

Experior: Revista de Investigación de ADEN University
ISSN L 2953-3090
Vol. 3 (2) julio-diciembre 2024

Comunicación asertiva como factor relevante en el recurso humano

Assertive communication as a relevant factor in human resources

Seyna Almengor

Universidad de Panamá, Panamá

seyna.almengor@up.ac.pa

<https://orcid.org/0000-0001-5598-2548>

Yanira Almillátegui

Universidad de Panamá, Panamá

yaniraalmillategui@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-9448-7178>

Luz Denis Castro

Universidad de Panamá, Panamá

luzdeniscastro@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5206-8061>

Recibido: 30/07/2024.

Aceptado: 20/10/2024.

Publicado: 10/11/2024.

Cómo citar: Almengor, S., Almillátegui, Y., castro, L. D. (2023). Comunicación asertiva como factor relevante en el recurso humano. *Experior*, 3(2), 149-162. <https://doi.org/10.56880/experior32.6>

Resumen

La comunicación asertiva es necesaria para el entorno organizacional, ya que influye directamente en las relaciones laborales, la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Este artículo explica cómo la asertividad puede mejorar el desempeño general de las organizaciones, inculcando la confianza, colaboración y efectividad entre los empleados. Este estudio documental utiliza fuentes cualitativas y teóricas para examinar la relevancia de la comunicación asertiva en el contexto organizacional se analizaron teorías como la de las demandas y recursos laborales de Bakker & Demerouti, el modelo de aprendizaje organizacional de Argyris & Schön, y el enfoque de cultura organizacional de Schein. Se examinaron estudios previos que investigan el impacto de la asertividad en las dinámicas laborales. Se identificó que la asertividad mejora el clima organizacional, disminuye el estrés y facilita la toma de decisiones. Además, crea un ambiente laboral más colaborativo, lo que repercute positivamente en el desempeño y satisfacción de los empleados. Los hallazgos confirman que una comunicación de este tipo puede aumentar la productividad y la cohesión en el entorno laboral.

Palabras clave: comunicación asertiva, clima laboral, satisfacción laboral, reducción del estrés, resolución de conflictos, recursos humanos.

Abstract

Assertive communication is necessary for the organizational environment, as it directly influences work relationships, decision making, and conflict resolution. This article explains how assertiveness can improve the overall performance of organizations by instilling trust, collaboration, and effectiveness among employees. This desk study uses qualitative and theoretical sources to examine the relevance of assertive communication in the organizational context. It analyzes theories such as Bakker & Demerouti's job demands and resources theory, Argyris & Schön's organizational learning model, and Schein's organizational culture approach. Previous studies investigating the impact of assertiveness on work dynamics were examined. It was identified that assertiveness improves the organizational climate, decreases stress, and facilitates decision making. In addition, it creates a more collaborative work environment, which positively impacts employee performance and satisfaction. The findings confirm that such communication can increase productivity and cohesion in the work environment.

Keywords: assertive communication, work environment, job satisfaction, stress reduction, conflict resolution, human resources.

Introducción

En el contexto organizacional, la comunicación asertiva tiene un significado trascendental en la efectividad de la organización, la productividad y el entorno laboral, ya que determina una relación estable, promueve un entorno laboral positivo y logra los objetivos de la organización. Esta es una forma más efectiva para que los empleados administren conflictos, toma de decisiones y equipos sólidos, lo que redundaría en el bienestar de los empleados. Definida como la capacidad de expresar ideas, opiniones y sentimientos de manera clara y directa, sin ser agresivo o pasivo (Rosenberg, 2003), se ha convertido en un factor para mantener el ambiente de trabajo saludable y productivo. De acuerdo con estudios de Alberti & Emmons (2017), la asertividad alimenta el respeto mutuo entre los empleados, permitiendo una mejor cooperación y colaboración en la consecución de los objetivos organizacionales.

La relevancia está en su capacidad para prevenir conflictos y promover una cultura organizacional abierta y respetuosa (Goleman, 2006). La falta de asertividad es precisamente la que lleva a malos entendidos, resentimientos y un ambiente laboral tóxico que impacta de manera negativa en el rendimiento y la satisfacción laboral de los empleados (Bernal-Álava *et al.*, 2022). De acuerdo con Salter (2001), esta habilidad fue descrita inicialmente en 1949 como un rasgo de personalidad que, según Goleman (2000), es una habilidad para manifestar las ideas, sentimientos y pensamientos de una forma adecuada, en el momento oportuno y de un modo apropiado. En virtud de lo expuesto, puede decirse que es una forma de expresión honesta, directa y equilibrada, que tiene como objetivo comunicar los pensamientos e ideas, y defender los intereses o derechos sin la intención de dañar a nadie.

En este sentido, se ha destacado cómo la comunicación asertiva puede ser determinante para la toma de decisiones y la gestión de conflictos en las organizaciones (Spitzberg & Cupach, 2012). Esto es especialmente relevante en equipos de trabajo diversos, donde la capacidad de expresar ideas y opiniones de manera respetuosa es necesario para garantizar una integración adecuada y aprovechar las habilidades individuales (Salas *et al.*, 2015). Comunicación y asertividad "son habilidades sociales que permiten mejorar las relaciones interpersonales para favorecer el trabajo en equipo y que [...] facilite el trabajo en equipo" (Serrano, 2004, p. 12). Es por ello que Endo Durán *et al.* (2016) plantea que el éxito que percibe el individuo en este proceso depende en

gran medida de la forma en que se relaciona con las demás personas, y que el fundamento de estas relaciones es la comunicación.

Este artículo tiene como objetivo examinar la relevancia de la comunicación asertiva en el entorno organizacional, explorando su influencia en las relaciones laborales, la toma de decisiones y la resolución de conflictos, con el fin de ofrecer una visión acerca de cómo esta habilidad puede llegar a mejorar el desempeño general de las organizaciones.

Método

Con diseño transversal, la presente investigación se enmarca en un estudio aplicado, ya que su objetivo es examinar la relevancia de la comunicación asertiva en las organizaciones, con un enfoque en su implementación y en el impacto que tiene sobre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la reducción del estrés. Treviño *et al.* (2006) respaldan el enfoque transversal mediante su análisis de la ética conductual en las organizaciones, lo que es útil para observar las prácticas asertivas en un momento determinado sin la necesidad de un seguimiento longitudinal. Este tipo de investigación busca aplicar conocimientos teóricos y conceptos a la resolución de problemas prácticos en el área laboral, presentando herramientas propuestas por los diversos autores para mejorar la gestión organizacional.

Bakker & Demerouti (2017) con su teoría de las demandas y recursos laborales, permiten conectar el estudio aplicado de la comunicación asertiva con las demandas laborales y recursos disponibles en la organización. Al aplicar esas teorías se puede entender cómo la asertividad mejora el bienestar y desempeño laboral. Cameron & Quinn (2011) destacan la importancia de la cultura organizacional y cómo su diagnóstico puede llevar a cambios que mejoran el uso de la asertividad en entornos laborales, como un soporte esencial para la aplicación práctica.

Por su importancia para el área de los recursos humanos, se ha expuesto desde un nivel descriptivo-explicativo, ya que pretende describir las características de la comunicación asertiva y su influencia en las dinámicas organizacionales, al tiempo que se busca explicar cómo esta influencia mejora los resultados en términos de clima laboral y desempeño. Es decir, no solamente se limita a describir, también profundiza en la comprensión de las causas y efectos en los entornos laborales. Argyris & Schön (1996), con su teoría sobre el aprendizaje organizacional, aportan la base para el diagnóstico y la solución de problemas organizacionales, facilitando un estudio descriptivo-explicativo que profundiza en cómo permite que las organizaciones evolucionen y aprendan.

Dado que el enfoque es documental, los datos utilizados son cualitativos, obtenidos a través de la revisión de la literatura clásica, combinada con fuentes más recientes que exploran desde diversas perspectivas el tema y su influencia en las organizaciones; la recopilación permitió analizar cómo los autores exponían sus teorías sobre la asertividad que se traducen en prácticas organizacionales (Creswell, 2013). Bernal-Álava *et al.* (2022) destaca el rol que tiene en las organizaciones, proporcionando ejemplos empíricos y teóricos sobre su relevancia; este enfoque cualitativo es primordial para la metodología documental. Rosenberg (2003), también añade una perspectiva cualitativa sobre cómo la comunicación clara y empática puede ser documentada y estudiada en las organizaciones.

En el presente estudio se llevó a cabo una revisión de la literatura sobre comunicación asertiva en el contexto organizacional, utilizando 35 documentos relevantes con información clásica e investigaciones más recientes, para proporcionar

la base que ofreciera un análisis pertinente. Los criterios de selección de los documentos incluyeron la relevancia temática desde distintas perspectivas que incluyeron ejemplos aplicados en entornos organizacionales, siendo los otros criterios la calidad de las fuentes consultadas por las autoras (revistas académicas, libros de texto y reportes de investigación en el área). Adicionalmente, autores como Rosenberg (2003) y Bakker & Demerouti (2017) le aportan autoridad y credibilidad al análisis realizado, donde se complementó la opinión de expertos clásicos en el tema con fuentes más recientes, para asegurar que el estudio tuviera una revisión de teorías existentes e incorporación de otras perspectivas.

Se considera un estudio no experimental, porque no se ha manipulado ninguna de las variables, simplemente se basa en el análisis de las fuentes de información recabadas, lo que es característico de este tipo de estudios donde se examinan teorías y hechos a través de fuentes secundarias. A partir de esas teorías generales se realizan conclusiones aplicadas al caso específico de las dinámicas laborales, lo que hace que sea un estudio deductivo. Fisher *et al.* (2011) respaldan el enfoque no experimental en su trabajo al mostrar cómo la asertividad puede ser estudiada en un entorno organizacional sin necesidad de intervenir directamente en la manipulación de las variables. Bono & Judge (2003) también explican la relación entre liderazgo transformacional y la comunicación efectiva, lo que permite observar el impacto de la asertividad sin necesidad de manipulación experimental.

Es importante destacar que, al tratarse de un estudio documental, se ha hecho un riguroso proceso de selección de las fuentes empleadas, asegurando que la bibliografía utilizada esté respaldada por autores que integran de uno u otro modo su conocimiento en el área de los recursos humanos.

Resultados

Comunicación asertiva y relaciones laborales

Las relaciones laborales en la organización son fundamentales para el éxito de cualquier empresa, porque la calidad de estas relaciones se ve influenciada por la forma en que los empleados y directivos se comunican. Debido a que esta habilidad va más allá de la simple transmisión de información, se trata de la capacidad de expresar ideas, opiniones y necesidades de manera clara, cortés y directa. En el mundo laboral actual, signado por la complejidad e interconexión, se convierte en un soporte para la construcción de relaciones firmes que impulsa un ambiente propicio para la innovación y la productividad. En las organizaciones cumple con múltiples objetivos que tienen una influencia medular, de acuerdo con Caridad *et al.* (2017):

- Para mejorar la gestión organizacional, se debe obtener y generar la información objetiva y la subjetiva que sea relevante para la realidad de la institución; esta información debe ser retroalimentada a todos los participantes del sistema para garantizar una comprensión compartida y una toma de decisiones efectiva.
- Hay que crear un clima organizacional receptivo que permita el reconocimiento de los problemas internos y cree una apertura hacia la solución; un ambiente de confianza y sin manipulaciones entre superiores, colegas y subordinados, facilita un diagnóstico adecuado de las situaciones insatisfactorias y promueve la colaboración.
- El desarrollo de las capacidades individuales en áreas técnicas, administrativas e impersonales es la base para mejorar el talento y efectividad de los miembros del equipo. Este proceso debe estar acompañado por la promoción del trabajo en equipo

y la sinergia entre los individuos y grupos, gestionando de manera constructiva las interacciones y liberando energía bloqueada.

- Finalmente, la comunicación asertiva debe desarrollarse de manera transversal en la organización, alineando las necesidades y objetivos de la institución con los de sus miembros; en contextos como el empresarial, esta herramienta fortalece la gestión de conflictos, fricciones y tensiones de forma directa, racional y constructiva.

Descritos estos lineamientos, se comprende cómo los miembros de la organización aprenden a comunicarse en un clima positivo y productivo, porque fortalece el clima organizacional, impacta en la satisfacción del empleado, y reduce el estrés y la ansiedad.

El clima organizacional determina el nivel de satisfacción y productividad dentro de una empresa: cuando es saludable, está asociado con la confianza, la colaboración y el respeto mutuo entre los empleados. Es un catalizador para mejorar el clima, porque fomenta la apertura y la honestidad en las interacciones diarias. Al respecto, Goleman (2006) expresa que la asertividad permite a los empleados expresar sus inquietudes, opiniones y desacuerdos sin temor a represalias, algo que en un ambiente de trabajo hace prevalecer la confianza y el respeto mutuo.

Con asertividad se fortalece el clima organizacional, porque las relaciones laborales tienen mayor apertura y se evitan malentendidos y resentimientos que pueden surgir cuando los empleados no se sienten escuchados o comprendidos. Rosenberg (2003) señala que la asertividad facilita la comunicación clara y empática, contribuyendo a una mayor armonía en las interacciones diarias y, en última instancia, a un mejor ambiente de trabajo.

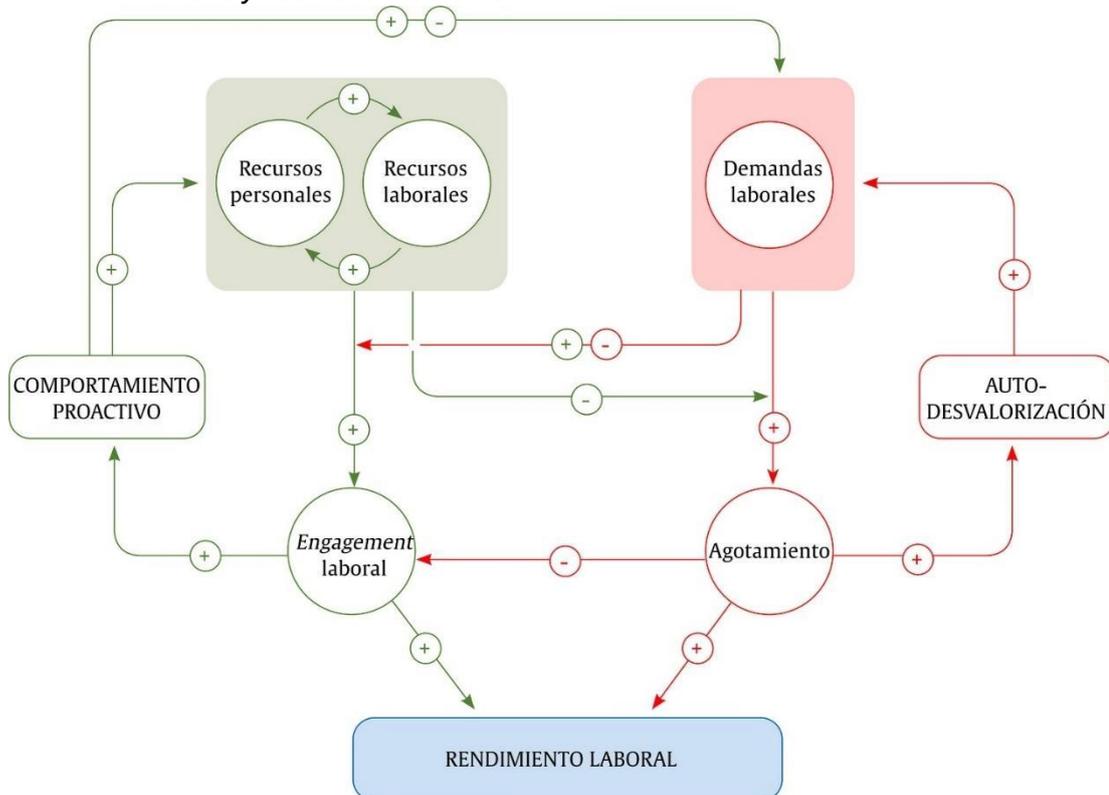
Ese ambiente positivo es el que caracteriza a la satisfacción laboral, definida como el nivel de agrado de un empleado con su trabajo y el entorno que lo rodea, y está directamente influenciado por la calidad de la comunicación en la organización. Según Bernal-Álava *et al.* (2022), este tipo de comunicación se asocia con niveles más altos de satisfacción laboral, porque permite a los empleados sentirse valorados y respetados. Cuando los empleados pueden expresar sus preocupaciones y sugerencias de manera asertiva, sienten que sus opiniones importan, ayudando a darles un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

De manera similar, Spitzberg & Cupach (2012) explican que la comunicación asertiva en el trabajo promueve la transparencia y la resolución de problemas, reduciendo las frustraciones y el desgaste emocional que surgen cuando los problemas no se abordan de manera adecuada. Esto, a su vez, mejora la moral y la disposición de los empleados a colaborar y desempeñarse de manera efectiva.

Otro beneficio es la capacidad para reducir el estrés y la ansiedad, pues en muchas ocasiones el estrés en el trabajo surge cuando los empleados no son capaces de expresar sus emociones, preocupaciones o necesidades de manera adecuada. Una falta de asertividad lleva a la acumulación de tensiones, resentimiento y conflictos que afectan de manera negativa en el bienestar individual y el desempeño laboral (Goleman, 2006). Para Lazarus & Folkman (1984), el estrés surge cuando las demandas del entorno laboral superan los recursos personales para afrontarlas; al permitir que los empleados expresen sus preocupaciones y demandas de manera directa, contribuye a reducir esta brecha, disminuyendo los niveles de estrés y promoviendo un entorno más equilibrado.

La manera en que ofrece una solución a este problema es proporcionando las herramientas necesarias para expresar los sentimientos de manera controlada y respetuosa. Según Salas *et al.* (2015), cuando un empleado es capaz de comunicar sus límites, preocupaciones y expectativas de manera asertiva, el nivel de estrés y ansiedad se reduce significativamente, ya que se eliminan las fuentes de frustración derivadas de la falta de comunicación (o la comunicación inefectiva). Con asertividad se enfrentan situaciones difíciles de manera más proactiva, reduciendo la tendencia a evitar o ignorar problemas. Observarlo desde esta perspectiva ayuda a prevenir el desgaste emocional que puede surgir cuando los conflictos no se tratan a tiempo, mejorando el bienestar personal y el colectivo en la organización. Esto se encuentra alineado con el modelo de demandas y recursos propuesto por Bakker & Demerouti (2007), quienes señalan que un entorno de trabajo que proporcione los recursos adecuados como la retroalimentación asertiva y el apoyo del liderazgo, reduce el agotamiento emocional y promueve el bienestar, tal como lo manifiesta la Figura 1:

Figura 1
Modelo de demandas y recursos laborales



Nota. Bakker *et al.* (2023).

La reducción del estrés también está vinculado al aumento de la satisfacción laboral, ya que los empleados que experimentan menos tensión en el trabajo, son más propensos a sentirse satisfechos y comprometidos con sus tareas. Esto se traduce en una mayor retención de talento, menores tasas de ausentismo y un ambiente de trabajo más productivo (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker *et al.*, 2023).

Toma de decisiones a través de la comunicación asertiva

La toma de decisiones es un proceso central de cualquier organización, y la calidad de este proceso depende, en gran medida, de la comunicación entre los miembros de la organización. Desde esta perspectiva, si bien es vista como una herramienta que facilita la claridad y la colaboración, también es importante reconocer los desafíos y limitaciones que enfrenta cuando se implementa en entornos organizacionales de gran complejidad. La interacción entre el poder, la cultura organizacional y las jerarquías puede influir en la influencia de la asertividad en la toma de decisiones.

En un escenario ideal, la comunicación asertiva facilita la transmisión precisa de objetivos y expectativas, reduciendo la ambigüedad en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, en la práctica, la efectividad puede verse comprometida por factores estructurales y culturales, como sucede en las organizaciones con estructuras jerárquicas rígidas, donde la asertividad por parte de los empleados en niveles más bajos no siempre es bienvenida. De acuerdo con Foucault (1980), las relaciones de poder dentro de las instituciones guían la forma en que se distribuye la información y se ejerce la autoridad, limitando la transparencia y la precisión de la comunicación, incluso cuando se utiliza un enfoque asertivo.

Es posible que tenga una eficacia limitada, si no se acompaña de un entorno que promueva una verdadera apertura y horizontalidad en la comunicación. La claridad en los objetivos no solo depende de la asertividad individual, reconociendo que la voluntad de los líderes para percibir y procesar información de manera equitativa puede estar influenciada por la política organizacional y las dinámicas de poder internas.

Un argumento a favor de este tipo de comunicación es su capacidad para fomentar la participación activa de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones. A través de la asertividad, los empleados tienen la oportunidad de expresar sus opiniones y puntos de vista sin temor a represalias o a ser ignorados, pero desde una perspectiva un poco más crítica, esta visión optimista de la participación activa puede llegar a estar sesgada, ya que no todas las organizaciones crean un entorno donde la asertividad sea igualmente valorada.

En organizaciones con culturas autoritarias o burocráticas, se favorece la centralización del poder, quitando el incentivo a la participación real, incluso cuando se promueven las políticas de comunicación abierta. En estos casos, la asertividad de los empleados llega a ser percibida como una forma de insubordinación (desafiante) que reduce la posibilidad de que sus contribuciones sean valoradas en el proceso de toma de decisiones (Bourdieu, 1991). Por lo tanto, el fomentar la participación activa no depende solo de la habilidad comunicativa de los empleados, porque el tipo de liderazgo y la cultura que prevalecen en la organización inciden directamente.

En teoría, debería conllevar a reducir la ambigüedad en la toma de decisiones al proporcionar un espacio para que todos los colaboradores expresen sus puntos de vista de manera clara, pero esta posición también enfrenta sus opiniones en contra. Como argumentan Eagly & Karaus (2002), los prejuicios y las expectativas sociales pueden influir en cómo se percibe la asertividad de diferentes actores dentro de la organización, lo que puede generar discrepancias en la forma en que se comunican y procesan las ideas.

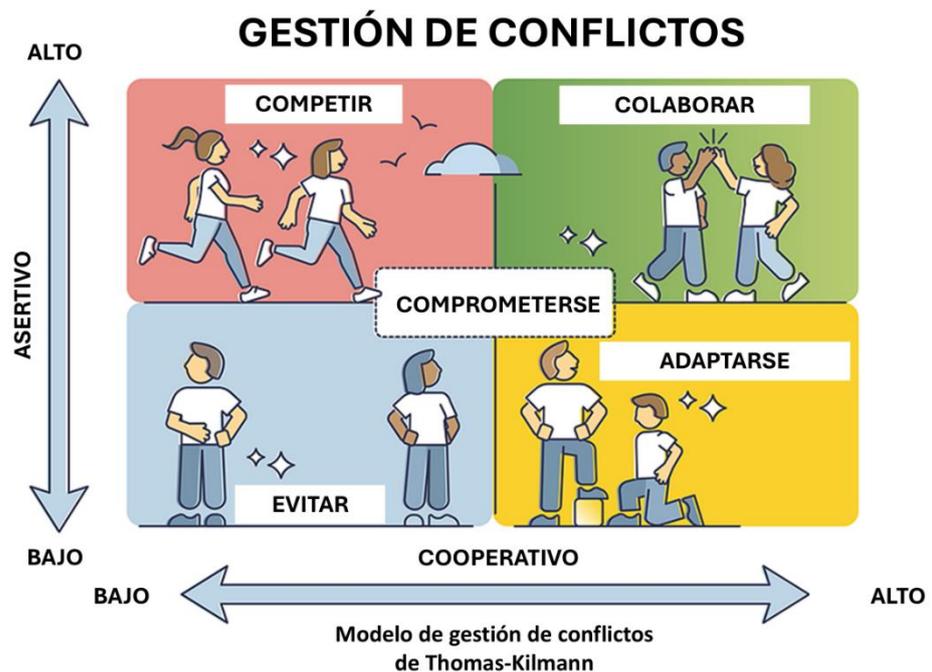
Es decir, aunque tiene un gran potencial para mejorar la toma de decisiones, su efectividad está condicionada por factores estructurales y culturales que siempre deben abordarse desde el área de los recursos humanos para evitar que se limite esa influencia positiva, eliminando un ambiente lleno de decisiones afectadas por la ambigüedad. Implementar de manera efectiva la comunicación asertiva va más allá del desarrollo de

las habilidades individuales y la consideración de cómo las estructuras organizacionales y las relaciones de poder influyen en la dinámica, pero definitivamente son el punto de apoyo a las relaciones intrainstitucionales.

Herramienta de gestión de conflictos

A este respecto, facilita una interacción abierta, honesta y respetuosa, contribuyendo a la prevención y resolución de conflictos, mejorando las relaciones interpersonales y evitando que los problemas se intensifiquen, porque de ello depende el aumento de la productividad y la satisfacción de los empleados. El conflicto es inevitable en las relaciones humanas, y su gestión es necesaria para garantizar que no interfiera con el rendimiento y bienestar de los empleados, permitiendo la expresión de las preocupaciones de manera directa, sin recurrir a la agresividad o pasividad. Según Thomas & Kilmann (1974), esta es una de las cinco principales estrategias para la resolución de conflictos que promueve un enfoque colaborativo en la búsqueda de soluciones beneficiosas para todas las partes involucradas, como se presenta en la Figura 2:

Figura 2
Modelo de gestión de conflictos de Thomas-Kilmann



Nota. Traducido de McPheat (2022).

El modelo de Thomas Kilmann es una herramienta que identifica cinco estilos principales de manejo de conflictos basados en la asertividad (grado en que una persona intenta satisfacer sus propios intereses) y la cooperación (grado en que una persona intenta satisfacer los intereses de los demás). Estos estilos son: competir (se busca maximizar los intereses propios a costa de los demás); ceder (se priorizan los intereses de otros); evadir (se pospone o evita el conflicto); colaborar (ambas partes buscan una solución que satisfaga a todos); comprometerse (implica una solución inmediata). Este

modelo se utiliza para analizar las dinámicas en situaciones conflictivas y elegir el camino más adecuado según el contexto, facilitando una resolución equitativa de los conflictos (McPheat, 2022); con ello, se crea un enfoque asertivo.

Cuando los empleados adoptan un enfoque asertivo para tratar los conflictos, expresan sus puntos de vista y son más abiertos a escuchar y considerar las perspectivas de los demás. Esta reciprocidad sirve para que se llegue a una resolución efectiva, porque permite llegar a acuerdos que satisfacen las necesidades de todos los implicados. Rahim (2002) explica que la asertividad es la habilidad de defender los derechos propios y la disposición a reconocer los derechos de los demás, una transacción que facilita la colaboración y armonía dentro del equipo de trabajo.

Con asertividad se reduce la posibilidad de que los conflictos se agraven, al ofrecer una vía para expresar las quejas o diferencias de manera controlada y respetuosa, antes de que los sentimientos reprimidos se transformen en resentimiento o confrontaciones más graves, aumentando su utilidad en organizaciones donde las dinámicas de poder dificultan la expresión de las preocupaciones por miedo a represalias o malos entendidos.

Si bien la resolución de conflictos es un aspecto que se debe tratar, uno de los principales beneficios de la comunicación asertiva es su capacidad para prevenir conflictos antes de que se manifiesten de manera evidente. Esto hace que los empleados establezcan límites claros y expresen sus expectativas desde el principio, evitando malentendidos y fricciones que podrían escalar hasta convertirse en conflictos mayores.

Un estudio realizado por Barsky (2017) muestra que las organizaciones que la promueven entre sus empleados tienen menos incidentes de conflicto interpersonal, en comparación con aquellas donde predomina una comunicación más pasiva o agresiva. Esto se debe a que la asertividad crea un ambiente en el que las personas se sienten seguras para expresar sus preocupaciones de manera constructiva, reduciendo la probabilidad de que los problemas se acumulen hasta llegar a una confrontación.

Con ello se contribuye a una cultura organizacional donde las expectativas y los roles están claramente definidos, minimizando las percepciones equivocadas que pueden desencadenar conflictos. Tjosvold (2008) indica que la prevención del conflicto a través de la asertividad ayuda a mantener una dinámica de equipo saludable y productiva, porque hace que las diferencias se manejen de manera constructiva antes de que se conviertan en un obstáculo para la colaboración.

Como herramienta de negociación, Fisher *et al.* (2011) argumentan que una negociación exitosa se basa en la capacidad de las partes para ser firmes en sus intereses sin alienar a la contraparte, algo que está en el núcleo de la comunicación asertiva. Con asertividad los empleados articulan claramente sus necesidades, al tiempo que muestran respeto por las necesidades y preocupaciones de los demás, aumentando las posibilidades de alcanzar acuerdos que benefician a ambas partes.

Asociación al liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional, tal como lo define Bass (1986), implica una relación de influencia donde los líderes motivan e inspiran a sus seguidores a través de la comunicación directa, apelando a su sentido de propósito y compromiso con los objetivos de la organización. La comunicación asertiva en este tipo de liderazgo permite al líder expresar sus expectativas de manera clara y transparente, creando un entorno de trabajo donde los empleados se sienten valorados y escuchados. El estudio de Bono & Judge (2003) sobre la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación

intrínseca muestra que el líder que utiliza la comunicación clara y respetuosa es el que genera niveles más altos de satisfacción y compromiso en sus equipos, y esto se debe a que los empleados valoran la transparencia y reciprocidad.

Los líderes transformacionales utilizan la asertividad para dirigir y motivar una de las características que según Kouzes & Posner (2012), les da la capacidad para comunicar de manera abierta y honesta, lo que promueve la confianza y el respeto mutuo. Al ser asertivo, el líder logra establecer una comunicación bidireccional en la que transmite su visión e invita a los empleados a compartir sus opiniones y preocupaciones. Esta interacción asertiva contribuye a una mayor participación y compromiso por parte del equipo, algo que es fundamental en el liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional se enfoca en el desarrollo del capital humano, buscando ayudar a los empleados para que alcancen su máximo potencial; en este proceso, proporciona a los líderes la capacidad de dar retroalimentación constructiva de manera directa y respetuosa, tomando en cuenta que Stone *et al.* (2023) afirman que los líderes transformacionales utilizan esta estrategia para no criticar, sino para guiar y apoyar el crecimiento de sus empleados, perfeccionando la cultura de mejora continua, donde los empleados se sienten motivados a aprender de sus errores y mejorar sus habilidades.

Esta estrategia hace que el líder pueda abordar temas delicados o difíciles sin generar conflictos innecesarios, como sucede en situaciones donde es necesario corregir comportamientos o redirigir esfuerzos, para que se mantenga una conversación franca pero respetuosa, asegurando que los empleados comprendan la importancia de los cambios sugeridos sin sentirse atacados o desmotivados (Northouse, 2021). Cuando los líderes se comunican de manera asertiva, envían un mensaje de que están abiertos a escuchar y valorar las opiniones de los demás, lo que promueve un ambiente de trabajo donde hay seguridad; según Dirks & Ferrin (2002), la confianza en el liderazgo es un predictor clave en el desempeño y la satisfacción laboral, y la asertividad.

Efectos de la comunicación asertiva en la cultura organizacional

Schein (2010) señala que los procesos de comunicación dentro de una organización son básicos para la formación y sostenimiento de su cultura, porque permiten la transmisión de valores y expectativas. La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas que caracterizan a una organización, e influye en la forma en que sus miembros interactúan y se desempeñan. Está basada en el respeto mutuo y la apertura; allí se facilita el intercambio honesto de ideas y opiniones, creando un entorno en el que cada trabajador se siente seguro para expresarse, lo que refuerza la confianza y cohesión dentro de los equipos de trabajo. Estas son algunas de las estrategias de comunicación asertiva en la organización (Tabla 1):

Tabla 1

Estrategias de implementación de la comunicación asertiva en las organizaciones y su influencia

Aspecto	Descripción	Ejemplos	Beneficios organizacionales
Capacitación en habilidades de comunicación asertiva	Análisis de programas de formación que enseñan técnicas de comunicación asertiva y su influencia en el	Talleres de comunicación asertiva donde los empleados aprenden a expresar sus ideas de forma clara y respetuosa	Mejora del desempeño en reuniones y negociaciones internas Reducción de conflictos interpersonales, ya que los

	desempeño organizacional	Simulaciones de situaciones conflictivas para desarrollar habilidades de negociación y manejo de emociones	empleados saben cómo comunicar sus puntos sin ser agresivos ni pasivos Mayor confianza en la comunicación en los equipos de trabajo
Políticas organizacionales para impulsar la asertividad	Estudio de cómo las organizaciones pueden integrar la asertividad en sus políticas de recursos humanos y cultura corporativa, incentivando prácticas comunicativas saludables	Inclusión de la asertividad como competencia en las evaluaciones de desempeño Fomento de reuniones regulares para que los empleados expresen inquietudes asertiva y constructivamente Programas de mentoría donde se promueva e feedback asertivo	Creación de una cultura organizacional más abierta y transparente Refuerzo del liderazgo ético y colaborativo Incremento de la satisfacción de los empleados y disminución de quejas o reclamos internos
Evaluación de la efectividad de las estrategias de asertividad	Indicadores y métricas para medir la influencia de las estrategias de comunicación asertiva en el éxito organizacional, como la satisfacción laboral y la retención de talento	Encuestas de clima laboral que midan la percepción de los empleados sobre la comunicación interna Indicadores como la rotación de personal, cantidad de conflictos resueltos de manera efectiva, y la productividad general tras implementar programas de comunicación asertiva	Datos claros sobre la mejora del clima organizacional y la reducción del estrés laboral Posibilidad de ajustar programas de asertividad basados en resultados medibles Mejora continua en las prácticas de comunicación para mantener altos niveles de desempeño y bienestar

Autores como Cameron & Quinn (2011) argumentan que, si se basa en el respeto y la apertura, crea el entorno de cohesión propicio para el éxito a largo plazo, ya que fomenta la resiliencia ante los cambios, el compromiso de los empleados y la innovación, al ser la confianza uno de los pilares para crear una cultura organizacional fuerte. Así lo manifiesta también Covey (2006), y las organizaciones que dependen de la innovación y toma de decisiones rápidas, están inmersas en un entorno que se fortalece porque facilita la delegación de responsabilidades y toma de riesgos calculados. De Vries *et al.* (2010) encontraron que los líderes que utilizan la comunicación asertiva, son quienes tienen empleados más comprometidos y colaborativos, en comparación con aquellos que adoptan estilos de comunicación más pasivos o agresivos, porque la asertividad promueve la claridad de las expectativas y mejora el ambiente para que el empleado se sienta escuchado y valorado.

Argyris & Schön (1996) explican que el aprendizaje organizacional efectivo se basa en la capacidad de sus miembros para reflexionar sobre sus acciones y ajustar sus comportamientos en consecuencia; una retroalimentación asertiva hace que este proceso suceda de manera fluida, ya que los empleados no temen ser juzgados o castigados por sus errores, sino que los ven como oportunidades de crecimiento, lo que aumenta la resiliencia y adaptabilidad, sirviendo en entornos de alta competitividad o cambio constante.

Finalmente, la comunicación asertiva tiene una influencia directa en la promoción de la transparencia y la ética dentro de las organizaciones; cuando la cultura fomenta la comunicación como debe ser, es más propensa a actuar de manera ética y transparente, ya que sus miembros están acostumbrados a compartir información de manera abierta y honesta, por lo que la transparencia organizacional está directamente relacionada con

la conducta ética, pues las organizaciones que operan de esta manera, evitando malas prácticas (Treviño *et al.*, 2006).

Conclusiones

La comunicación asertiva desempeña un papel vital para la mejora del clima organizacional, ya que al promover una comunicación abierta y respetuosa, se facilita la confianza y cooperación entre los empleados, lo que reduce tensiones y malentendidos. Esto resulta en un ambiente laboral más saludable y productivo, en el que los conflictos se manejan de manera más efectiva y los empleados se sienten valorados.

La implementación de prácticas de comunicación asertiva se relaciona directamente con el aumento de la satisfacción laboral: los empleados experimentan una comunicación clara y efectiva, sintiéndose más motivados y comprometidos con sus tareas, lo que se traduce en un mayor nivel de satisfacción con el trabajo y un menor índice de rotación.

La comunicación asertiva también ayuda a reducir el estrés y la ansiedad en el lugar de trabajo, pues si se permite una expresión adecuada de emociones y preocupaciones, se minimiza el estrés relacionado con la falta de comunicación y los conflictos no resueltos. Es un entorno donde se valoran las opiniones y sentimientos de los empleados que contribuye al bienestar emocional general.

En términos de toma de decisiones, una comunicación clara y asertiva facilita el intercambio de ideas y opiniones, permitiendo a las organizaciones tomar decisiones más informadas y eficientes; esto se debe a que una comunicación efectiva asegura que todas las perspectivas sean consideradas y discutidas adecuadamente.

Finalmente, la comunicación asertiva fortalece la capacidad de resolución de conflictos al proporcionar herramientas para manejar desacuerdos de manera directa y respetuosa. Esto evita el aumento de problemas y favorece la búsqueda de soluciones constructivas, contribuyendo a una dinámica de trabajo más colaborativa y armoniosa.

Referencias

- Alberti, R. E., & Emmons, M. L. (2017). *Your perfect right: Assertiveness and equality in your life and relationships* (10th ed.). New Harbinger Publications.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A., & Rodríguez-Muñoz, A. (2023). La teoría de las demandas y recursos laborales: Nuevos desarrollos en la última década. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 39(3), 157-167. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a17>
- Barsky, B. (2017). *Conflict Resolution for the Helping Professions*. Springer.
- Bass, B. M. (1986). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Bernal-Álava, Á. F., Cañate Vélez, C. R., Macías-Parrales, T. M. & Ponce-Castillo, M. Á. (2022). La comunicación asertiva y su aporte en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 7(4), 37. <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*,

- 46(5), 554-571. <http://m.timothy-judge.com/Bono%20%26%20Judge%20AMJ%202003.pdf>
- Bourdieu, P. (1991). *Language and Symbolic Power*. Harvard University Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Caridad, M., Cardeño, N., Cardeño, E., & Castellano, M. I. (2017). Contribuciones de la comunicación asertiva en la resolución de conflictos dentro de instituciones de educación superior. *Revista Espacios*, 38(50), 6-19. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n50/a17v38n50p06.pdf>
- Covey, S. M. R. (2006). *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything*. Free Press.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
- de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367-380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Endo Durán, A. F., Hincapié Zabala, C. D., & Olarte Angulo, A. M. (2016). *Orientando en estrategias de comunicación asertiva a un grupo de 6 trabajadoras del área de servicios generales de la Universidad Cooperativa de Colombia*. (Informe de Grado). Universidad Cooperativa de Colombia.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
- Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977*. (C. Gordon, Ed.). Pantheon Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90. [https://www.cdfifund.gov/sites/cdfi/files/documents/\(51\)-leadership-that-gets-results.pdf](https://www.cdfifund.gov/sites/cdfi/files/documents/(51)-leadership-that-gets-results.pdf)
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence: The new science of human relationships*. Bantam Books.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *LPI: Leadership practices inventory: Development planner* (Vol. 270). John Wiley & Sons.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer.
- McPheat, S. (2022). What is the Thomas Kilmann Conflict Management Model? (With examples). In *Management Training Specialists*. <https://www.mtdtraining.com/blog/thomas-kilmann-conflict-management-model.htm>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Rahim, M. A. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>
- Rosenberg, M. B. (2003). *Nonviolent communication: A language of life* (2nd ed.). PuddleDancer Press.

- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2015). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Salter, A. (2001). *Conditioned reflex therapy*. Wellness Institute, Inc.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Serrano, S. (2004). *El regalo de la comunicación*. Editorial Anagrama.
- Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (2012). *Interpersonal communication competence* (5th ed.). Sage Publications.
- Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (2023). *Difficult conversations: How to discuss what matters most*. Penguin.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19-28. <https://doi.org/10.1002/job.473>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990. <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>