, dado que se evidencian reprocesos en las organizaciones por falta de esta. En un mundo donde las distancias cada vez son más cortas y teniendo en cuenta los avances tecnológicos, los desarrollos de herramientas para la comunicación, es importante que las organizaciones sean más claras a la hora de generar sus directrices como también a la hora de mejorar procesos, todo esto con el fin de que estas se puedan comunicar de forma adecuada logrando cumplir sus objetivos y metas propuestas (Calderón, 2017).

Los niveles jerárquicos medios, son los encargados de transmitir a los demás equipos de trabajo información entregada por los directivos, la cual es de alta relevancia para la organización. La forma de cómo se comparte esta información puede hacer que la

organización adelante sus procesos como es previsto o se genere un retraso en los mismos, recordemos que los mandos medios y sus colaboradores son los encargados ejecutar, coordinar y cumplir con muchas actividades entre diferentes áreas de la organización (Martínez, 2020).

Palabras clave

Comunicación asertiva, Niveles jerárquicos medios, Equipos de trabajo, Relaciones laborales, Gestión de conflictos, Retroalimentación, Motivación laboral, Clima organizacional, Liderazgo y Desarrollo organizacional.

Pregunta orientadora de la búsqueda

La comunicación organizacional puede entenderse como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio” (Calderón, 2017) o como “la interacción de información, opiniones, experiencias, (Calderón, 2017) sentimientos entre dos o más personas a través de la voz, teléfono, escritura y otros” Según Alcaraz (1999) , para las organizaciones es de vital importancia tener claros los procesos o modelos de comunicación dado que es transversal para todos los flujos de trabajo y sus colaboradores.

Una definición de la comunicación asertiva puede ser la propuesta por (Mangione, 2002): “Es la capacidad para expresar sentimientos, ideas, opiniones, creencias, en situaciones interpersonales, de manera efectiva, directa, honesta y apropiada, sin que se

genere agresividad o ansiedad”, lo cual lleva a las organizaciones a buscar actualizarse en diferentes estrategias o modelos de comunicación para lograr así que su organización sea eficiente, eficaz y oportuna es su comunicación.

Desde el principio los humanos han encontrado en la comunicación el medio por el cual expresan opiniones, emociones y puntos de vista de diferentes temas. Dado lo anterior las personas han llegado a acuerdos o se han generado controversias y discusiones al respecto; esto ha generado la importancia en ser asertivos a la hora de comunicarse. Esto se ve reflejado en las organizaciones y en cómo influye en los mandos medios como dice (Mintzberg, 2003) “la organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros”

De acuerdo con las cinco partes básicas de la organización que describe (Mintzberg, 2003) “la *Línea media* trata sobre los mandos intermedios, los que se encuentran entre el personal operativo y el grupo estratégico. Supervisan de manera directa el trabajo del núcleo operativo y dan reporte a la gerencia. Mantienen un contacto estrecho con ambas partes. Se responsabilizan de las áreas, departamentos y divisiones. Coordinan las funciones y los procesos.” Es por esto por lo que es de vital importancia para las organizaciones que exista una coherencia en la comunicación entre los cargos directivos y los mandos medios, ya que estos son quienes realizan la supervisión de lo que se está ejecutando. Sin una comunicación asertiva entre estos podría generar retrasos productivos e inconformidades dentro de la organización. Dado lo anterior el presente informe basa su

información en la siguiente pregunta, ¿Cuál es la importancia de la comunicación asertiva entre los niveles jerárquicos medios con los equipos de trabajo en una organización?

Metodología de búsqueda de la información

Para el desarrollo del presente informe, se llevó a cabo un proceso de búsqueda de información a través de bases de datos académicas, bibliotecas virtuales de universidades y textos de publicación masiva altamente aceptados dada la importancia de sus autores, los cuales tienen rigurosidad académica y de investigación, claramente demostrada. Por lo anterior, a continuación, se explican las razones por las cuales fueron escogidos:

- 1.** Henry Mintzberg, con su artículo: Diseño organizacional (Mintzberg, 2003), se escogió este autor ya que se consideró que es un referente de las organizaciones y como están estructuradas para entender cómo se componen dando una idea de los mandos medios en la organización.
- 2.** Da Dalt de Mangione, E, en el trabajo de grado para título en maestría en la Universidad La Laguna referente al libro Asertividad y su relación con los estilos educativos familiares. Interdisciplinaria: Revista de Psicología y Ciencias afines, 19(2), 119-140 (Mangione, 2002). Esta autora maneja un arduo conocimiento como psicopedagoga, da unas pautas para la comunicación asertiva y la relación entre individuos y sociedad, no dejando como menos importante la importancia del asertividad como habilidad fundamental para la comunicación
- 3.** Héctor Napoleón Calderón Bethancourt, en la tesis de grado ASERTIVIDAD Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, para la universidad RAFAEL

LANDÍVAR (Calderón, 2017); para este autor se decidió exponer en su tesis ya que muestra una forma clara de asertividad y comunicación basándonos en que tiene un enfoque práctico sobre el tema en común siendo una fuente confiable.

4. Alcaraz Varo, Enrique, Diccionario de marketing, publicidad y medios de comunicación (Ariel referencia) (Spanish Edition) Tapa dura – 1 enero 1999 (Alcaraz, 1999); este autor es considerado un especialista en el análisis del discurso y en lenguas, es un referente para tener en cuenta definiciones claras sobre temas de la comunicación basado en la toma de decisiones.
5. Miller, V., & Katz, N. (2018). *La importancia de la comunicación en equipos de alto rendimiento*. Harvard Business Review, este libro con sus autores se enfoca en cómo es útil que cualquier persona busque mejorar su comunicación dentro de la organización y esto como se puede ver reflejado en su entorno laboral.

Sustentación teórica de la pregunta

Toda organización debe de contar con una comunicación asertiva que los lleve al éxito dado que está se ve reflejada en el relacionamiento interpersonal, el clima organizacional, el aumento en la productividad y la resolución de conflictos dentro de la organización; una buena comunicación enfocada en el respeto, genera en los miembros de la organización motivación y compromiso, dando la sensación de ser valorados, escuchados, tenidos en cuenta, por lo cual esto reduce el estrés al interior de los equipos evitando generar roces por malas comunicaciones.

La comunicación asertiva se entiende como la capacidad de expresar opiniones, deseos y necesidades de manera honesta y respetuosa, sin agresividad ni sumisión (López, 2017),

en términos organizacionales, esta habilidad se traduce en la capacidad de los colaboradores para expresar ideas, resolver conflictos y colaborar de manera efectiva en sus equipos, todos encaminados hacia las expectativas o directrices establecidas por la alta gerencia.

Según (Ríos, 2019) La comunicación asertiva se basa en el respeto mutuo, la escucha activa y la capacidad de comprender las necesidades de los demás, lo cual es fundamental para mejorar la interacción entre miembros de un equipo, entre superiores y subordinados.

La comunicación en las organizaciones modernas es un proceso primordial y esencial que realizan los niveles jerárquicos medios a sus equipos de trabajo; en el caso de las personas que ocupan cargos en niveles medios, su rol puede ser tan simple como indispensable, el cual es establecer el enlace entre el nivel alto y los colaboradores. Por tal razón es importante que la información a transmitir sea clara, respetuosa y efectiva, dado que en algunos casos estas pueden contar con emociones, pensamientos y deseos propios que no vienen al caso y que pueden hacer que la idea de la comunicación quede destruida y no cumpla con la finalidad de la instrucción inicialmente dada.

Por otro lado, la importancia de contar con una comunicación asertiva dentro de las organizaciones es crear ambientes laborales mucho más productivos y que generen una relación de compromiso y confianza con los colaboradores. Esta comunicación permite:

- **Transparencia y confianza:** Los líderes de niveles medios deben transmitir las directrices de la alta dirección de manera clara y coherente, mientras escuchan las inquietudes de sus equipos (Martínez, 2020). Contar con el compromiso y la ética profesional de los niveles jerárquicos medios dentro de un proceso de

comunicación es vital, dado que si se contaminan o se dejan llevar por su ego, la información que se quiere transmitir desde la alta gerencia no tendrá el resultado esperado.

- **Gestión de conflictos:** Las decisiones difíciles a menudo involucran conflictos entre diferentes intereses. La comunicación asertiva permite abordarlos de forma amigable, transparente y efectiva, buscando soluciones constructivas.
- **Motivación y desempeño:** Un líder asertivo sabe cómo expresar retroalimentación positiva y constructiva, lo cual impacta directamente en la motivación y productividad del equipo (González, 2018)

Los líderes de los mandos medios tienen una alta responsabilidad dado que estos dentro de su rol, deben entender y ejecutar las directrices y las expectativas impartidas por la alta dirección y generar estrategias de tiempo, calidad y efectividad con la información brindada, teniendo en cuenta la realidad de los grupos de trabajo, así como lo dice “ Watzlawick,(2017), los niveles jerárquicos medios son responsables de mediar entre las expectativas de la alta dirección y las realidades del equipo, lo cual requiere una comunicación eficaz y asertiva para evitar malentendidos y tensiones.” Lo anterior genera resultados de valor y al mismo tiempo resolver inquietudes y generar un ambiente de confianza, compromiso y sentido de pertenencia en el puente imaginario que se crea en la comunicación entre los equipos de la organización.

La comunicación asertiva tiene varios puntos muy importantes a seguir; el primero es tener un objetivo claro de lo que se va a comunicar, en una comunicación clara y asertiva

el objetivo debe estar definido desde antes de comenzar a expresarse. En un segundo punto y dependiendo del contexto, es tratar que la información no contenga juicios para que la interpretación de esta no se vuelva personal en las organizaciones, el hilo conductor debe ser respetuoso y es allí donde las emociones juegan un papel importante, es por esto que la persona que va a transmitir esta información debe de estar consciente, tranquila y segura de la idea o directriz que desea compartir, porque algunas veces las palabras que se dicen pueden tener diferentes interpretaciones de acuerdo a la tonalidad de voz y la emoción con la que esta se trasmite.

El impacto de la Comunicación Asertiva en los Equipos de Trabajo es crucial para asegurar el funcionamiento armónico y eficiente dentro de una organización. Algunos beneficios clave incluyen:

- **Equipos de trabajo sólidos y seguros:** Los equipos de trabajo que practican la comunicación asertiva son más propensos a compartir información de manera abierta, lo cual mejora la cooperación entre los miembros del equipo; Esto genera confianza en los equipos dado que al escucharse mutuamente se genera confianza sintiéndose seguros y así generan ideas proactivas en el pro del desarrollo de las actividades que se encuentran ejecutando.
- **Resolución de conflictos:** En entornos colaborativos, los conflictos son inevitables, Sin embargo, la comunicación asertiva permite que los miembros del equipo expresen sus desacuerdos de forma respetuosa y busquen soluciones mutuamente beneficiosas (Rodríguez, 2020). Al tener claro cómo se deben de comunicar y contando con el respaldo de los superiores en este caso los niveles medios, los

grupos de trabajo pueden expresarse y en algunos casos desahogarse frente a un tema que les esté generando inconvenientes o desacuerdos.

- **Clima laboral positivo:** El asertividad favorece un ambiente en el que los empleados se sienten valorados y comprendidos, lo que incrementa su satisfacción laboral y su compromiso con la organización (Vásquez, 2020). Cuando una organización cuenta con equipos de trabajo felices, estos generan más productividad y logran ser más proactivos en sus funciones logrando que la organización cumpla con los resultados esperados.

Un estudio realizado por (Miller, 2018), sobre equipos de alto rendimiento en empresas tecnológicas destacó que las organizaciones con una cultura de comunicación asertiva tienen menores tasas de rotación de personal y una mayor eficiencia en la resolución de problemas.

Sin embargo, los desafíos de la Comunicación Asertiva en los Niveles jerárquicos Medios y los Equipos de trabajo también enfrentan ciertos desafíos, especialmente en contextos jerárquicos y laborales complejos. Entre estos se incluyen:

- **Resistencia al cambio:** En algunas organizaciones, los empleados pueden ser reacios a adaptarse a una forma de comunicación más abierta y asertiva debido a estructuras jerárquicas rígidas o una cultura organizacional conservadora. En algunas organizaciones se encuentran personas mayores o que llevan mucho tiempo dentro de la organización y se niegan o entorpecen en algunas ocasiones los procesos de modernización dentro de una organización, es por esto por lo que se debe tener en cuenta ejecutar con estrategia y una comunicación asertiva en la

socialización de los procesos a implementar para que el cambio no genere choques entre los miembros del equipo de trabajo (López, 2017).

- **Malentendidos:** A veces, incluso la mejor comunicación asertiva puede malinterpretarse. La diferencia en estilos de comunicación entre diferentes niveles jerárquicos puede generar confusión o conflictos adicionales. Dado lo anterior, es importante contar con estrategias tanto de socialización como de seguimiento a las tareas o directrices impartidas por la alta gerencia como también en sentido contrario, dado que la comunicación debe ser en ambos sentidos (López, 2017).
- **Desigualdad en el poder:** En muchos casos, los líderes jerárquicos pueden sentirse incómodos practicando una comunicación completamente asertiva, por temor a perder autoridad o control. Este temor puede obstaculizar la creación de un diálogo abierto entre líderes y subordinados (López, 2017) .

Es importante generar estrategias para desarrollar o implementar la Comunicación Asertiva dentro de una organización, esto para superar estos desafíos y aprovechar los beneficios de la comunicación asertiva, las organizaciones deben implementar algunas estrategias, como:

- **Capacitación y formación:** Es fundamental proporcionar entrenamiento en habilidades de comunicación asertiva para todos los niveles, desde la alta dirección hasta los empleados de base (Pérez, 2018). Es importante que para todos los integrantes de una organización Denver cuenta con un plan de capacitación organizando talleres donde se les enseñen herramientas prácticas de comunicación, simular ejercicios sobre situaciones cotidianas para generar una retroalimentación

y enseñarles a la resolución de conflictos y el manejo de las emociones dentro de los mismos, todo lo anterior para que comprendan cómo expresar sus ideas de manera clara y respetuosa, y también cómo manejar situaciones de conflicto de forma efectiva si se llegase a presentar.

- **Fomentar la retroalimentación abierta:** Crear un entorno donde los empleados se sientan cómodos dando y recibiendo retroalimentación constructiva es clave para la mejora continua de la comunicación (Ríos, 2019). Todos los seres humanos se comunican de manera diferente es por esto que dentro de una organización es importante dejar que sus integrantes se expresen y cuenten con una retroalimentación por parte de su superior, así como de sus compañeros de trabajo.
- **Fomentar la empatía en la conversación:** La empatía es la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona, entender sus sentimientos y perspectivas, lo que facilita una comunicación asertiva y efectiva.

Conclusiones.

Podemos decir entonces que la comunicación es el puente de información entre los mandos medios quienes tienen un papel muy importante dentro de la organización ya que deben transmitir las ideas propuestas por los altos mandos a los diferentes colaboradores de la institución, cuando esta información es asertiva genera un mejor clima laboral y unos mejores rendimientos ya que se basa en el respeto generando una mayor productividad considerando que la información debe ser clara y concisa con lo que se requiere transmitir.

En las organizaciones es necesario tener una buena comunicación entre sus integrantes esto da reflejo en un buen clima laboral y cumplimiento de los objetivos propuestos, ayudando a la resolución de conflictos que se puedan generar al interior de la organización, permitiendo que todos aquellos que intervienen en ella se expresen de forma respetuosa haciendo que se sientan valorados y escuchados.

Se podría implementar en las organizaciones un programa de capacitación sobre comunicación asertiva para abordar temas que generen en los mandos medios habilidades con estrategias claras en las conversaciones de valor y estas puedan mejorar los procesos de una forma positiva, en donde se haga más conciencia a la hora de comunicar y que sean espacios abiertos al diálogo sin prejuicios para que desde la alta dirección hasta los colaboradores de base cuenten con herramientas para expresar sus ideas de una manera clara. Sin comunicación asertiva en las organizaciones entre los mandos directivos y los medios podría generar imprevistos, retrasos productivos e inconformidades dentro de la organización.

Referencias

- Mangione, D. D. (2002). trabajo de grado para título en maestría en la Universidad La Laguna referente al libro Asertividad y su relación con los estilos educativos familiares. Interdisciplinaria. *Psicología y Ciencias afines*, 19(2), 119-140.
- Calderón, H. N. (2017). *tesis de grado asertividad y comunicacion organizacional*. España.
- Alcaraz, E. (1999). *Diccionario de marketing, publicidad y medios de comunicación (Ariel referencia) (Spanish Edition)* .
- Mintzberg, H. (2003). *Diseño Organizacional*.
- López, M. (2017). *Fundamentos de la comunicación efectiva*. Editorial Académica.
- Watzlawick, P. B. (2017). *Teoría de la comunicación humana*. . Editorial Siglo XXI.
- Martínez, R. (2020). *Liderazgo y comunicación organizacional*. . Ediciones Pearson.
- González, A. (2018). *El rol de la comunicación asertiva en la gestión de equipos*. . Editorial Universitaria.
- Ríos, L. &. (2019). *Teoría y práctica de la comunicación asertiva*. Editorial Académica.
- Rodríguez, S. (2020). *Resolución de conflictos mediante comunicación asertiva*. Editorial Prentice Hall.
- Vásquez, C. (2020). El impacto de la comunicación asertiva en el clima organizacional. *Revista de Psicología Laboral*, 25(3), 78-89.
- Miller, V. &. (2018). La importancia de la comunicación en equipos de alto rendimiento. . *Harvard Business Review*.
- Pérez, A. (2018). *Capacitación en habilidades comunicacionales*. McGraw-Hill.