

APUNTES DEL MÓDULO 1

Técnicas para una comunicación asertiva



Técnicas de comunicación efectiva y resolución de conflictos

Material de estudio

Módulo 1

Contenido del módulo

- 1 Principios de la comunicación interpersonal
- 2 Estilos de conducta comunicacional: reconocer para transformar
- 3 Características de la persona asertiva: dimensiones y habilidades
- 4 El rol del líder asertivo en la efectividad organizacional
- 5 Tres conversaciones clave para la efectividad organizacional

En cualquier equipo de trabajo, gran parte de los problemas no nacen de la tarea en sí, sino de **cómo nos comunicamos**. Cuando la comunicación falla, aparecen malentendidos, tensión y conflictos que afectan el desempeño colectivo. La **comunicación asertiva** es la capacidad de expresar lo que sentimos y pensamos de forma adecuada, cumpliendo nuestros objetivos sin sentirnos culpables y respetando tanto a los demás como a nosotros mismos. En las organizaciones, esta habilidad favorece relaciones de confianza y ayuda a alcanzar los objetivos estratégicos. Ser asertivo no es imponerse ni quedarse callado: es expresarse con respeto y claridad, marcando la diferencia entre un ambiente tenso y uno verdaderamente colaborativo.

1 Principios de la comunicación interpersonal

Antes de profundizar en la asertividad, es fundamental entender cómo funciona la **comunicación interpersonal**: el intercambio de mensajes entre dos o más personas. Comunicarse no es solo hablar; implica comprometerse con el mensaje, cuidar tanto el contenido como la forma, y sobre todo, saber escuchar activamente.

Para que la comunicación interpersonal sea efectiva en el contexto laboral, se apoya en **cuatro principios clave**:

- **Compromiso:** Implica involucrarse de verdad en la conversación, asumiendo responsabilidad por lo que se dice y se acuerda. En el trabajo, esto significa cumplir con lo comprometido en reuniones y conversaciones, no solo estar presente físicamente.
- **Lenguaje verbal:** Son las palabras que elegimos, el tono que empleamos y la claridad del mensaje. Un supervisor que dice "necesito que esto esté listo cuando puedas" transmite algo muy distinto a "necesito este informe terminado el viernes a las 15:00 horas".
- **Lenguaje no verbal:** Incluye gestos, postura, contacto visual y expresiones faciales. Muchas veces comunican más que las palabras mismas. Por ejemplo, un gerente que revisa su celular mientras un colaborador le habla está enviando un mensaje de desinterés, independientemente de lo que diga verbalmente.
- **Escucha activa:** Prestar atención plena a quien habla, demostrando interés genuino y comprendiendo antes de responder. Implica hacer preguntas aclaratorias, parafrasear para confirmar entendimiento y evitar interrupciones.

Ejemplo laboral: En una reunión de planificación, María presenta una propuesta para reorganizar el proceso de atención a clientes. Un líder con escucha activa la deja terminar, mantiene contacto visual, toma notas y luego pregunta: "Entiendo que propones dividir el equipo en dos turnos; ¿cómo afectaría esto a la cobertura en horario de almuerzo?" En cambio, un líder sin escucha activa interrumpe a mitad de la presentación diciendo "eso ya lo intentamos antes y no funcionó", sin siquiera haber comprendido la propuesta completa.

Cuando el lenguaje verbal y no verbal son coherentes y existe escucha activa, el mensaje se entiende mejor, se generan menos malentendidos y se reduce significativamente el riesgo de conflictos en el equipo.



La comunicación asertiva en equipos de trabajo se manifiesta en lenguaje verbal y no verbal coherentes, donde cada persona expresa sus ideas con claridad y respeto

✓ Puntos clave

- La comunicación interpersonal efectiva requiere compromiso, coherencia entre lenguaje verbal y no verbal, y escucha activa
- El lenguaje no verbal muchas veces comunica más que las palabras y debe ser coherente con el mensaje verbal
- La escucha activa implica comprender antes de responder, no solo esperar el turno para hablar

Para reflexionar

- ¿En qué situaciones laborales recientes tu lenguaje no verbal pudo haber contradicho tu mensaje verbal?
- ¿Cómo practicas la escucha activa cuando un compañero te plantea un problema mientras tienes múltiples tareas pendientes?
- ¿Qué compromisos has asumido en conversaciones laborales que luego no cumpliste? ¿Cómo afectó eso la confianza del equipo?

Existen **tres estilos de conducta** al comunicarse en contextos laborales. Identificar cuál predomina en ti y en tus interlocutores te permite comprender por qué algunas conversaciones terminan en conflicto y otras en acuerdos productivos.

Estilo	Características	Ejemplo laboral	Consecuencias
Agresivo	Impone sus ideas sin considerar a los demás. Usa tono dominante, interrumpe frecuentemente y puede descalificar. Defiende sus derechos pasando por encima de los derechos del otro.	Un jefe dice frente al equipo: "Este informe es un desastre. No sé cómo pudiste entregar algo tan mediocre. Obviamente no tienes idea de lo que haces."	Genera resentimiento, miedo, desmotivación. Las personas evitan comunicarse con quien tiene este estilo. Se pierden ideas valiosas.
Pasivo	No expresa lo que piensa ni siente por temor, inseguridad o deseo de evitar conflictos. Cede constantemente ante los demás y no defiende sus propios derechos o necesidades.	Un colaborador está sobrecargado de trabajo pero cuando le asignan una tarea adicional dice "sí, no hay problema", aunque sabe que no podrá cumplir con todo en los plazos establecidos.	Acumulación de frustración, sobrecarga de trabajo, incumplimiento de plazos. El silencio genera problemas mayores a futuro.
Asertivo	Expresa lo que piensa y siente de forma clara, directa y respetuosa. Defiende sus derechos sin vulnerar los de los demás. Busca soluciones equilibradas.	Un colaborador dice: "Entiendo que este proyecto es prioritario. Actualmente tengo tres entregables para esta semana. ¿Podríamos revisar juntos las prioridades o ajustar algún plazo?"	Relaciones de respeto mutuo, problemas que se resuelven antes de escalar, ambiente de confianza donde todos pueden expresarse.

La **agresividad** y la **pasividad** son los dos errores más frecuentes en las relaciones laborales. Muchas personas oscilan entre ambos extremos: se quedan calladas durante mucho tiempo (pasividad) hasta que explotan de forma desproporcionada (agresividad). La **asertividad** es el punto de equilibrio entre ambos extremos.

Ejemplo aplicado: En una empresa de desarrollo de software, durante una reunión de retrospectiva del sprint, surge el tema de la distribución de tareas. Un estilo agresivo diría: "Siempre me tocan las tareas más complejas mientras otros se llevan las fáciles. Esto es injusto y no lo voy a aceptar más." Un estilo pasivo no diría nada, aunque internamente esté resentido. Un estilo asertivo expresaría: "He notado que en los últimos tres sprints he trabajado principalmente en módulos complejos. Me gustaría que revisemos la distribución para equilibrar el aprendizaje y la carga del equipo. ¿Qué opinan?"

Reconocer estos estilos en ti mismo y en otros es el primer paso para orientarte hacia una comunicación más asertiva y efectiva.

✓ Puntos clave

- El estilo agresivo defiende los propios derechos vulnerando los ajenos; el pasivo no defiende los propios derechos
- La asertividad es el equilibrio: expresar necesidades y opiniones con claridad y respeto simultáneo
- Identificar el estilo predominante en cada situación permite hacer ajustes conscientes hacia la asertividad

Para reflexionar

- ¿Reconoces algún patrón en tu forma de comunicarte: tiendes más a la pasividad, a la agresividad, o logras ser asertivo?
- ¿Puedes identificar compañeros o superiores con cada uno de estos estilos? ¿Cómo afecta eso al clima del equipo?
- ¿En qué tipo de situaciones laborales te cuesta más ser asertivo y por qué?

3 Características de la persona asertiva: dimensiones y habilidades

La persona asertiva no nace, se desarrolla. Posee habilidades clave como la **tolerancia, el respeto, la paciencia y la seguridad en sí misma**. Estas características se manifiestan en tres dimensiones interrelacionadas:

1. Dimensión psicológica

Es la base interna de la asertividad. Incluye:

- **Autoestima sólida:** La persona asertiva confía en su propio valor y en sus capacidades. Esto le permite expresar opiniones sin miedo excesivo al rechazo o a la crítica. En el trabajo, un profesional con buena autoestima puede decir "no estoy de acuerdo con este enfoque" sin sentir que su valor como persona está en juego.
- **Conocimiento de sí misma (autoconciencia):** Sabe identificar sus emociones, necesidades, límites y valores. Reconoce qué situaciones le generan incomodidad y por qué. Por ejemplo, sabe que necesita tiempo para procesar información compleja antes de tomar decisiones.
- **Control emocional:** Maneja sus emociones sin reprimirlas ni dejarlas explotar. Puede sentir frustración o enojo, pero elige cómo y cuándo expresarlo de manera constructiva. No confunde controlar emociones con negarlas.

2. Aspectos verbales

Se refieren a **qué dice y cómo lo dice**:

- Se expresa con **claridad y especificidad**: evita ambigüedades. En lugar de "esto no me parece bien", dice "me preocupa que si lanzamos el producto sin hacer pruebas de usuario, podríamos enfrentar problemas de usabilidad".
- Usa un **tono firme pero respetuoso**: no agresivo ni débil.
- Habla en **primera persona**: "yo pienso", "yo necesito", "yo siento". Esto asume responsabilidad por su perspectiva sin culpar a otros.
- Dice lo que piensa **sin agredir ni callar**: expresa desacuerdos de forma constructiva.

3. Aspectos no verbales

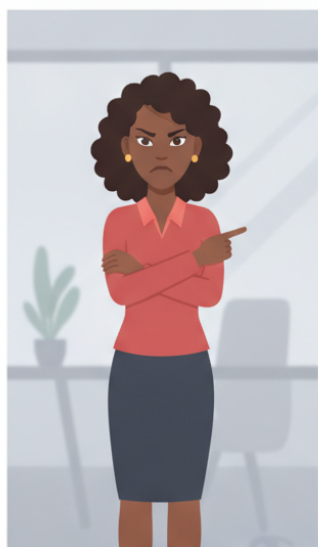
Refuerzan o contradicen el mensaje verbal:

- **Contacto visual:** Mantiene mirada directa sin ser intimidante. Demuestra seguridad y presencia.
- **Postura abierta:** Cuerpo erguido, hombros relajados, brazos sin cruzar defensivamente.
- **Expresión facial coherente:** Si expresa preocupación, su rostro lo refleja. La incongruencia (decir "estoy feliz de ayudar" con cara de molestia) genera desconfianza.
- **Tono de voz modulado:** Suficientemente audible, ritmo pausado, sin gritar ni murmurar.

Ejemplo integrado: Laura, gerente de recursos humanos, debe comunicar a un colaborador que su solicitud de teletrabajo permanente no puede aprobarse. Con asertividad, lo hace así: (Psicológico: conoce sus emociones, no se siente culpable por aplicar una política) "Carlos, entiendo que el teletrabajo permanente es importante para ti. He revisado tu solicitud con detalle." (Verbal: clara, en primera persona) "Según la política actual, tu posición requiere presencia en oficina al menos tres días por semana debido a

la naturaleza colaborativa del rol. Lo que sí puedo ofrecerte es explorar un esquema híbrido más flexible." (No verbal: mantiene contacto visual, postura relajada, tono empático pero firme). Carlos puede no estar completamente satisfecho, pero respeta la decisión porque fue comunicada con respeto y claridad.

Estas características no son innatas: se reconocen, se practican y se desarrollan con el tiempo y la reflexión consciente sobre nuestras interacciones.



Aggressive



Passive



Assertive

Los tres estilos de conducta comunicacional: agresivo, pasivo y asertivo. La asertividad representa el equilibrio entre defender los propios derechos y respetar los de los demás

✓ **Puntos clave**

- La asertividad tiene una base psicológica (autoestima, autoconciencia, control emocional) que sostiene los comportamientos externos
- Los aspectos verbales y no verbales deben ser coherentes entre sí para transmitir un mensaje asertivo creíble
- La persona asertiva habla en primera persona, con claridad y respeto, defendiendo sus necesidades sin atacar a otros



Para reflexionar

- ¿Cómo calificarías tu nivel de autoestima en el contexto laboral? ¿Te sientes con derecho a expresar desacuerdos?
- ¿Tus aspectos verbales y no verbales son coherentes cuando comunicas algo importante, o tu lenguaje corporal te contradice?
- ¿En qué situaciones laborales pierdes el control emocional? ¿Qué patrón reconoces?

La **comunicación asertiva** en las organizaciones tiene un protagonista clave: el **líder**. Los líderes son los encargados de velar por el cumplimiento de los principios de la asertividad en los grupos de trabajo. Su forma de comunicar marca el clima del equipo y el modo en que las personas se relacionan entre sí.

Un **líder asertivo** cumple con las siguientes funciones comunicacionales:

- **Expresa expectativas con claridad:** No deja espacio para la ambigüedad en cuanto a objetivos, estándares de calidad y plazos. Por ejemplo, en lugar de decir "quiero que mejoren el servicio al cliente", un líder asertivo especifica: "nuestro objetivo es reducir el tiempo de respuesta a consultas de 48 a 24 horas en los próximos dos meses. Vamos a revisar semanalmente el progreso."
- **Escucha activamente a su equipo:** Crea espacios para que las personas expresen preocupaciones, ideas y retroalimentación. No solo escucha: actúa en consecuencia cuando es pertinente.
- **Respeto a cada miembro del equipo:** Reconoce el valor de cada persona, sus fortalezas y sus áreas de desarrollo. No descalifica ni humilla, incluso cuando debe corregir.
- **Modela el comportamiento asertivo:** El equipo aprende más de lo que ve que de lo que se le dice. Un líder que se comunica asertivamente enseña a su equipo a hacer lo mismo.
- **Aborda los conflictos de forma constructiva:** No los evita ni los escala innecesariamente. Los enfrenta con las herramientas de la asertividad.

Ejemplo comparativo: En una empresa de marketing, dos líderes enfrentan la misma situación: un proyecto entregado con errores importantes.

Líder NO asertivo (agresivo): Envía un email a todo el equipo: "El proyecto que entregaron es inaceptable. Esto demuestra falta de profesionalismo. Espero que no vuelva a ocurrir." Resultado: el equipo se siente atacado, no sabe específicamente qué estuvo mal, y la moral baja.

Líder asertivo: Convoca a una reunión breve: "He revisado el proyecto. Identifiqué tres aspectos que necesitamos corregir antes de presentar al cliente: los datos del segmento millennial están desactualizados, falta el análisis de competencia que solicitó el cliente, y hay inconsistencias en el tono de la propuesta creativa. Necesito que trabajemos en estos puntos hoy. ¿Qué necesitan de mí para lograrlo? Además, revisemos qué falló en nuestro proceso de revisión para evitarlo en futuros proyectos." Resultado: el equipo sabe exactamente qué corregir, se siente respetado y aprende para futuras entregas.

El cumplimiento de los principios de la asertividad por parte del líder **influye directamente en el éxito de la organización**. Equipos con líderes asertivos reportan mayor satisfacción laboral, menor rotación, mejor resolución de conflictos y mayor alineación con objetivos estratégicos.

Por eso, desarrollar la asertividad no es solo una habilidad individual: es una **condición organizacional** que impacta en todo el equipo, en la cultura de la empresa y en sus resultados de negocio.

✓ Puntos clave

- El líder es responsable de modelar y fomentar la comunicación asertiva en su equipo
- Un líder asertivo expresa expectativas claras, escucha activamente y respeta a cada miembro del equipo
- La asertividad del liderazgo impacta directamente en el clima laboral, la resolución de conflictos y los resultados organizacionales

Para reflexionar

- ¿Tu líder actual modela comportamientos asertivos? ¿Qué efecto tiene eso en tu forma de comunicarte?
- Si estás en una posición de liderazgo, ¿cómo podrías mejorar la claridad de tus expectativas hacia el equipo?
- ¿Has trabajado con líderes agresivos o pasivos? ¿Cómo afectó eso tu motivación y desempeño?

5 Tres conversaciones clave para la efectividad organizacional

La asertividad no es un fin en sí misma: es una **condición necesaria** para que ciertas conversaciones laborales cumplan su objetivo. Existen **tres tipos de conversaciones clave** que permiten resolver, enfrentar o evitar conflictos en las organizaciones:

1. Conversación de retroalimentación

Su propósito es entregar información útil para que la persona aprenda y mejore su desempeño. Incluye dos tipos:

- **Crítica constructiva:** Señala un comportamiento o resultado que debe mejorar, y propone una alternativa concreta. Sin asertividad, la crítica se convierte en ataque personal o se diluye tanto que no genera cambio. *Ejemplo:* "He notado que en las últimas tres reuniones de equipo has llegado 15 minutos tarde. Esto retrasa el inicio y afecta la productividad del grupo. ¿Hay algo que podamos ajustar en el horario? Necesito que a partir de la próxima semana llegues puntual o me avises con anticipación si hay algún imprevisto."
- **Reconocimiento:** Refuerza positivamente una buena práctica o logro. Sin asertividad, puede sonar falso o condescendiente. *Ejemplo:* "Quiero reconocer cómo manejaste la objeción del cliente en la reunión de ayer. Tu forma de escuchar su preocupación sin ponerte a la defensiva, y luego ofrecer datos concretos, fue muy profesional. Eso es exactamente lo que necesitamos en el equipo comercial."

2. Conversación persuasiva

Busca modificar un comportamiento o lograr la aceptación de una nueva tarea mediante la motivación y la explicación de beneficios. No se trata de manipular, sino de mostrar razones genuinas. La asertividad garantiza que sea transparente y respetuosa.

Ejemplo: Un gerente necesita que un colaborador senior asuma la mentoría de nuevos integrantes: "Andrés, quiero proponerte que lideres la mentoría de los dos analistas que ingresan el próximo mes. Sé que ya tienes una carga importante, por eso quiero ser transparente: esto implicará aproximadamente tres horas semanales durante los primeros dos meses. Lo propongo porque has demostrado gran habilidad para explicar procesos complejos, y este rol te daría visibilidad directa con la dirección, algo que sé es importante para tu desarrollo de carrera. ¿Qué piensas? ¿Qué necesitarías para que esto sea viable?"

3. Conversación indagatoria

Busca recolectar información acudiendo directamente a la persona involucrada, considerando su apreciación de los hechos, para resolver un conflicto o problema. Sin asertividad, se convierte en interrogatorio o se evita por completo.

Ejemplo: Han llegado quejas de que un miembro del equipo técnico responde de forma brusca a los usuarios internos. El líder tiene una conversación indagatoria: "Sofía, he recibido comentarios de que algunas de tus respuestas a los tickets de soporte han sido percibidas como bruscas o cortantes. Quiero entender tu perspectiva antes de sacar conclusiones. ¿Cómo has estado viviendo tu carga de trabajo últimamente? ¿Hay algo en la forma en que llegan las solicitudes que te genera frustración?" Esta apertura permite descubrir que Sofía está sobrecargada y que muchas solicitudes llegan sin información básica, lo que la obliga a pedir lo mismo repetidamente.

Estas tres conversaciones son **herramientas cotidianas** del trabajo en equipo. La asertividad es lo que las hace efectivas, transformándolas en puentes hacia la colaboración en lugar de fuentes de conflicto.

✓ Puntos clave

- Las conversaciones de retroalimentación (crítica constructiva y reconocimiento) requieren asertividad para ser específicas y respetuosas
- Las conversaciones persuasivas deben ser transparentes sobre beneficios y costos, sin manipulación
- Las conversaciones indagatorias permiten entender la perspectiva del otro antes de juzgar o decidir

Para reflexionar

- ¿Cuándo fue la última vez que recibiste retroalimentación constructiva realmente útil? ¿Qué la hizo efectiva?
- ¿Te resulta más difícil dar crítica constructiva o dar reconocimiento? ¿Por qué?
- ¿Has vivido conversaciones indagatorias donde alguien genuinamente buscó entender tu perspectiva antes de juzgarte? ¿Cómo te sentiste?

Mapa conceptual: Comunicación asertiva en equipos de trabajo

Principios de la comunicación interpersonal	Compromiso, lenguaje verbal y no verbal coherentes, y escucha activa como base de toda comunicación efectiva
Tres estilos de conducta	Agresivo (imponer sin considerar al otro), Pasivo (no expresa necesidades), Asertivo (equilibrio entre expresión y respeto)
Características de la persona asertiva	Dimensión psicológica (autoestima, autoconciencia, control emocional), aspectos verbales (claridad, primera persona) y no verbales (contacto visual, postura abierta)
Rol del líder asertivo	Modela comportamientos asertivos, expresa expectativas con claridad, escucha activamente y respeta al equipo, impactando en resultados organizacionales
Tres conversaciones clave	Retroalimentación (crítica constructiva y reconocimiento), Persuasiva (motivar cambios), Indagatoria (recolectar información con empatía)

En síntesis. Has completado el recorrido por las características fundamentales de la comunicación asertiva en equipos de trabajo. Ahora puedes **identificar los principios de la comunicación interpersonal**, reconocer los tres estilos de conducta y sus impactos, distinguir las características psicológicas, verbales y no verbales de la persona asertiva, comprender el rol crucial del líder en

fomentar esta forma de comunicación, y reconocer las tres conversaciones clave que sostienen la efectividad organizacional. La asertividad no es un rasgo fijo de personalidad: es una **habilidad que se desarrolla con práctica consciente y reflexión**. Cada conversación laboral es una oportunidad para ejercitarla. Al aplicar estos principios, contribuyes no solo a tu desarrollo profesional, sino al clima de confianza y a los resultados de tu equipo. En el próximo módulo, profundizaremos en las técnicas específicas para la resolución de conflictos, donde la asertividad que has aprendido a identificar aquí será tu herramienta fundamental. **¡Excelente trabajo!**