

Comunicación asertiva y su incidencia en la articulada gestión entre el nivel central y regional, frente a la administración de novedades de situaciones administrativas de Colpensiones.

Autores

Luceida Rendon Pinzon, Vladimir Zamora Ávila, Hugo Felipe Fuentes Alfaro

Trabajo de grado presentando para optar por el título de Especialista en Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación

Asesor

Luis Armando Cobo Campo - Ph.D.

Universidad Escuela de Administración de Negocios - EAN
Especialización en Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación

2024

Contenido

1	Resumen.....	4
2	Planteamiento del problema.....	5
2.1	Antecedentes del problema.....	5
2.2	Descripción del problema.....	9
2.3	Pregunta de investigación.....	14
3	Objetivos.....	15
3.1	Objetivo general.	15
3.2	Objetivo específico.....	15
4	Justificación.....	15
5	Marco teorico.....	16
5.1	Marco de antecedentes.....	16
5.2	Marco conceptual.....	23
6	Metodologia.....	24
6.1	Enfoque.....	24
6.2	Diseño de la investigacion.....	25
6.3	Variables.....	26
6.4	Población y muestra.....	27
7	Métodos o instrumentos para recolección de información.....	28
7.1	Técnica de análisis de datos.....	29
8	Análisis de resultados.....	30
8.1	Análisis Comunicación asertiva.....	30
8.2	Análisis Trabajo en equipo.....	34
9	Respuesta a los objetivos planteados.....	37
10	Conclusiones.....	42
11	Recomendaciones.....	43
12	Referencias.....	44

Lista de figuras

Figura 1. Mapa de procesos Colpensiones.....	6
Figura 2. Estructura Organizacional Colpensiones Nivel 1.....	6
Figura 3. Estructura Organizacional Colpensiones, Vicepresidencia Comercial.....	7
Figura 4. Estructura Organizacional Colpensiones, Vicepresidencia de Gestión C.	7
Figura 5. Macroproceso Gestión del Talento Humano Vs Direcciones.....	8
Figura 6. Resultados pregunta 1.....	11
Figura 7. Resultados pregunta 2.....	12
Figura 8. Resultados pregunta 3.....	13
Figura 9. Resultados generales. Encuesta comunicación.....	30
Figura 10. Resultados por empleado encuesta comunicación.....	33
Figura 11. Resultados generales. Encuesta trabajo en equipo.....	34
Figura 12. Resultados general promedio disfunción trabajo en equipo.....	36
Figura 13. Distribución normal trabajo en equipo.....	37

Lista de tablas

Tabla 1. Resumen de entrevistas.....	13
Tabla 2. Descripción de variables.....	27
Tabla 3. Descripción poblacional nivel central y regional.....	28
Tabla 4. Descripción escala de respuestas.....	28
Tabla 5. Criterios de agrupación cuestionario Lencioni.....	29
Tabla 6. Rango calificación, encuesta comunicación asertiva.....	33
Tabla 7: Resultados generales por cada una de las disfunciones.....	35
Tabla 8. Incidencia de la comunicación asertiva en la gestión laboral.....	38
Tabla 9. Incidencia del trabajo en equipo en la gestión laboral.....	39
Tabla 10. Plan de trabajo que permita optimizar la comunicación asertiva.....	41

Anexos

Anexo 1. Modelo encuesta Comunicación Asertiva.....	51
Anexo 2. Modelo encuesta Trabajo en Equipo.....	52

1. Resumen

Esta investigación cualitativa tuvo como objetivo principal evaluar el impacto de la comunicación asertiva en el desempeño del trabajo en equipo dentro del área de Talento Humano de una organización. Para ello, se aplicaron dos encuestas tipo Likert a una muestra de 12 participantes. La primera encuesta, compuesta por 15 ítems, midió el nivel de comunicación asertiva, mientras que la segunda, con 15 preguntas, evaluó la dinámica del trabajo en equipo.

Los datos obtenidos fueron analizados mediante estadística descriptiva, empleando distribuciones de frecuencia para organizar y resumir la información. Los resultados revelaron que el nivel de comunicación asertiva de los participantes se ubicó en el rango promedio, con un puntaje general de 52.75. Por otro lado, los puntajes obtenidos en la encuesta de trabajo en equipo oscilaron entre 6.16 y 7.29, lo cual sugiere la presencia de posibles disfunciones en el trabajo en equipo.

Los resultados de esta investigación sugieren que existe una relación entre la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. Sin embargo, se requieren estudios adicionales con muestras más grandes y diseños metodológicos más robustos para establecer conclusiones definitivas.

Además, es recomendable explorar la naturaleza de las disfunciones identificadas en el trabajo en equipo y su posible relación con factores contextuales específicos de la organización.

Palabras clave: Comunicación asertiva, Trabajo en equipo, Situación administrativa

2. Planteamiento del problema

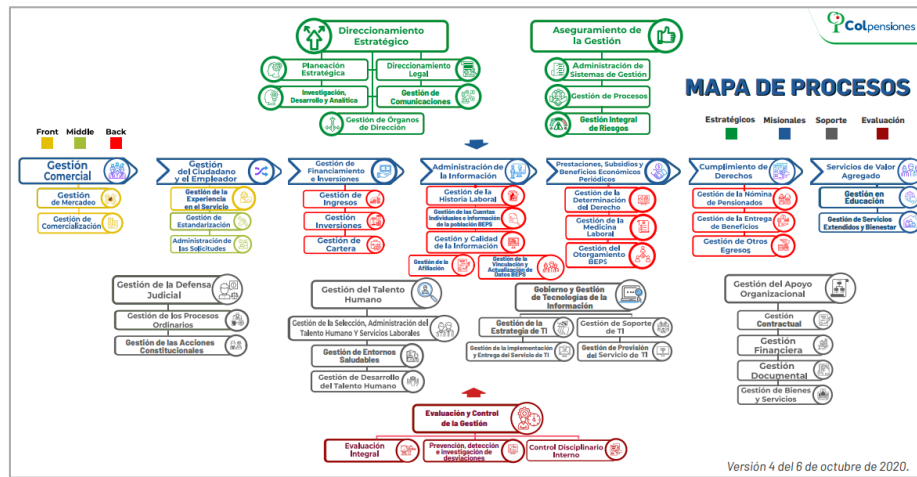
2.1 Antecedentes del problema

De acuerdo con el Artículo 155 de la Ley 1151 de 2007, el objeto de Colpensiones es el siguiente:

“(…) empresa industrial y comercial del Estado del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, vinculada al Ministerio de la Protección Social, denominada Administradora Colombiana de Pensiones, Colpensiones, cuyo objeto consiste en la administración estatal del régimen de prima media con prestación definida incluyendo la administración de los beneficios económicos periódicos de que trata el Acto Legislativo 01 de 2005, de acuerdo con lo que establezca la ley que los desarrolle. Colpensiones será una Administradora del Régimen de Prima Media con Prestación Definida, de carácter público del orden nacional (…)”
(p. 37)

En su estructura operativa y funcional, Colpensiones tiene un enfoque de gestión procesos que contribuye con el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. El Modelo del Sistema Integrado de Gestión Colpensiones (octubre de 2021) define que “El enfoque basado en procesos se sustenta en los principios básicos de Gestión de Calidad establecidos en la Norma ISO 9001:2015. La aplicación de este principio propicia una gestión articulada al interior de la Entidad, e implica la aplicación de controles a cada uno de los procesos y la disposición de recursos para alcanzar los resultados esperados (…)”. En tal sentido la empresa ha desarrollado un mapa de procesos en el cual expresa de manera gráfica las actividades que desarrolla, como se muestra en la figura 1:

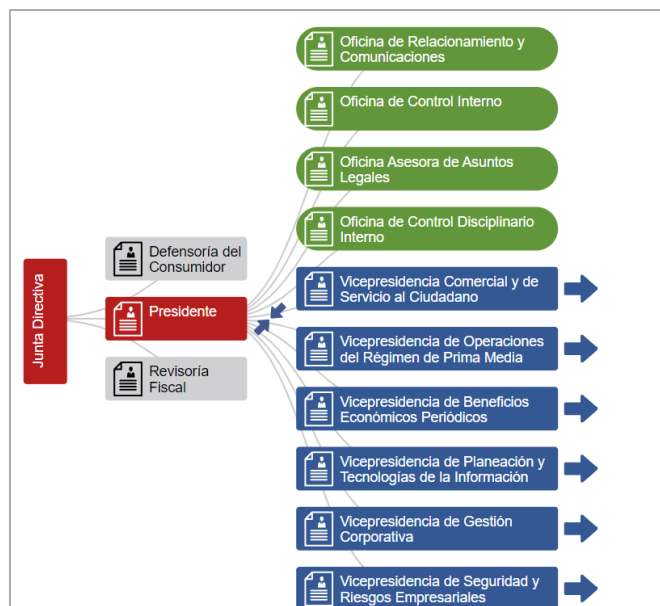
Figura 1. Mapa de procesos Colpensiones



Fuente: tomada de: <https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/115/marco-estrategico/>. 25/08/2024.

La estructura organizacional de la entidad está reflejada en el organigrama de la figura 2, y cuenta con una estructura de primer nivel o nivel central, ubicado en la ciudad de Bogotá, y cuenta con: 1 Despacho de Presidencia, 6 Vicepresidencias, 15 Gerencias, 28 Direcciones y 10 Subdirecciones, como se puede ver a continuación.

Figura 2. Estructura Organizacional Colpensiones Nivel 1



Fuente: tomada de <https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/116/organigrama-y-equipo-humano/>. 25/08/2024

A su vez, tiene un nivel regional descrito en la figura 3, conformado por 8 Direcciones Regionales, a saber: Bogotá, Centro, Sur, Eje Cafetero, Antioquia, Occidente, Santanderes y Caribe; que prestan servicio al ciudadano a través de 84 puntos de atención al ciudadano ubicados en la totalidad de los departamentos, ciudades capitales y algunas ciudades intermedias, de acuerdo con su zona de influencia.

Figura 3. Estructura Organizacional Colpensiones, Vicepresidencia Comercial.



Fuente: tomada de <https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/116/organigrama-y-equipo-humano/>. 25/08/2024

Ahora bien, dentro de esa estructura, la Gerencia de talento Humano y Relaciones Laborales (GTH), que hace parte de la Vicepresidencia de Gestión Corporativa, descrito en la figura 4, desarrolla sus actividades a través de las Direcciones de Gestión del Talento Humano y la de Desarrollo del Talento Humano.

Figura 4. Estructura Organizacional Colpensiones, Vicepresidencia de Gestión Corporativa.



Fuente: tomada de <https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/116/organigrama-y-equipo-humano/>. 25/08/2024

En términos de la estructura de procesos, la GTH, desarrolla el macroproceso de Gestión del Talento Humano, a través de los procesos de Desarrollo del Talento Humano y Entornos Saludables que están a cargo de la Dirección de Desarrollo del Talento Humano; mientras que el proceso de Gestión de la selección, administración del talento humano y servicios laborales, está a cargo de la Dirección de Gestión del Talento Humano, como se observa en la figura 5:

Figura 5. Macroproceso Gestión del Talento Humano Vs Direcciones.



Fuente: Elaboración Propia a partir de <https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/116/organigrama-y-equipo-humano/>. 25/08/2024

Por su parte, de acuerdo con Aguirre R. (Octubre de 2020), el proceso de Gestión de la selección, administración del talento humano y servicios laborales, se organiza a través de cinco (5) subprocesos que permiten implementar la gestión organizacional, desarrollar los procesos de selección, administrar las relaciones laborales, gestionar las compensaciones y prestaciones y finalmente desvincular a los servidores, abordando en su integralidad, la vida o historia laboral de los trabajadores, acorde a las necesidades y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Administradora Colombiana de Pensiones Colpensiones.

Desde el nivel central se estructuran las políticas, lineamientos y directrices que permiten ejecutar las actividades definidas en los macroprocesos, procesos y subprocesos y se regula, lidera y hace seguimiento a su implementación en el nivel regional, generando una dinámica de intercambio de información permanente, de doble vía, que debería garantizar la efectividad,

oportunidad y calidad de los datos e información que se genera de una y otra parte. Esto, se describe desde nuestra experiencia de más de 10 años en la Gerencia de Talento Humano y Relaciones Laborales.

A nivel de ejecución, la estructura organizacional y la planta de personal de Colpensiones, ha dispuesto de equipos de trabajo de diferentes tamaños en cada una de la regionales (de acuerdo a su magnitud y zona de influencia), dentro de los cuales por lo menos uno (1) cumple el rol de “Profesional de Talento Humano”, sin perder de vista que el modelo operativo de funcionamiento de las regionales denominado “Regionalización”, desde el año 2017 fijó la responsabilidad de la totalidad de los temas comerciales, de servicio al ciudadano, administrativos, de mercadeo, judiciales y de talento humano, en cabeza del Director Regional, con el objetivo de contar con la autonomía necesaria para cumplir sus objetivos, metas e indicadores, distribuyendo el personal de acuerdo a las necesidades específicas de cada región y de la temporada del año en la que se encuentren, pues que esto marca la variabilidad de las actividades a realizar.

En ese marco operativo la Administradora Colombiana de Pensiones, Colpensiones. (julio de 2018), indica que cada Dirección Regional y en particular el cargo que cumple el rol de “Profesional de Talento Humano”, debe estar en la capacidad de atender, desarrollar responder por la gestión, calidad y oportunidad de los trámites relacionados con los procesos descritos.

2.2 Descripción del problema

En desarrollo del Proceso Gestión de la Selección, Administración del Talento Humano y Servicios Laborales, el subproceso de Relaciones y Asuntos Laborales (RYAL), gestiona los trámites relacionados con las denominadas “situaciones administrativas” de los servidores públicos, tales como: Vacaciones, Permisos, Incapacidades, Licencias y solicitudes de cesantías, entre otras situaciones administrativas que tienen derecho legal los servidores públicos y que tienen incidencia fundamental en la prestación del servicio. Por ello es de interés en este proceso

investigativo toda vez que generan incidencias marcadas en: 1) desconocimiento de trámites o lineamientos, 2) reprocesos administrativos, 3) devolución de trámites, 4) demoras en aprobaciones, 5) incremento en la carga laboral de los servidores a cargo del proceso, o en menor proporción, 6) inclusión de novedades que pueden afectar la nómina mensual de los trabajadores. Todo lo anterior genera la necesidad de contar con oportunidad y calidad en transmisión de la información, para evitar las fallas enumeradas e incluso errores de liquidación y pagos tanto en las remuneraciones mensuales de los servidores como en las planillas de seguridad social (salud, pensión, riesgos) y parafiscales, que puedan tener efectos jurídicos y fiscales tanto para la Empresa como para los servidores encargados del subproceso.

Sin embargo, durante los seis (6) primeros meses de la vigencia 2024, se ha identificado un promedio mensual de 20 situaciones relacionadas con las fallas descritas en el párrafo anterior, lo que nos llevó a pensar en posibilidad que había fallas de proceso que afectarían la gestión.

En el marco de esta gestión, y en el entendido que la garantía de la efectividad del proceso depende de la correcta articulación entre el nivel central y el regional para el desarrollo y cumplimiento de las actividades, con el presente trabajo investigativo se identificó, a través de encuestas, realizadas a algunos servidores en las 8 regionales, si existía o no un trabajo articulado y una comunicación estratégica integral adecuada entre nivel central y regional, para a partir de esto valorar y determinar las causas de la situación y de esta manera presentar una propuesta de mejora. Esto con el fin de reducir el nivel de errores en el trámite y la gestión de las novedades de situaciones administrativas.

Es así, como se desarrolló la siguiente encuesta, tomando como muestra, 4 trabajadores del nivel regional y 4 trabajadores del subproceso de Relaciones y asuntos laborales encargados de la administración y gestión de las distintas situaciones administrativas:

En una escala de 1 a 3 donde: 1 es Regular, 2 es Buena, y 3 es Excelente, responda las siguientes preguntas:

Preguntas	1	2	3
¿Cómo considera la comunicación entre el Subproceso de Relaciones y Asuntos Laborales de la GTH y los profesionales de Talento Humano ubicados en las distintas regionales?			
¿Cómo considera que es la gestión y procesamiento de novedades de situaciones administrativas como: Vacaciones, permisos, licencias, incapacidades etc.?			
¿Qué tanto dominio tiene usted de la normatividad concerniente a situaciones administrativas? (leyes que las crearon, condiciones de la convención colectiva, etc.)			

Preguntas abiertas:

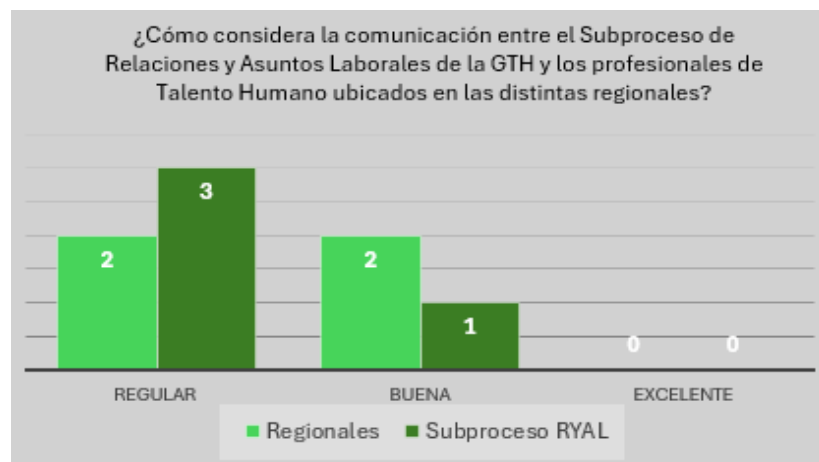
¿Cree que desde el nivel central hacia el nivel regional la comunicación es clara y oportuna? Si, No, ¿por qué?

¿Ha recibido capacitación en normatividad y gestión de las diferentes situaciones administrativa? Si es así, ¿qué mejoraría?

¿Considera que el trabajo entre el nivel central y el nivel regional respecto al procesamiento de situaciones administrativas es articulado? Si, No, ¿por qué?

Los resultados fueron los siguientes:

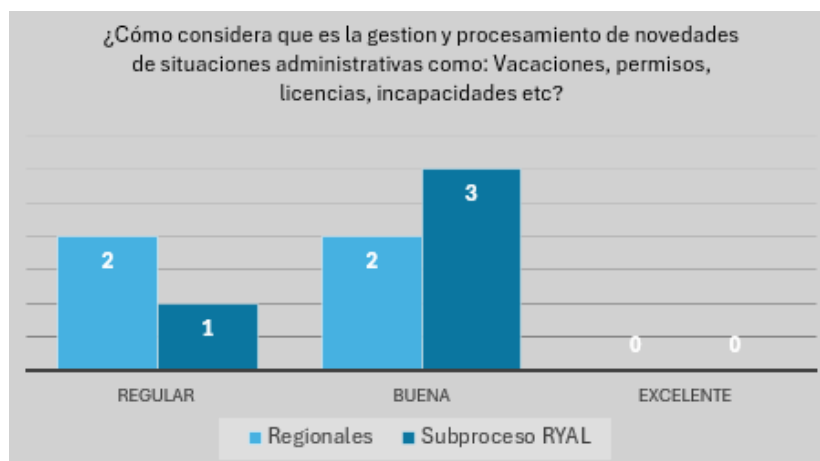
Figura 6. Resultados pregunta 1.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la figura 6, el 63% de los encuestados opinan que la comunicación es regular, lo cual refleja que posiblemente la poca asertividad y efectividad en la comunicación se lo que este generando inconvenientes en la gestión de novedades de situaciones administrativas. De igual manera es importante ver que desde el subproceso de RYAL es donde más alta percepción se tiene de una comunicación regular con los regionales de Talento Humano.

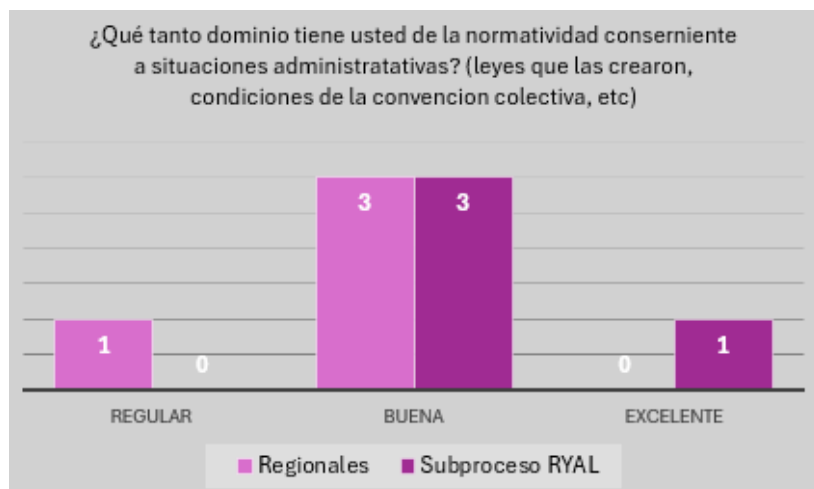
Figura 7. Resultados pregunta 2.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 7 los resultados de la pregunta 2, para las regionales la gestión y procesamiento de novedades el 50% de los encuestados opina que es regular. En contraste, el 75% de los encuestados del nivel central, piensan que es buena, Lo cual deja ver que la percepción del nivel regional es bien diferente quizás por temas de comunicación, toda vez que contrasta con la respuesta de la pregunta 1.

Figura 8. Resultados pregunta 3.



Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados que se aprecian en la figura 8, en general fueron muy parejos respecto al conocimiento normativo de situaciones administrativas. Así mismo, llama la atención como hay dos personas que están en los extremos de las respuestas. Finalmente, es claro que no hay una necesidad urgente de capacitar en temas normativos. A continuación, se presenta un resumen de las principales respuestas obtenidas en las últimas 3 preguntas:

Tabla 1: Resumen de entrevistas

NIVEL REGIONAL	
¿Cree que desde el nivel central hacia el nivel regional la comunicación es clara y oportuna? Si, No, ¿por qué?	<p>“No y de hecho en las regionales en general hay esa sensación de que no nos dan la información de forma clara cuando hay cambios al interior en las directrices. La comunicación debería ser más asertiva”</p> <p>“No, porque todo no puede limitarse a un correo y esperar que uno responda. Muchas veces es mejor una llamada y eso facilita más la comunicación y agiliza las decisiones.”</p> <p>“Si, considero que hay buena comunicación porque en general cuando hay dudas se soluciona llamando a las personas de la RYAL.”</p>
¿Ha recibido capacitación en normatividad y gestión de las diferentes situaciones administrativa? Si es así, ¿qué mejoraría?	<p>“Si, ha habido capacitación en temas de novedades, pero debería hacerse actualizaciones mínimo cada dos veces al año, o repasos.”</p> <p>“Si, pero muy pocas y creo que talento humano debería aprovechar más los abogados laboristas para que nos capaciten.”</p> <p>“Si, pero únicamente el año pasado cuando ingrese por ejemplo en temas de convención colectiva hay muchos vacíos en temas normativos o que no son claros y nos gustaría conocer.”</p>
¿Considera que el trabajo entre el nivel central y el nivel regional respecto al procesamiento de situaciones administrativas es articulado? Si, No, ¿por qué?	<p>“Si. En medio de toda la mayoría de los temas los manejamos adecuadamente.”</p> <p>“No. Hablar de articulación implica buena comunicación y eso hace falta entre el nivel central y el regional.”</p>

NIVEL CENTRAL	
¿Cree que desde el nivel central hacia el nivel regional la comunicación es clara y oportuna? Si, No, ¿por qué?	<p>“No, pero es algo de ambas vías no solo desde el nivel central al regional. Muchas veces pasa que se envía la información, pero en las regionales no leen los instructivos.”</p> <p>“No. Creo que falta más de ambos componentes. Creo que debería ser más estratégica.”</p> <p>“Si, porque en medio de todas las novedades se logran gestionar causando el menor impacto en los trabajadores de la entidad.”</p>
¿Ha recibido capacitación en normatividad y gestión de las diferentes situaciones administrativas? Si es así, ¿qué mejoraría?	<p>“Si y mejoraría el tipo de profesores. Por ejemplo, hubo una capacitación en temas de seguridad, pero el profe conocía muy bien el tema privado y lo público creo que se quedaba corto.”</p> <p>“Si, pero considero que se debería hacer temas de actualización en temas de cambio normativo es clave.”</p>
¿Considera que el trabajo entre el nivel central y el nivel regional respecto al procesamiento de situaciones administrativas es articulado? Si, No, ¿por qué?	<p>“Con la mayoría de regionales es articulado, pero con otras hay inconvenientes en los tiempos de reportes.”</p> <p>“Hablar de trabajo articulado es que todos trabajen por el mismo objetivo, teniendo control de las actividades y desde el nivel central se percibe que los regionales dedican más tiempo a otras actividades que a las propias de Talento Humano.”</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las entrevistas.

En términos generales se puede describir el resultado de esta última parte de la encuesta así:

Profesionales del nivel regional:

- Manifiestan que no hay comunicación asertiva.
- Han tenido capacitaciones, pero consideran que no es suficiente y debería ser más frecuentes.

Profesionales del nivel central, subproceso RYAL:

- Manifiestan que la comunicación debería ser más estratégica
- Consideran que hay desarticulación en los tiempos de respuesta de las novedades.

2.3 Pregunta de investigación

¿Cómo mejorar la comunicación entre el nivel central y regional para trabajar de manera más articulada en la gestión de novedades de situaciones administrativas, en Colpensiones?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general.

Determinar en qué medida la comunicación asertiva entre el nivel regional y el nivel central inciden en su trabajo en equipo y en la administración y procesamiento de las novedades de situaciones administrativas en Colpensiones y con base en ello generar un plan de mejora.

3.1 Objetivos Específicos

- 1- Identificar si la comunicación afecta en alguna manera el trabajo en equipo del nivel Regional y Central.
- 2- Determinar cuál es la incidencia del rol de “Profesional de Talento Humano Regional” en la adecuada administración y gestión de novedades de situaciones administrativas.
- 3- Determinar cuál es la incidencia del rol de “Profesional de Talento Humano del Nivel Central” en la adecuada administración y gestión de novedades de situaciones administrativas.
- 4- Proponer un plan de trabajo que permita optimizar la comunicación asertiva entre los regionales de talento humano y el subproceso de relaciones y asuntos laborales de acuerdo con los resultados de la encuesta.

4. Justificación

Mejorar los procesos internos de Colpensiones, en este caso la articulación desde la GTH con las Direcciones regionales tiene una relevancia significativa para aspectos prácticos y teóricos.

La eficacia operativa implementa unas mejoras con el fin de ver de manera más eficiente la gran cantidad de datos y procesos asociados con la gestión de situaciones administrativas, lo que facilita la solicitud de los trabajadores frente a las situaciones diarias que se puedan presentar y reduce tiempos de respuesta.

La mejora de este proceso reduce la posibilidad de errores humanos, como cálculos incorrectos o pérdidas de información. Así mismo reducir el tiempo y los recursos necesarios para realizar tareas operativas en Colpensiones puede reasignar recursos hacia áreas que lo requieran para mejorar su productividad, ejemplo para RPM.

La implementación de mejoras en los procesos internos de Colpensiones puede servir La implementación de mejoras en los sistemas internos de Colpensiones puede servir como un caso de mejora en la gestión del cambio que permita implementar y ajustar metodologías estándar para agilizar todos sus trámites internos.

5. Marco teórico

5.1 Marco de antecedentes:

Luego de planteada la situación problémica se presentarán algunas definiciones sobre comunicación asertiva y su incidencia en los equipos de trabajo. Posteriormente se presentan algunos estudios de casos similares.

Las organizaciones funcionan por medio de sus procesos de comunicación. Chiavenato. (2009) refiere que “Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente.” Por ello este es uno de los grandes objetivos en términos organizacionales, cómo asegurar la comunicación y la toma de decisiones. Además, la comunicación es clave en el proceso de alineación con los objetivos estratégicos para asegurar que todos trabajen por un bien común y no como islas independientes. De igual manera indica que “Cuando uno estudia la interacción humana y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento dentro de las organizaciones, la comunicación es el primer objeto de análisis.”

De otra parte, conviene definir qué es asertividad y al respecto Guerra. (2021) indica que “La asertividad es la conducta que nos llega a establecer el ganar-ganar en nuestras relaciones

con los demás.” El autor menciona que es una conducta que se puede aprender o desaprender y para ello las relaciones sanas y honestas deben basarse en la verdad. Es decir, las personas asertivas tienen en cuenta su sentir y el de los demás, lo cual los lleva a ser mucho más empáticos. De igual manera Lesmes A. Barrientos E. Cordero. (2019) definen el asertividad como “(...) la habilidad y aptitud comunicativa, en función a la capacidad se puede resolver situaciones y conflictos de una forma acertada, manifestar sentimientos, pensamientos y emociones sin perturbar o atropellar los derechos del otro (...)”. En suma, es una habilidad social que debe propender por actuar con objetividad y humanismo.

Skary. (2024) define la comunicación asertiva como “la capacidad de expresar de manera directa, opiniones, creencias, posturas, derechos, deseos y emociones de manera eficaz, sin violar los derechos de los demás.” El autor hace referencia a comunicarse sin violar los derechos de los demás y esta es una postura que uno espera, no se dé en un ambiente laboral, sino que por demás este permeado de buenas maneras, respeto y cordialidad.

Castro. (2014) menciona que “la comunicación asertiva es la respuesta oportuna y directa, que respeta la posición propia y la de los demás, que es honesta y mesurada para con los involucrados” Esta postura es saber ubicarse en los zapatos del otro y esto lleva implícito el no imponer a los demás nuestras posiciones.

Van-Der. Gómez. (2006) indica que una persona con comunicación asertiva se expresa definiendo sus derechos y los de su interlocutor. Es así, como al interactuar con una persona asertiva la conversación se convierte en una negociación. Además, “(...) se adapta al contexto donde se desarrolla la comunicación, lo que contribuye a facilitar que se resuelvan los problemas inmediatos que se puedan presentar en el proceso de comunicación (...)”

De otra parte, hay ciertas barreras que impiden una correcta comunicación, y al respecto

Riveros. (2016) plantea que se clasifican, de la siguiente manera:

Personales: se originan de las emociones, valores y malos hábitos de las personas, dichas barreras contribuyen a la creación de una distancia psicológica que prohíbe una comunicación eficaz. Las emociones ejercen como filtros de la comunicación por tanto se oye lo que se quiere escuchar.

Físicas: hacen referencias a los sonidos y ruidos que se encuentran dentro de las áreas de trabajo.

Semánticas: se originan de la falta de claridad que tienen los símbolos que se utilizan para comunicar. Es decir, cuando el significado no es el mismo para el emisor ni para el receptor. El problema de dicha barrera es los múltiples significados que posee un símbolo, por eso se debe acudir al contexto comunicativo para entender dicho concepto.”

Para el caso particular de la comunicación entre el nivel central y nivel regional de Colpensiones, es posible que haya una marcada barrera física toda vez que los profesionales de están ubicados en ciudades bastante apartadas una de otras, dado que funcionan por regionales.

A continuación, veremos algunos casos que han sido estudiados previamente y guardan relación con el problema objeto de estudio.

Caso N°1: Castro. (2022). Comunicación asertiva y el trabajo en equipo del personal administrativo de un hospital de Durán, 2022. El objetivo de este estudio fue determinar la relación entre la comunicación asertiva y el trabajo del equipo de trabajo del Hospital Duran. Mediante un cuestionario de comunicación asertiva y uno de trabajo en equipo se aplicó a una muestra de 60 trabajadores del área administrativa. En este estudio los resultados demostraron que: “(...) las estrategias asertivas ($Rho=0.805$; $p=0.000$); estilo asertivo ($Rho=0.780$; $p=0.000$) y comunicación precisa ($Rho=0.795$; $p=0.000$) si se relacionan con el trabajo en equipo. Concluye que con un valor de $Rho=0.712$, y una significancia igual a (0.000) y menor al 1%.” Se demuestra la existencia de una relación significativa y positiva entre comunicación asertiva y el trabajo en equipo del personal administrativo de un Hospital de

Durán.” La autora concluye que a mayor comunicación asertiva es mayor el trabajo en equipo lo cual además fortalece el ambiente colaborativo.

Caso N°2. Montes de Oca. (2016). Comunicación asertiva y trabajo en equipo: Resultados de un programa de intervención en los supervisores de una empresa. Este estudio tuvo por objetivo determinar el efecto de un programa llamado “Gestiona tu talento” en las competencias de comunicación asertiva y trabajo en equipo de los supervisores de una empresa privada de Lima. La muestra incluyó 28 supervisores de una empresa privada, 13 en el grupo experimental y 15 en el grupo control. Se desarrolló un programa de capacitación de diez sesiones de cuatro horas cada una y con una frecuencia de dos veces por semana. Las sesiones fueron con estrategias interactivas, participativas y vivenciales. Los resultados respecto a la competencia de Comunicación asertiva mostraron que, gracias a la estrategia interactiva basada en el ensayo directo de habilidades asertivas requerida en sus funciones, mediante dramatizaciones, juegos y otras dinámicas, contribuyó a alcanzar mejores niveles de logro. Esto refuerza la hipótesis de que si no se aplican programas de capacitación con participación no se dan los cambios en el nivel de competencia asertiva.

Caso N°3: Reina. (2021) La importancia de la comunicación asertiva: Un análisis aplicado al comité del paro 2021. En abril de 2021, el Comité Nacional del Paro, una organización conformada por voceros de distintos sectores como la Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC), la Central Unitaria de Trabajadores de Colombia (CUT), la Federación Colombiana de Trabajadores de la Educación (Fecode), la Confederación General del Trabajo (CGT), la Federación Colombiana de Trabajadores de la Educación (Fecode) y líderes estudiantiles, permanecieron en paro durante casi 2 meses, sin lograr ponerse de acuerdo con el gobierno, lo cual evidenció falta de comunicación asertiva, “(...) ya que por un lado, el Gobierno solicitaba el desmonte de los bloqueos para dialogar, y por su parte, el Comité no contaba con causas o argumentos que representaran verdaderamente a la mayoría de los marchantes.” Con

esto el CNP demostró falta de representación y falta de liderazgo y asertividad. El CNP es un ejemplo de la impotencia de la comunicación asertiva en la resolución de conflictos toda vez que no supo representar a los marchantes en las mesas de dialogo por carencia de planeación en los diálogos lo cual concluyó en la imposibilidad de mantener el paro y anunciando su levantamiento sin soluciones concretas.

Caso N°4: Meneses. (2024) Estudio de caso organizacional: Programa de comunicación asertiva, eficaz e interna en colaboradores de una empresa privada transnacional. Para este estudio, el autor seleccionó una empresa especializada en el reclutamiento y atracción de jóvenes profesionales. Esta empresa opera con más de 500 clientes y administra más de 100 procesos especiales de reclutamiento y selección, con una cartera de clientes de diversas industrias, incluyendo consumo masivo, medios, servicios públicos, telefonía, seguros, entre otros. En particular, este estudio se centró en colaborar con el área de consultoría de Recursos Humanos de la empresa. Mediante una entrevista personal con cada colaborador se pudo encontrar los siguientes problemas dentro de la organización: una alta frecuencia de malentendidos en la comunicación interna es un indicador de que el programa de comunicación anterior no estaba siendo efectivo y está generando conflictos. Un clima laboral tenso o una elevación en los niveles de estrés en los empleados. Quejas y denuncias de manera frecuente por parte de los trabajadores en significancia con la comunicación interna. Una baja participación en actividades de comunicación interna como reuniones o encuestas de opinión.

Mediante un Instrumento de Comunicación organizacional que consistía en un cuestionario consta de 15 preguntas cortas, cada una con 5 opciones de respuesta y cuyo objetivo principal del cuestionario sobre la comunicación en sus diferentes niveles ascendente, descendente y horizontal. El nivel de comunicación ascendente mostró que el 50% tenía un nivel adecuado de comunicación ascendente, asimismo, el 31% tenía un nivel inadecuado en la empresa y el otro 19% un nivel promedio. Respecto a la comunicación descendente el 44% poseía un nivel inadecuado, luego, un 31% con un nivel adecuado y finalmente un 25% con un nivel promedio.

Finalmente, la comunicación horizontal mostró un 38% que los niveles de promedio y adecuado con un 31% ambas partes. En la comunicación organizacional total se pudo evidenciar que el 38% presentaba un nivel inadecuado y con tendencia del 31% los colaboradores poseían un nivel adecuado de comunicación y el otro 19% presentaron un nivel promedio. Por esto, finalmente se pudo concluir que la organización tenía un adecuado nivel de comunicación organizacional y para la parte más pequeña que presentaba inconvenientes se realizó un programa de intervención.

Caso N°5: Martínez. (2019). Comunicación asertiva y resolución de conflictos en el ámbito laboral. La investigación estudió la comunicación asertiva para resolver conflictos laborales en el área de Recursos Humanos de la Circunscripción Judicial de Ñeembucú. En esta, se analizaron variables de comunicación interna, estilo de conductas asertivas y habilidades para resolver conflictos laborales. Se utilizó una metodología de nivel descriptivo de corte trasversal prospectivo, basado en el enfoque únicamente cuantitativo. Como instrumento de recolección de datos se utilizaron dos pruebas, de asertividad y de habilidades, para resolver conflictos laborales. La población fue de 14 funcionarios del área de RRHH. El autor concluyó que existe una comunicación asertiva para resolver conflictos laborales instalada como sistema de interrelación personal y laboral en las personas analizadas, ya que no se encontraron barreras en la comunicación toda vez que se logró identificar que todos los funcionarios poseen habilidades para resolver conflictos laborales y que el 72%, son normalmente asertivo es su lugar de trabajo.

Caso N°6: Morales V. Tirapé. (2012). Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Aerostar SA (Bachelor's thesis). Se realizó una investigación donde se mostró cómo el personal de la empresa Aerostar S.A, estaba percibiendo su ambiente de trabajo y qué estrategias se podían generar a fin de propiciar un clima organizacional que favorezca la productividad

del personal en sus puestos de trabajo, toda vez que se venía presentando una serie de inconvenientes que generaban un malestar en el ambiente laboral y personal, ya que no se respetaban las jerarquías en las áreas de trabajo, generando inconformidad de sus trabajadores. Se planteó el tipo de investigación, siendo esta de tipo descriptiva, transversal, de campo, retrospectiva, explicativa, con un diseño no experimental y con un enfoque mixto, como sus métodos y la población objeto de nuestro estudio, conformada por 31 trabajadores, 15 empresas que funciona como cliente de la empresa. Como consecuencia se venía presentando la pérdida de producto, disminución de la rentabilidad y productividad de la empresa. Se utilizó un instrumento para evaluar ocho escalas de Clima Organizacional Koys&Decottis, (1991), una encuesta para medir la calidad del servicio, unos criterios de expertos para valorar el grado de aceptación de la metodología propuesta y perfeccionar los aspectos señalados y un test de satisfacción laboral mediante cuestionario S21/26 destinado a la evaluación de un conjunto de variables consideradas como relevantes desde el punto de vista del desempeño de rol, incluyéndose características descriptivas del puesto, la salud o el bienestar psicológico. El resultado mostró que existe una presencia de insatisfacción de los trabajadores y de un pobre control interno por los directivos que han estado incidiendo directamente en el desarrollo de un clima organizacional desfavorable detectado dentro de la Empresa Aerostar. En el estudio realizado se detectado la presencia en los clientes de la empresa una percepción negativa sobre la atención que se brinda por el servicio que presta la empresa AEROSTAR S.A. Acorde al test de satisfacción aplicado sed evidencio la presencia de un bajo nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores pertenecientes a la empresa AEROSTAR S.A.

5.2 Marco Conceptual

Comunicación asertiva:

La comunicación asertiva es aquella comunicación en la que está presente un adecuado equilibrio entre la agresividad en un extremo y la no afirmativa en el otro. En la comunicación asertiva se integra el respeto por sí mismo y por los demás. (Saucedo, 2016).

Situación administrativa:

Son circunstancias en las que se pueden encontrar los empleados públicos frente a la Administración durante su relación laboral. El fundamento normativo de las situaciones administrativas se encuentra en: Las situaciones administrativas se encuentran fundamentadas en los Decretos Ley 2400, y 3074 de 1968, Decreto 1045 de 1978 y el Decreto 1083 de 2015 cuyo Título 5 de la Parte 2 del Libro 2 fue modificado por el Decreto 648 de 2017. Algunas situaciones tienen su origen en el Decreto Ley 1228 de 1995 y las Leyes 1635 de 2013, 1822 de 2017 y el Decreto 648 del 2017. (INVIMA, 2021).

Capacitación empresarial:

Es un proceso aportador a la consecución de los objetivos organizacionales, solo que ello no es condición sine qua non. Para que el aporte sea real y no solo potencial se precisa de un diseño, ejecución y medición de sus resultados que sean coherentes con la estrategia empresarial, la identificación adecuada de las necesidades de capacitación, en función de los requerimientos del puesto. (Castañeda, Hernández, Ramos, 2016).

Trabajo en equipo:

Es un proceso dinámico y adaptativo, tiene como base una meta en común, se compone de los conocimientos, habilidades y actitudes de los miembros, requiere coordinación y liderazgo, y se

ve afectado por el contexto, la composición y la cultura del equipo, resulta necesario para un desempeño eficaz del equipo. (Mendoza, Salazar, Rodríguez, 2019 p. 207)

6. Metodología

6.1 Enfoque

Tomando como referencia lo descrito por Hernández, R. (2010)., en referencia con los enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos de realizar investigación científica, en el cual en términos generales se definen de la siguiente manera:

Cuantitativo

“... es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica.”

Cualitativo

“... en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas...”

Mixto: Se refiere a una unión de elementos de los dos modelos anteriores.

De acuerdo con los autores, el enfoque cuantitativo se utiliza para consolidar las creencias y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población. Por lo anterior, se

considera que este trabajo investigativo tiene una tendencia claramente definida al enfoque cualitativo toda vez que se buscara medir las variables cuantitativamente.

6.2 Diseño de la Investigación

Una vez identificado el enfoque del trabajo investigativo, es preciso entender que dicho enfoque permite realizar desarrollos conceptuales clasificados genéricamente a pesar de que queda fundamentada; b) Diseños Etnográficos; c) Diseños Narrativos; d) Diseños Fenomenológicos; e) Diseños de Investigación-Acción; y g) Estudios de Caso Cualitativos; pero que a pesar que tienen elementos que pueden enmarcarlos en uno o en otro, es posible encontrar estudios que se refieren a más de una clasificación o que encuentran criterios comunes en varios y que no permiten una clasificación exclusiva.

Para el caso que nos ocupa, se identifican criterios yuxtapuestos, desde el punto de vista del planteamiento del problema, en las clasificaciones de c) narrativa, pues el problema se identifica a partir de historias, procesos y hechos; d) fenomenológico, pues se refiere a experiencias comunes y distintas; y e) investigación-acción, pues el problema central a investigar corresponde a un diagnóstico de problemas laborales, categorizando causas, consecuencias y soluciones.

A partir de la familiaridad de los usuarios y sus expectativas frente al abordaje, también se identifican similitudes, principalmente, en esos tres tipos de clasificación, a partir de las características de tipo de problema de investigación, objeto de estudio, instrumentos de recolección comunes, estrategias de análisis y producto, esencialmente, sin excluir las demás clasificaciones, en donde también hay elementos coincidentes, aunque en menor proporción, a criterio del equipo de trabajo.

Ahora bien, si se revisan las definiciones específicas de cada clasificación, se podría establecer que el ejercicio desarrollando mediante el trabajo investigativo se centra un poco más

en el modelo investigación-acción, pues la finalidad de éste, la expresa Hernández, R. (2010), citando a Savin-Baden y Major, (2013), define como “... comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad) ...”. En ese mismo sentido, y avanzando un poco más en el concepto, es posible decir que por las preguntas abiertas que se formulan en identificación de la problemática, este modelo se aproxima con fuerza a un diseño de acción participativa, aunque al no incluir una segunda o tercera validación de las propuestas por parte de la comunidad participante, termina siendo un ejercicio incipiente en esa clasificación.

6.3 Variables

Los atributos que se miden en este trabajo tienen que ver con el nivel de asertividad y su incidencia en la comunicación existente entre los niveles central y regional del subproceso de relaciones y asuntos laborales de Colpensiones y la incidencia en la labor de gestionar las situaciones administrativas, es decir el desempeño laboral. En ese orden de ideas, se plantean 2 variables: la comunicación asertiva como variable principal y el trabajo en equipo dado que las falencias en comunicación afectan los resultados de un equipo de trabajo y tiene relación directa con el objeto de estudio que es determinar el grado de afectación en la articulación de trabajo de empleados del nivel central y regional. A continuación, su definición conceptual y operacional:

Tabla 2. Descripción de variables.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Comunicación Asertiva. <i>(variable necesaria para comprobar la hipótesis)</i>	La comunicación asertiva es aquella comunicación en la que está presente un adecuado equilibrio entre la agresividad en un extremo y la no afirmativa en el otro. En la comunicación asertiva se integra el respeto por sí mismo y por los demás. (Saucedo, 2016).	Cuestionario de comunicación asertiva el cual estuvo conformado por tres dimensiones: estrategias de asertividad, estilo asertivo y comunicación precisa.
Trabajo en equipo <i>(variable relacionada con la hipótesis del estudio)</i>	El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde prevalezca la sinergia. Es decir, aunar esfuerzos y disponer las competencias de cada cual en torno a un objetivo común. Matos, Mejía, Barreto, Vethencourt, (2018)	Prueba Screening Test

Fuente: Elaboración propia

6.4 Población y Muestra

Partiendo del principio que el muestreo en procesos cualitativos es propositivo y que se debe iniciar con una muestra tentativa, como lo define por Hernández, R. (2010), para este ejercicio investigativo debemos empezar por explicar que Colpensiones cuenta con ocho (8) Direcciones Regionales distribuidas geográficamente en todo el país, dentro de las cuales hay un (1) servidor responsable de los temas de talento humano para toda la jurisdicción, generando un universo total de ocho (8) servidores, del nivel regional, que intervienen en el subproceso de relaciones y asuntos laborales. Para el caso del nivel central, el equipo que interviene en el proceso está conformado por un equipo similar, ocho (8) personas, ubicadas geográficamente en una sola sede en la ciudad de Bogotá.

Teniendo en cuenta que la teoría referenciada en este ejercicio académico propone como factores para determinar el tipo de muestra la capacidad operativa de recolección y análisis, el entendimiento del fenómeno y su naturaleza, se propone un ejercicio no probabilístico,

realizado a un grupo, en los cuales la muestra está compuesta por 6 servidores del nivel regional y 6 servidores del nivel central. La edad promedio de los trabajadores fue entre 30 y 40 años, de los cuales el 67% corresponde a mujeres y el 32% a hombres, con un tiempo promedio en la empresa de entre 5 y 10 años.

Tabla 3. Descripción poblacional nivel central y regional

Genero	Nivel central	Nivel Regional
Hombres	2	1
Mujeres	4	5
Total	6	6

Fuente: elaboración propia.

7. Métodos o instrumentos para recolección de información

Se utiliza el cuestionario auto diligenciado como técnica de recolección de información dado que es un formato con preguntas y sirve para recolectar información sobre los indicadores de las variables. Toda vez que la intención es producir información cuantitativa tendiente a medir en cierto grado de exactitud algún fenómeno y profundizar en la comprensión desde el punto de vista cualitativo.

- **Para la variable de comunicación asertiva:** Se aplica un cuestionario basado en el Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) con respuesta tipo escala de Likert, con 15 preguntas y cinco opciones de respuesta previamente determinadas.

Tabla 4. Descripción escala de respuestas

Rango	Puntaje	Alternativas de respuesta	Categoría de análisis
4,21 5,00	5	Totalmente de acuerdo	Muy alta
3,41 4,20	4	De acuerdo	Alta
2,61 3,40	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Media
1,81 2,60	2	En desacuerdo	Baja
1,00 1,80	1	Totalmente en desacuerdo	Muy baja

Fuente: Elaboración propia.

El puntaje máximo obtenido en esta prueba es de 75. Los rangos son:

60 a 75 = Alto (Adecuada Comunicación Organizacional)
 45 a 59 = Medio (Comunicación organizacional promedio)
 01 a 44 = Bajo (inadecuada)

- **Para la variable trabajo en equipo:** también se aplicó un cuestionario de diagnóstico evaluación situación actual tomando como referencia Cuestionario propuesto por Patrick Lencioni en su libro Las cinco disfunciones de los equipos, Ortiz R. (2022). Este cuestionario tipo Likert consta de 15 preguntas, con tres opciones de respuesta previamente determinadas y se aplicó a los 12 empleados, descritos anteriormente.

La escala empleada según el tipo de respuesta fue la siguiente:

1= Rara Vez
 2= Alguna Vez
 3= Usualmente

Posterior a los resultados de la encuesta, se agruparon los resultados de acuerdo con la sumatoria promedio de los siguientes criterios:

Tabla 5. Criterios de agrupación cuestionario Lencioni.

Ausencia de confianza	Resultado promedio	Temor al conflicto	Resultado promedio	Falta de compromiso	Resultado promedio	Evasión de responsabilidad	Resultado promedio	Atención a los resultados
Pregunta: 4		Pregunta: 1		Pregunta: 3		Pregunta: 2		Pregunta: 5
Pregunta: 6		Pregunta: 7		Pregunta: 8		Pregunta: 11		Pregunta: 9
Pregunta: 12		Pregunta: 10		Pregunta: 13		Pregunta: 14		Pregunta: 15
Total		Total		Total		Total		Total

Fuente: Elaboración propia a partir de Ortiz R. (2022).

- Un puntaje de 8-9 indica que la disfunción probablemente no es un problema para el equipo.
- Un puntaje de 6 a 7 significa que la disfunción puede ser un problema.
- Un puntaje de 3 a 5 significa que la disfunción es un problema y necesita resolverse.

7.1 Técnica de análisis de datos

Se lleva a cabo análisis estadístico descriptivo de cada variable del estudio, los datos recolectados y tabulados se disponen sistemáticamente, utilizando el concepto básico de la distribución de frecuencias, un método para organizar y resumir datos. (Monje, 2011).

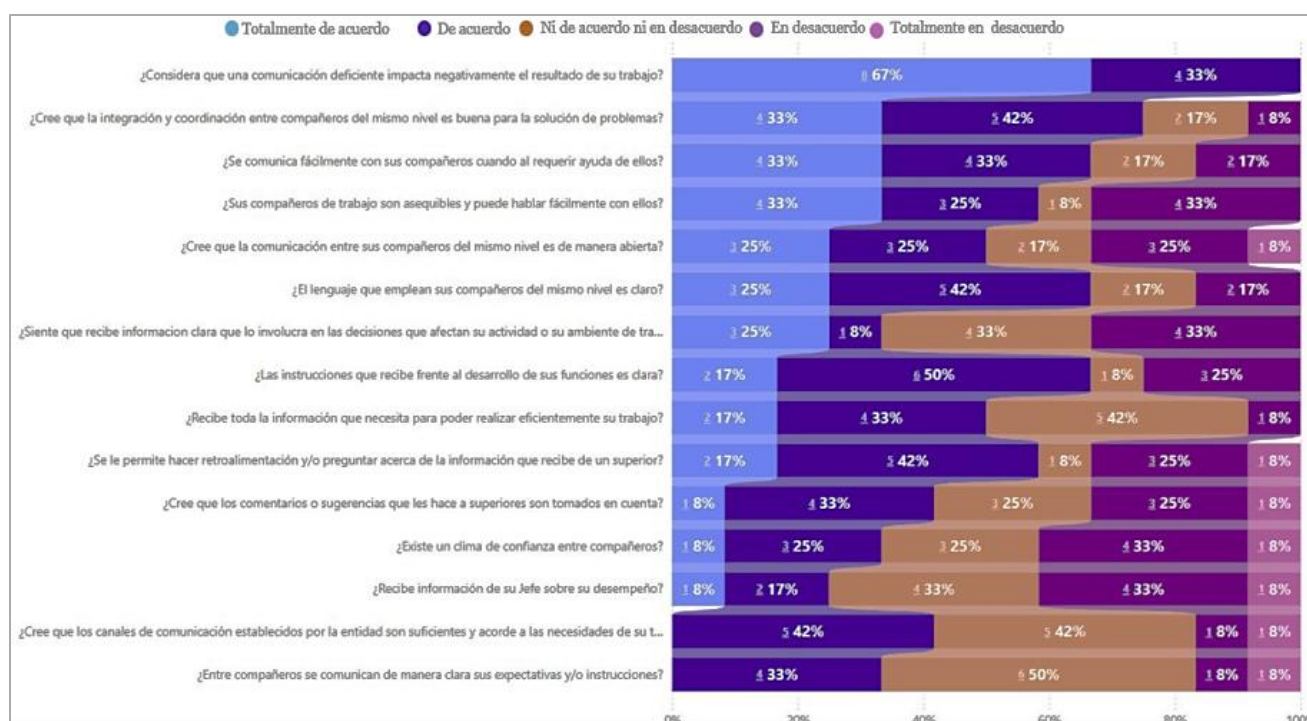
Maldonado, Méndez, Peña, (2007) mencionan que la escala tipo Likert:

“Es un instrumento de medición o recolección de datos cuantitativos utilizado dentro de la investigación. Es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal; consiste en una serie de ítems o juicios a modo de afirmaciones ante los cuales se solicita la reacción del sujeto.”

8. Análisis de resultados

8.1 Análisis Comunicación asertiva

Figura 9. Resultados generales. Encuesta comunicación.



Fuente: Elaboración propia

Resultados más altos para las opciones, Totalmente de acuerdo y De acuerdo:

Como se puede apreciar en la figura 9, un 67% de los encuestados está *totalmente de acuerdo* en que “Una comunicación deficiente impacta negativamente el resultado del trabajo”

lo cual confirma que si tienen esta percepción es posible que se ha visto afectada su gestión por aspectos comunicativos.

De igual forma, llama la atención que el 50% de los encuestados *está de acuerdo* con que “Las instrucciones que recibe frente al desarrollo de sus funciones es clara” lo cual indica que si hay problemas de comunicación ostensibles a mejorar, la incidencia frente a lo establecido en el manual de funciones no es alta y se trata más bien de comunicación entre compañeros de trabajo, es decir en la comunicación horizontal y esto contrastado con las entrevistas realizadas anteriormente es coherente toda vez que nunca se mencionó que los inconvenientes con las novedades tuviesen que ver con falta de claridad de sus funciones.


Así mismo el 42% *está de acuerdo* con que: “El lenguaje utilizado por los compañeros es claro”, “Se le permite hacer retroalimentación y/o preguntar acerca de la información que recibe de un superior”, esto dado que el sistema de evaluación de desempeño permite que el subordinado haga retroalimentación al jefe así como revisar y gestionar los objetivos de desempeño, es bidireccional. “Cree que la integración y coordinación entre compañeros del mismo nivel es buena para la solución de problemas”, hay integración para la resolución de problemas y esto es un dato muy alentador porque muestra que al momento de algún inconveniente la integración y coordinación pueden prevalecer sobre los temas de comunicación particulares en el nivel central y regional.


Resultados más altos para las opciones, En desacuerdo y Ni de acuerdo ni en desacuerdo:

Resulta inquietante el gran número de personas que tomaron una posición ambivalente frente a algunas preguntas. Por ejemplo, al preguntar sobre si “Entre compañeros se comunican de manera clara sus expectativas y/o instrucciones”, un 50% respondió que no está *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. Este amplio porcentaje que se mantuvo neutro invita a revisar una próxima estrategia que sea más efectiva al momento de conocer percepciones, opiniones y sentir

en general sobre este aspecto tan sensible como lo es la comunicación empresarial. Igualmente sucedió frente a las preguntas “¿Cree que los canales de comunicación establecidos por la entidad son suficientes y acorde a las necesidades de su trabajo?”, ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo? obtuvieron un 42% *ni de acuerdo ni en desacuerdo* lo cual indica que gran parte de los encuestados tiene algún reparo frente a los canales de comunicación considerando que no son adecuados o suficientes. Así mismo habría que revisar si desde el nivel central no se está impartiendo información a tiempo y de acuerdo con las necesidades de las regionales.

Finalmente, las siguientes 3 preguntas se mantuvieron en el rango de calificación con más baja puntuación entre las opciones “Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo”, por lo que es necesario que la estrategia de comunicación asertiva haga énfasis en su temática de fondo:

 ¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño? 33% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 33% En desacuerdo, 8% Totalmente en desacuerdo.

 ¿Siente que recibe información clara que lo involucra en las decisiones que afectan su actividad o su ambiente de trabajo? 33% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 33% En desacuerdo.


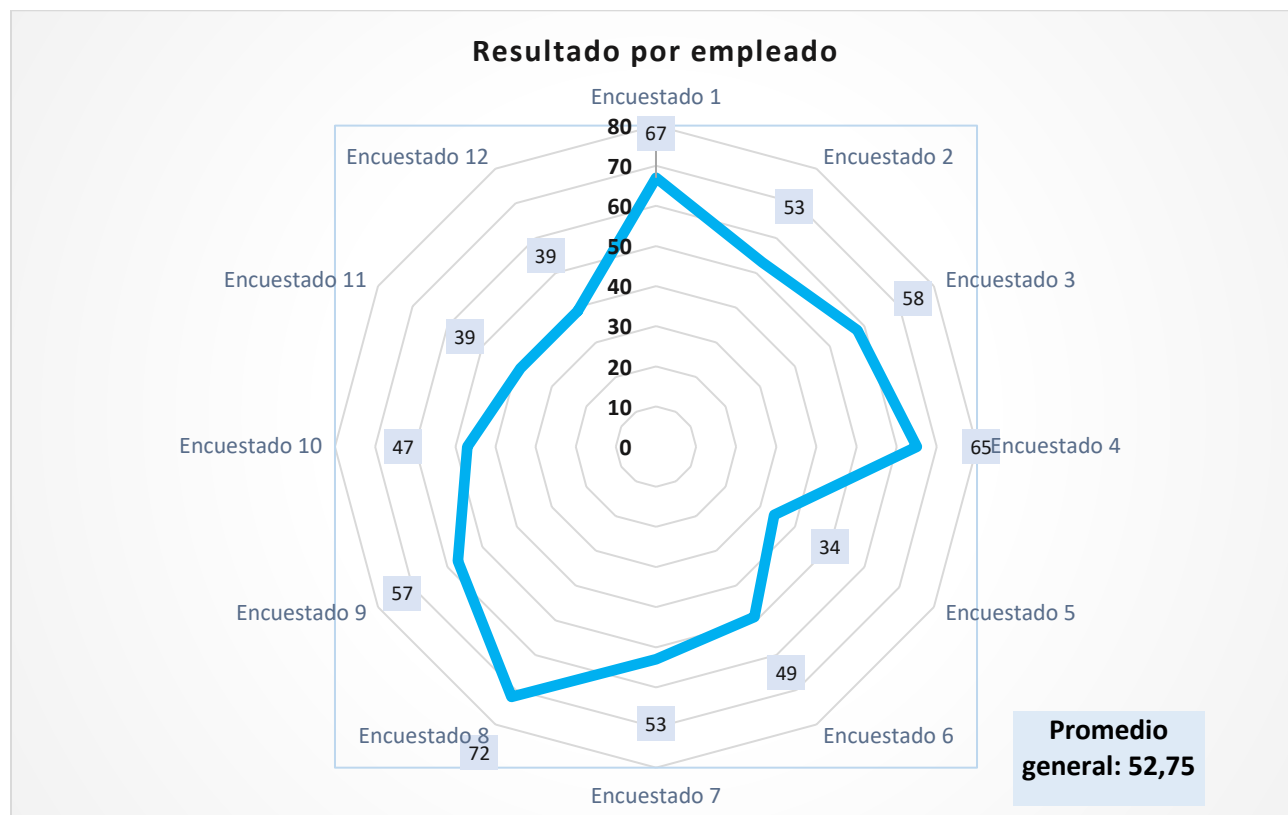
 ¿Existe un clima de confianza entre compañeros? 25% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 33% En desacuerdo, 8% Totalmente en desacuerdo.

Figura 10. Resultados por empleado encuesta Comunicación



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Tabla 6. Rango calificación, encuesta comunicación asertiva

Rango	Equivalencia
60 a 75	Alto (Adecuada Comunicación Organizacional)
45 a 59	Medio (Comunicación organizacional promedio)
01 a 44	Bajo (inadecuada)

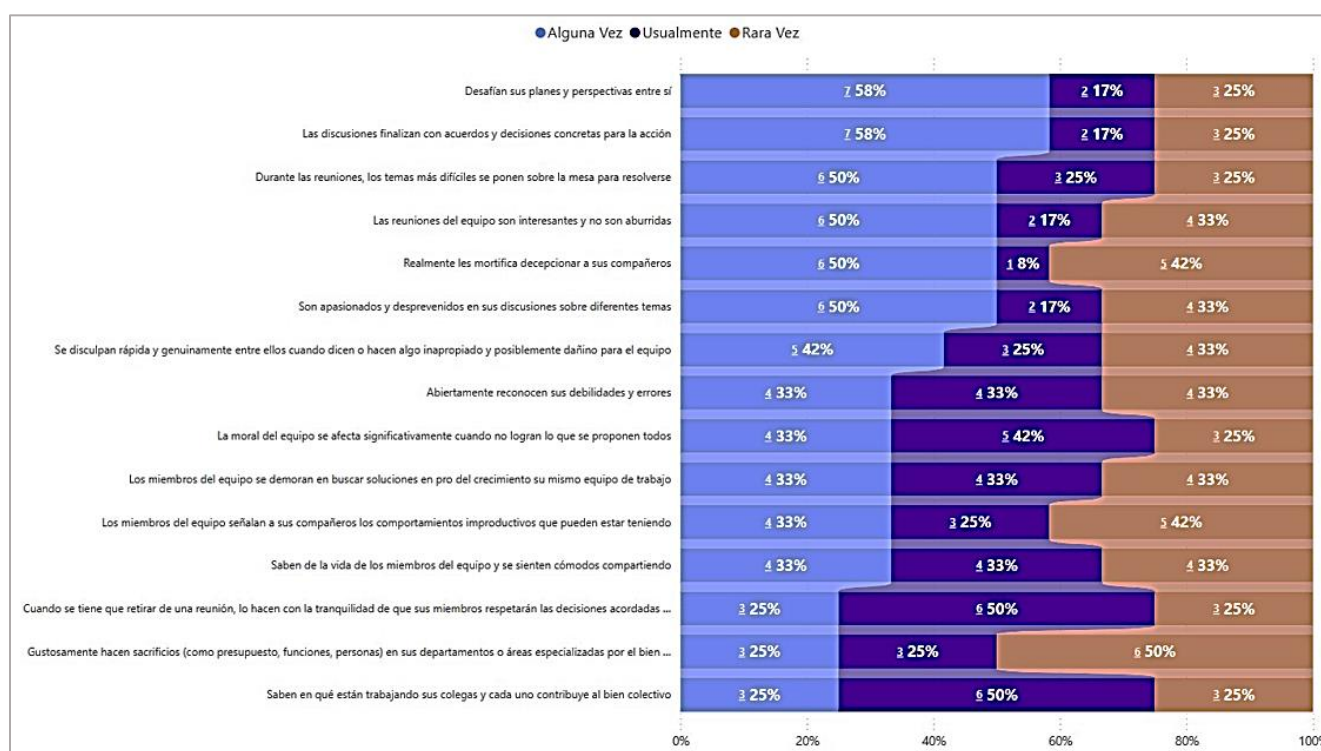
Fuente elaboración propia.

De acuerdo con la categoría establecida se puede observar en la figura 10, que valor promedio general es de 52.75 lo cual ubica el resultado en el intervalo de 45 a 59 = Medio (Comunicación organizacional promedio), gran parte de este promedio general del 52,75 se debe a la gran cantidad de personas que respondieron ambivalentemente (29), es decir con la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo” esto indica que al ser una encuesta interna y a pesar que se informó que era de carácter netamente académico, muchos no se sintieron cómodos para dar una respuesta sincera y en consecuencia optaron por la respuesta neutral. Este resultado de 52.75

también indica que, si bien es cierto el tema de la comunicación asertiva en el trabajo no genera un impacto importante en el corto plazo, si se debe pensar en implementar mejoras en términos de comunicación asertiva toda vez que cerca del 50% perciben o han sentido que la comunicación presenta falencias que podrían afectar el desempeño organizacional.

8.2 Análisis Trabajo en equipo

Figura 11. Resultados generales. Encuesta trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Según los resultados generales de la encuesta, como se puede observar en la Figura 11, sobre la descripción y percepción de los miembros del equipo de trabajo, las siguientes afirmaciones tuvieron una alta categoría calificadas mayormente como usual: “Saben en qué están trabajando sus colegas y cada uno contribuye al bien colectivo” y “Cuando se tiene que retirar de una reunión, lo hacen con la tranquilidad de que sus miembros respetarán las

decisiones acordadas durante la reunión, aunque haya habido desacuerdo inicial”. Esto muestra que, pese a que haya problemas de comunicación siempre se establecen acuerdos, esto se puede apreciar en las actas de reuniones que se llevan a cabo donde se establecen entregables, responsables y fechas de entrega. De igual manera es interesante ver como el hecho de desafiar planes y perspectivas entre si obtuvo tan buena percepción y en realidad parte de la cultura es ser muy competitivos entre los mismos integrantes de trabajo. De otra parte, la afirmación “Gustosamente hacen sacrificios (como presupuesto, funciones, personas) en sus departamentos o áreas especializadas por el bien del equipo” fue la que obtuvo menos frecuencia ya que un 50% de los encuestados opinó que “rara vez” esto aplica al equipo de trabajo, esto debido a que los profesionales de las regionales no tienen pares laborales cercanos sino que están solos en la regional y la interacción directa para “hacer sacrificios” difícilmente se dan, excepto en el nivel central donde todos trabajan en la misma área y eso fomenta y facilita el trabajo colaborativo.

En la misma línea las afirmaciones “Los miembros del equipo señalan a sus compañeros los comportamientos improductivos que pueden estar teniendo” y “Realmente les mortifica decepcionar a sus compañeros” con un 42%, rara vez esto describe a los miembros del equipo, lo cual en principio podría denotar falta de empatía, colaboración he indiferencia entre miembros del equipo.

Tabla 7: Resultados generales por cada una de las disfunciones

Ausencia de confianza	Resultado promedio	Temor al conflicto	Resultado promedio	Falta de compromiso	Resultado promedio	Evasión de responsabilidad	Resultado promedio	Atención a los resultados	Resultado promedio
Pregunta: 4	6,53	Pregunta: 1	6,25	Pregunta: 3	7,67	Pregunta: 2	6,25	Pregunta: 5	5,97
Pregunta: 6	6,82	Pregunta: 7	6,25	Pregunta: 8	7,67	Pregunta: 11	5,68	Pregunta: 9	7,39
Pregunta: 12	6,82	Pregunta: 10	6,82	Pregunta: 13	6,53	Pregunta: 14	6,53	Pregunta: 15	6,82
Total	6,72	Total	6,44	Total	7,29	Total	6,16	Total	6,72

Fuente: Elaboración propia a partir de Ortiz R. (2022).

Figura 12. Resultados general promedio disfunción trabajo en equipo

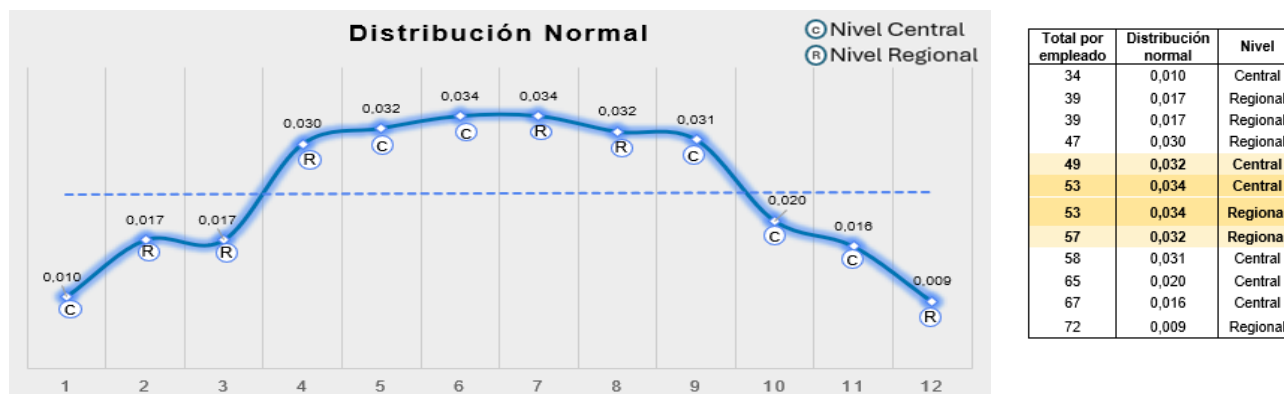


Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta las categorizaciones dadas anteriormente, donde una de ellas establece que: “Un puntaje de 6 a 7 significa que la disfunción puede ser un problema”, como se observa en la Tabla 7 y la Figura 12, hay un promedio entre 6.16 y 7.29, lo cual también se puede apreciar en la gráfica anterior donde se ve bastante parejo el resultado, esto evidencia que esta disfunción de continuar igual se puede convertir en un problema y en consecuencia podría afectar la productividad laboral.

De las 5 disfunciones descritas por Ortiz R. (2022) Test de Lencioni, Responsabilidad” obtuvo el promedio más alto fue “Falta de Compromiso” con 7.29, seguida de “Ausencia de confianza” y “Atención a resultados” que obtuvieron 6.72 cada una.

Figura 13. Distribucion normal trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

La figura 13 muestra una Media de 52,75 y una Desviación estándar de 11,9, se obtuvo la distribución de la gráfica que describe los datos que se agrupan más cerca al valor central. Como se puede apreciar ambos niveles presentan una distribución muy similar de datos, lo cual demuestra que es muy pareja la percepción de trabajo en equipo Central y Regional, toda vez que la desviación es pequeña en ambos niveles.

9. Respuesta a los objetivos planteados

Objetivo general: Determinar en qué medida la comunicación asertiva entre el nivel regional y el nivel central inciden en una articulada gestión, administración y procesamiento de las novedades de situaciones administrativas en Colpensiones y con base en ello generar un plan de mejora.

Respuesta objetivo general: de acuerdo con los resultados generales obtenidos donde el valor promedio general de la encuesta de Comunicación asertiva se ubicó en el rango de 52.75 lo cual dio como resultado en el intervalo de 45 a 59 correspondiente a una comunicación Media - Comunicación organizacional promedio - a continuación se hará una descripción de la incidencia que tiene en la gestión laboral de los profesionales del nivel central y regional, para ello se tomaron las siguientes 3 preguntas que tuvieron más baja puntuación.

Tabla 8. Incidencia de la comunicación asertiva en la gestión laboral

Aspectos susceptibles que mejorar	% Resultados	Inciden en la gestión
Comunicación		
No recibe información clara que lo involucra en las decisiones que afectan su actividad o su ambiente de trabajo	33% Ni de acuerdo ni desacuerdo 33% En desacuerdo 8% Totalmente en desacuerdo	Dificultades en la circulación de la información. La información operativa carece de circuitos para circular en tiempo y forma, generando dificultades en las operaciones y pérdida de productividad. (Arru M, 2014) .
No existe suficiente clima de confianza entre compañeros	25% Ni de acuerdo ni desacuerdo 33% En desacuerdo 8% Totalmente en desacuerdo	La falta de confianza entre los integrantes del equipo es una importante disfunción. Esto ocurre, principalmente, debido a la falta de disposición para establecer confianza dentro del equipo. Los individuos que dentro de un equipo de trabajo no reconocen sus errores y debilidades impiden el establecimiento de elementos de confianza en el equipo. (Treviño, Abreu, 2018).
No es suficiente o no hay información del jefe sobre desempeño	33% Ni de acuerdo ni desacuerdo 33% En desacuerdo 8% Totalmente en desacuerdo	Lo que no se mide, no se puede mejorar. Actualmente las formas de monitoreo de las opiniones de los colaboradores y de medición del clima laboral son escasas. Instrumentar herramientas de medición será de enorme valor para recibir feedback del personal y tener en consideración sus reclamos, ideas, sugerencias y opiniones. (Arru M, 2014) .

Fuente: elaboración propia.

Respuesta Objetivo específico 1. Para identificar si la comunicación afecta en alguna manera el trabajo en equipo del nivel Regional y Central, se tomó el resultado promedio más bajo de la tabla de agrupación de disfunciones Lanconi el cual dio un puntaje de 6 a 7 lo cual significa que la disfunción puede ser un problema. Los siguientes tres aspectos corresponden a la disfunción “Evasión de responsabilidad” que obtuvo un puntaje de 6.16.

Tabla 9. Incidencia del trabajo en equipo en la gestión laboral

Aspectos susceptibles de mejora	% Resultados	Inciden en la gestión
Trabajo en equipo		
Gustosamente hacen sacrificios (como presupuesto, funciones, personas) en sus departamentos o áreas especializadas por el bien del equipo.	50% Rara vez	Relación con los compañeros Si la relación con los compañeros es mala estas van a ser un estresor muy importante. Como consecuencia de esta mala relación el equipo de trabajo no realizara el trabajo a pleno rendimiento. (Villagrán, Vasconcelos, Espinoza, 2019)
Los miembros del equipo señalan a sus compañeros los comportamientos improductivos que pueden estar teniendo	50% Rara vez	Los miembros de un equipo desarrollan una evitación de responsabilidades, debido a la falta de compromiso y aceptación. Sin comprometerse con un claro plan de acción, hasta la gente más centrada y entusiasta suele vacilar antes de llamar la atención de sus compañeros sobre acciones y conductas que parecen contraproducentes para el bien del equipo. (Treviño, Abreu, 2018).
Realmente les mortifica decepcionar a sus compañeros	42% Rara vez	Esto puede traducirse en indiferencia y la indiferencia hace que la persona sea incapaz de sentir empatía, esa emoción que nos conecta con los otros, al permitirnos experimentar su dolor como propio. Cuando se manifiesta la indiferencia afectiva, suelen sobrevenir la soledad, la inestabilidad en los planos social y laboral, la imposibilidad de hacer relaciones duraderas y, frecuentemente, la depresión. Gaceta UNAM. (2022)

Fuente: Elaboración propia

Respuesta Objetivo específico 2.: para determinar cuál es la incidencia del rol de “Profesional de Talento Humano del Nivel Regional” en la adecuada administración y gestión de novedades de situaciones administrativas, es necesario remitirnos al Manual de Funciones y competencias laborales, Resolución 122 de 2018 donde se encuentran las funciones del cargo de Profesional del nivel Regional y tomar las funciones principales que inciden en la actividad de administración y gestión de novedades de situaciones administrativas.

- Hacer seguimiento a las solicitudes relacionadas con las situaciones administrativas de los servidores públicos de la Empresa.
- Efectuar las actividades requeridas para que los servicios de apoyo administrativo se presten en la regional con criterios de calidad y oportunidad.
- Aplicar y desarrollar el programa de gestión del conocimiento, de acuerdo con las normas vigentes y las políticas de talento humano definidas

Respuesta Objetivo específico 3.: para determinar cuál es la incidencia del rol de “Profesional de Talento Humano del Nivel Central” en la adecuada administración y gestión de novedades de situaciones administrativas, es necesario remitirnos al Manual de Funciones y competencias laborales, Resolución 122 de 2018 donde se encuentran las funciones del cargo de Profesional del nivel Central y tomar las funciones principales que inciden en la actividad de administración y gestión de novedades de situaciones administrativas.

- Reportar y/o cargar en el sistema las novedades de nómina.
- Participar en la ejecución del plan anual de capacitación, de acuerdo con las normas vigentes y las políticas de talento humano definidas.
- Participar en el seguimiento al cumplimiento de los planes de acción y planes de mejoramiento de las direcciones.
- Apoyar las actividades requeridas para lograr el cumplimiento de las metas empresariales y en los diferentes programas que adelanta Colpensiones en las regionales en cumplimiento de su objeto social

Respuesta Objetivo específico 4.: A continuación se presenta un plan de trabajo que permita optimizar la comunicación asertiva entre los regionales de talento humano y el subproceso de relaciones y asuntos laborales de acuerdo con los resultados de la encuesta.

Tabla 10. plan de trabajo que permita optimizar la comunicación asertiva

Actividad General	Descripción actividades
1. Diagnóstico Inicial	<ul style="list-style-type: none"> •Encuestas: Realizar encuestas para identificar desafíos y necesidades en la comunicación y el trabajo en equipo. •Entrevistas: a los líderes de equipo y empleados para analizar las percepciones y expectativas. •Análisis de datos: Analizar los resultados de las encuestas y entrevistas para establecer mejoras.
2. Establecer Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> •Aumentar la satisfacción en el trabajo: Medir a través de encuestas de clima laboral. •Reducir conflictos de comunicación: Monitorear el número de incidentes reportados y su incidencia en la gestión de las situaciones administrativas. •Incrementar la colaboración entre equipos: Medir la frecuencia y la calidad de las colaboraciones.
3. Capacitación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> •Talleres de comunicación asertiva: para potencias las habilidades como la escucha activa, la expresión clara de ideas, la resolución de conflictos entre otros. •Desarrollo de equipos: Desarrollar actividades de team building para fortalecer las relaciones interpersonales.
4. Promover una buena Cultura de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> •Canales de comunicación: Establecer canales de comunicación que se adecuen a las necesidades de los profesionales de Talento Humano y las regionales •Reuniones regulares: Programar reuniones regulares para revisar temas puntuales y establecer tareas y responsables.
5. Evaluación y Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> •Encuestas: Realizar encuestas periódicas para medir el progreso y ajustar las estrategias según el caso. •Indicadores clave de rendimiento (KPI): Establecer KPIs para monitorear las iniciativas.

Fuente: Elaboración propia.

10. Conclusiones

La comunicación asertiva es de significativa importancia para cualquier equipo de trabajo, y cobra mayor importancia en equipos que administren información sensible dentro de una compañía. Como se pudo apreciar en los resultados de las encuestas que arrojó un promedio general del 52,75 ubicando la comunicación organización en Medio lo cual indica que existen brechas importantes en la forma en que los miembros del equipo se comunican entre sí, lo que afecta directamente la dinámica grupal y la eficiencia en la ejecución de tareas. En caso particular de los resultados de Comunicación asertiva hay que trabajar en la retroalimentación del desempeño que hacen los jefes a los profesionales, en que la información recibida sea clara y precisa máxime en temas que afecten directamente el desempeño laboral y finalmente en fortalecer el clima de confianza entre compañeros de trabajo.

De otra parte, la variable de Trabajo en equipo que se midió según un test de cinco disfunciones y arrojó promedio entre 6.16 y 7.29, lo cual significa que si las cinco disfunciones no se tratan se pueden convertir en un problema toda vez que el equipo se ve comprometido por la mala comunicación generando malentendidos, y disminuyendo la colaboración, lo que a su vez impacta negativamente en el logro de los objetivos del macroproceso y la organización.

Así mismo, aunque el tamaño de la muestra es relativamente pequeño, los resultados obtenidos sugieren que las falencias en comunicación y trabajo en equipo podrían ser un problema más generalizado, teniendo en cuenta que Colpensiones opera como casa matriz y centro de operaciones principal en Bogotá y debe asegurarse de que la comunicación sea gestionada adecuadamente a nivel nacional.

Finalmente, se pudo apreciar que indistintamente de la ubicación de los encuestados, todos tuvieron percepciones y coincidencias en las respuestas, lo cual desvirtúa el hecho de que

las falencias en comunicación se dan por cuestiones geográficas e invita a desarrollar planes que fortalezcan estas dos habilidades socio laborales de comunicación y trabajo en equipo.

11. Recomendaciones

Desde el punto de vista académico se recomienda para próximas investigaciones referente a Comunicación asertiva y Trabajo en equipo, que sea la misma empresa quien construya la herramienta de recolección de información de tal manera que la medición de las variables sea más precisa dado que, si bien es cierto se consigue algunos modelos de otros autores, estos normalmente no logran abarcar las particularidades que se quiera medir.

Aunque 12 trabajadores pueden proporcionar una primera aproximación al problema, sería recomendable ampliar la muestra para obtener resultados más representativos, con el fin de obtener una mayor certeza de la información obtenida, más si se trata de empresas grandes del nivel nacional, se deben considerar tomar la muestra en ciudades principales y de diferentes procesos de la organización.

12. Referencias

Administradora Colombiana de Pensiones, Colpensiones. (julio de 2018). Resolución 122 del 30 de julio de 2018. Por el cual se modifica el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales de la Planta de Personal de Trabajadores Oficiales de la Administradora Colombiana de Pensiones, Colpensiones. Obtenido de:
[file://avwpvia15.colpensiones.loc/DATAO3\\$/lrendon/Downloads/Resoluci%C3%B3n%20122%20de%202018.pdf](file://avwpvia15.colpensiones.loc/DATAO3$/lrendon/Downloads/Resoluci%C3%B3n%20122%20de%202018.pdf)

Administradora Colombiana de Pensiones, Colpensiones (octubre de 2021) Modelo del Sistema Integrado de Gestión.
<https://www.colpensiones.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=12061>

Aguirre R. (octubre de 2020). Caracterización Gestión de la Selección, Administración de Talento Humano y Servicios Laborales. Obtenido de:
<https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/3147/procesos-y-procedimientos/>

Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica. Obtenido de:
https://www.academia.edu/39647895/Direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_de_Recur_sos_Humanos

Arru M. (2014) Los conflictos que genera la ausencia de comunicación interna.

<https://www.observatoriorh.com/funcion-rh/comunicacion-interna-oportunidades-trabajar-en-las-organizaciones.html>

Castañeda M., Hernández L., Ramos J., (2016). Una práctica innovadora en la capacitación empresarial. Revista Cubana de Educación Superior. Obtenido de:

https://www.researchgate.net/publication/325176582_Una_practica_innovadora_en_la_capacitacion_empresarial

Castro D. (2022) Comunicación asertiva y el trabajo en equipo del personal administrativo de un hospital de Durán, 2022. Obtenido de:

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/106484>

Castro A. (2014) Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Universidad del Norte. Obtenido de:

https://www.google.com.co/books/edition/Comunicaci%C3%B3n_organizacional_T%C3%A9cnicas_y/WyKVBAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=comunicacion+asertiva&pg=PA23&printsec=frontcover

Chiavenato I. (2009) Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. The McGraw-Hill Companies, Inc.

Gaceta UNAM. (2022) La indiferencia nos hace incapaces de sentir empatía. Facultad de Psicología / Dirección General de Divulgación de las Humanidades . UNAM. México. Obtenido de: <https://www.gaceta.unam.mx/la-indiferencia-nos-hace-incapaces-de-sentir-empatia/>

García J., (2011) El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. Obtenido de:
<https://www.researchgate.net/publication/227432494>

Guerra F. (2021) Estrategias de negociación. Ciudad de México. Obtenido de:
https://www.google.com.co/books/edition/Estrategias_de_negociaci%C3%B3n/dZstEAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=ASERTIVO&pg=PA78&printsec=frontcover

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill, sexta edición. Disponible en base de datos Libros electrónicos Ebooks 7-24.

INVIMA (2021) Cartilla de situaciones administrativas. Obtenido de:
<https://www.invima.gov.co/sites/default/files/gestion-talento-humano/2023-09/cartilla-situaciones-administrativas.pdf>

Lesmes A. Barrientos E. Cordero M. (2019) Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? Asertive communication ¿business competitiveness strategy? Obtenido de:
<https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1657>

Ley 1151 (julio de 2007) por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010. Diario Oficial. Imprenta Nacional de Colombia República de Colombia. Obtenido de:
https://www.suin-juriscol.gov.co/imagenes//07/01/2016/1452198399226_46700.pdf

Maldonado S., Méndez L., Peña J., (2007) Manual práctico para el diseño de la Escala Likert.

Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4953744.pdf>

Martínez C., (2012) Diseño de una prueba Screening Test para trabajo en equipo. Trabajo de

Grado. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología. Bogotá. Obtenido de:

<https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/60e63cf9-bcff-4324-96f9-d19cea9b6f85>

Martínez, J. (2019) Comunicación asertiva y resolución de conflictos en el ámbito laboral.

Revista de Estudios Laborales, 27(45), 93-111. Obtenido de:

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/5104/7738/>

Matos Y., Mejía M., Barreto A., Vethencourt M., (2018) El trabajo en equipo para promover la participación de los actores sociales Telos, vol. 20, núm. 2, 2018 Universidad Privada Dr.

Rafael Belloso Chacín, Venezuela Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99356889002>

Mendoza J., Salazar B., Rodríguez E., (2019) El concepto de trabajo en equipo: percepción de empleados en empresas de Monterrey. Obtenido de:

http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5/18%20MENDOZA_SALAZAR_RDZ.pdf

Meneses D. (2024) Estudio de caso organizacional: Programa de comunicación asertiva, eficaz e interna en colaboradores de una empresa privada transnacional. Obtenido de:

https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/13569/meneses_bda.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Monje C. (2011) Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa. Universidad Surcolombiana. Neiva. Obtenido de: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Montes de Oca, J. (2016) Comunicación asertiva y trabajo en equipo: Resultados de un programa de intervención en los supervisores de una empresa. *Propósitos y Representaciones*, 2 (2), 121-196. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2014.v2n2.62>
- Morales V. Tirapé R. (2012). Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Aerostar SA (Bachelor's thesis).
- Reina S. (2021) La importancia de la comunicación asertiva: Un análisis aplicado al comité del paro 2021. Obtenido de: <https://repository.unimilitar.edu.co/items/c5a89cc2-fd80-433e-9098-2b78b586f69c>
- Ortiz R. (2022) Test de Lencioni: ¿Tu equipo es disfuncional? Obtenido de: <https://www.linkedin.com/pulse/test-de-lencioni-tu-equipo-es-disfuncional-ren%C3%A9-alejandro-ort%C3%ADz/>
- Portugal. (2005). “El rol de la comunicación en la prevención de riesgos psicosociales en el Departamento de Vinculación perteneciente a la Gerencia de Talento Humano de la empresa pública de hidrocarburos del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7666/1/T-UCE-0007-238i.pdf>

Riveros Balladares, P. D. (2016). Gestión de la comunicación interna en beneficio al clima laboral de la empresa Maniagro. Universidad Siglo 21. Obtenido de:
[https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13120/RIVEROS%20BADALLAR ES%20Paula%20Donatella.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13120/RIVEROS%20BADALLAR%20Paula%20Donatella.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Skary A. (2024) Modelo de la escalera de la comunicación asertiva los escalones que previenen la deserción escolar. Editorial Letreme. Obtenido de:
https://www.google.com.co/books/edition/Modelo_de_la_Escalera_de_la_Comunicaci%C3%B3n/fwYHEQAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=comunicacion+asertiva&pg=PP14&printsec=frontcover

Saucedo M. (2016) Comunicación asertiva. Experticia Mendi SC. Obtenido de:
<https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-rosario-castellanos/psicologia-social/comunicacion-asertiva/27034879>

Treviño., N., Abreu J., (2018). Análisis de la Problemática del Trabajo en Equipo en México. Obtenido de: [http://www.spentamexico.org/v13-n1/A1.13\(1\)1-13.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n1/A1.13(1)1-13.pdf)

Van-Der C. Gómez J. (2006) Competencias y habilidades profesionales para universitarios. Ed. Diaz de Santos. Madrid. Obtenido de:
https://www.google.com.co/books/edition/Competencias_y_habilidades_profesionales/D-tKfWrsJ4EC?hl=es&gbpv=1&dq=comunicacion+asertiva&pg=PA249&printsec=frontcover

Villagrán S., Vasconcelos M., Espinoza J., (2019) Factores de riesgo psicosocial. UNAM México. Obtenido de:

https://www.google.com.co/books/edition/Factores_de_riesgo_psicosocial/RX5ZEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=mala+relacion+entre+compa%C3%B1eros+de+trabajo&pg=PA48&printsec=frontcover

Anexo 1. Modelo encuesta Comunicación Asertiva

Preguntas	Respuestas				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿Sus compañeros de trabajo son asequibles y puede hablar fácilmente con ellos?					
2. ¿Cree que los comentarios o sugerencias que les hace a superiores son tomados en cuenta?					
3. ¿Considera que una comunicación deficiente impacta negativamente el resultado de su trabajo?					
4. ¿Entre compañeros se comunican de manera clara sus expectativas y/o instrucciones?					
5. ¿Se le permite hacer retroalimentación y/o preguntar acerca de la información que recibe de un superior?					
6. ¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?					
7. ¿Siente que recibe información clara que lo involucra en las decisiones que afectan su actividad o su ambiente de trabajo?					
8. ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?					
9. ¿Cree que los canales de comunicación establecidos por la entidad son suficientes y acorde a las necesidades de su trabajo?					
10. ¿Las instrucciones que recibe frente al desarrollo de sus funciones es clara?					
11. ¿Existe un clima de confianza entre compañeros?					
12. ¿Cree que la integración y coordinación entre compañeros del mismo nivel es buena para la solución de problemas?					
13. ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?					
14. ¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?					
15. ¿Se comunica fácilmente con sus compañeros cuando al requerir ayuda de ellos?					

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Modelo encuesta Trabajo en Equipo.

Preguntas	Respuestas		
	RARA VEZ	ALGUNA VEZ	NUNCA
Descripción de los miembros del equipo:			
1. Son apasionados y desprevénidos en sus discusiones sobre diferentes temas			
2. Los miembros del equipo señalan a sus compañeros los comportamientos improductivos que pueden estar teniendo			
3. Saben en qué están trabajando sus colegas y cada uno contribuye al bien colectivo			
4. Se disculpan rápida y genuinamente entre ellos cuando dicen o hacen algo inapropiado y posiblemente dañino para el equipo			
5. Gustosamente hacen sacrificios (como presupuesto, funciones, personas) en sus departamentos o áreas especializadas por el bien del equipo			
6. Abiertamente reconocen sus debilidades y errores			
7. Las reuniones del equipo son interesantes y no son aburridas			
8. Cuando se tiene que retirar de una reunión, lo hacen con la tranquilidad de que sus miembros respetarán las decisiones acordadas durante la reunión, aunque haya habido desacuerdo inicial			
9. La moral del equipo se afecta significativamente cuando no logran lo que se proponen todos			
10. Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse			
11. Realmente les mortifica decepcionar a sus compañeros			
12. Saben de la vida de los miembros del equipo y se sienten cómodos compartiendo			
13. Las discusiones finalizan con acuerdos y decisiones concretas para la acción			
14. Desafían sus planes y perspectivas entre sí			
15. Los miembros del equipo se demoran en buscar soluciones en pro del crecimiento su mismo equipo de trabajo			

Fuente: Elaboración propia.