



FACULTAD DE CC. EE Y EMPRESARIALES

Grado Administración y Dirección de Empresas

Curso 2024/2025

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Asertividad y toma de decisiones en la gestión de equipos

Autor: Pablo Querejeta Apalategui

Director: Antonio Núñez Partido

Madrid

Diciembre 2024

ASERTIVIDAD Y TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS

Autor: Querejeta Apalategui, Pablo.

Director: Núñez Partido, Antonio.

Entidad Colaboradora: ICADE – Universidad Pontificia Comillas

RESUMEN DEL PROYECTO

Análisis del impacto de la asertividad y la toma de decisiones en la gestión de equipos, basado en una comparación teórica y práctica. Se emplean entrevistas personales y casos prácticos estadísticos para identificar factores clave como la confianza, la comunicación y la resolución de conflictos, fundamentales para que líderes y directivos mejoren en la gestión de equipos. Además, se ofrecen ejemplos prácticos y técnicas específicas para fortalecer estas habilidades.

Palabras clave: Confianza, comunicación, conflicto, líder, *feedback*

1. Justificación

La investigación explora el impacto de la asertividad y la toma de decisiones en la gestión de equipos. Su busca vincular estas habilidades desde una perspectiva teórica y práctica, proporcionando conocimientos útiles para líderes que deseen fortalecer sus competencias directivas. Asimismo, busca motivar a profesionales a desarrollar capacidades clave que potencien el éxito organizacional, integrando aportes académicos con soluciones prácticas aplicables al entorno empresarial.

2. Objetivos del trabajo

El objetivo es explorar la conexión entre la asertividad y la toma de decisiones en la gestión de equipos, comparando teorías históricas y actuales, apoyándose en entrevistas a profesionales experimentados y análisis de casos prácticos estadísticos, y ofreciendo técnicas para perfeccionar estas habilidades.

3. Metodología utilizada

La metodología será mixta, combinando un enfoque cualitativo y cuantitativo. La parte cualitativa se centrará en profundizar en el marco teórico de ambas habilidades en la gestión de equipos, complementada con entrevistas personales que aportarán perspectivas, ejemplos y técnicas para su mejora. Por otro lado, el enfoque cuantitativo incluirá el análisis de resultados estadísticos provenientes de estudios que evidencian el impacto de estas habilidades en la gestión de equipos. Finalmente, se realizará una homogenización de datos para extraer y sintetizar los resultados más relevantes.

4. Resultados / Conclusiones principales

La asertividad y la toma de decisiones favorecen una comunicación clara y honesta, impactando positivamente en la confianza y cohesión del equipo. Estas habilidades contribuyen a mejorar el rendimiento organizacional y la resolución de conflictos. Además, se resalta el papel de la intuición como criterio clave en la toma de decisiones y la importancia de la participación activa, que fomenta un mayor compromiso y un fuerte sentido de pertenencia dentro del grupo. Entre las técnicas para mejorar estas habilidades, se destacan principalmente el uso del *feedback* y la práctica constante en situaciones cotidianas.

ASSERTIVENESS AND DECISION-MAKING IN TEAM MANAGEMENT

Author: Querejeta Apalategui, Pablo.

Supervisor: Núñez Partido, Antonio.

Collaborating Entity: ICADE – Universidad Pontificia Comillas

ABSTRACT

Analysis of the impact of assertiveness and decision-making in team management, based on a theoretical and practical comparison. Personal interviews and statistical case studies will be used to identify key factors such as trust, communication, and conflict resolution, which are essential for leaders and managers to improve team management. Additionally, practical examples and specific techniques will be provided to strengthen these skills.

Keywords: Trust, communication, conflict, leader, feedback

1. Justification

The research explores the impact of assertiveness and decision-making on team management. It aims to link these skills from both a theoretical and practical perspective, providing valuable insights for leaders looking to strengthen their management competencies. Additionally, it seeks to motivate professionals to develop key capabilities that enhance organizational success, integrating academic contributions with practical solutions applicable to the business environment.

2. Objective

The objective is to explore the connection between assertiveness and decision-making in team management, comparing historical and current theories, supported by interviews with experienced professionals and statistical case studies, while offering techniques to refine these skills.

3. Methodology

The methodology will be mixed, combining both qualitative and quantitative approaches. The qualitative part will focus on exploring the theoretical framework of both skills in team management, complemented by personal interviews that will provide perspectives, examples, and techniques for improvement. On the other hand, the quantitative approach will involve analyzing statistical results from studies that demonstrate the impact of these skills on team management. Finally, data homogenization will be conducted to extract and synthesize the most relevant results.

4. Main Results / Conclusions

Assertiveness and decision-making promote clear and honest communication, positively impacting trust and team cohesion. These skills contribute to improving organizational performance and conflict resolution. Additionally, the role of intuition as a key criterion in decision-making is highlighted, along with the importance of active participation, which fosters greater commitment and an intense sense of belonging within the group. Among the techniques to improve these skills, the use of feedback and continuous practice in everyday situations.

Índice

I. INTRODUCCIÓN	6
1. Propósito general de la investigación	6
2. Objetivos	6
3. Diseño metodológico. Estructura del trabajo.	7
3.1. Enfoque cualitativo	8
3.2. Enfoque cuantitativo	10
3.3. Limitaciones de la metodología	11
3.4. Estructura del trabajo	12
II. MARCO TEÓRICO. ESTADO DEL ARTE	13
1. Asertividad.	13
1.1. Concepto histórico de asertividad	13
1.2. Actualidad sobre asertividad	15
2. Toma de decisiones	16
2.1. Concepto histórico de la toma de decisiones	16
2.2. Actualidad sobre la toma de decisiones	19
III. ENTREVISTAS	21
1. Contexto	21
2. Análisis de habilidades en ámbitos profesionales	22
IV. CASOS PRÁCTICOS	30
1. Contexto	30
2. Análisis de habilidades en ámbitos profesionales	30
V. HOMOGENIZACIÓN RESULTADOS	39
VI. CONCLUSIONES	45
1. Cumplimiento de los objetivos	45
2. Recomendaciones	47
3. Limitaciones y futuras líneas de trabajo	49
VII. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado	52
VIII. BIBLIOGRAFIA	53
IX. ANEXO	55
1. Transcripción de entrevistas	55
1.1. Vicente Blanco	55
1.2. Sandra Menéndez	58
1.3. Iñigo Querejeta	62
2. Plantilla de Análisis	65
2.1. Plantilla de Análisis Vicente Blanco	65
2.2. Plantilla de Análisis Sandra Menéndez	69
2.3. Plantilla de Análisis Iñigo Querejeta	72
3. Ejemplos prácticos donde emplear la asertividad y toma de decisiones para la gestión de equipos	75

Tabla de figuras

Tabla 1 Estructura entrevistas _____	9
Tabla 2 Principales conceptos sobre asertividad caso práctico 1 _____	31
Tabla 3 Principales conceptos sobre asertividad caso práctico 2 _____	32
Tabla 4 Principales conceptos sobre asertividad caso práctico 3 _____	33
Tabla 5 Principales conceptos sobre toma de decisiones caso práctico 1 _____	35
Tabla 6 Principales conceptos sobre toma de decisiones caso práctico 2 _____	36
Tabla 7 Principales conceptos sobre toma de decisiones caso práctico 3 _____	37
Tabla 8 Resumen resultados homogeneizados _____	44
Tabla 9 Plantilla representación asertividad Vicente _____	66
Tabla 10 Plantilla acciones asertividad Vicente _____	67
Tabla 11 Plantilla representación toma de decisiones Vicente _____	68
Tabla 12 Plantilla acciones toma de decisiones Vicente _____	69
Tabla 13 Plantilla representación asertividad Sandra _____	70
Tabla 14 Plantilla acciones asertividad Sandra _____	70
Tabla 15 Plantilla representación toma de decisiones Sandra _____	71
Tabla 16 Plantilla acciones toma de decisiones Sandra _____	72
Tabla 17 Plantilla representación asertividad Iñigo _____	72
Tabla 18 Plantilla acciones asertividad Iñigo _____	73
Tabla 19 Plantilla representación toma de decisiones Iñigo _____	74
Tabla 20 Plantilla acciones toma de decisiones Iñigo _____	75

I. INTRODUCCIÓN

1. Propósito general de la investigación

¿Cómo impactan la asertividad y la toma de decisiones en la gestión de equipos? En actualidad, la gestión de equipos se ha convertido en una habilidad fundamental para cualquier directivo en el ámbito empresarial. La gestión de expectativas, la planificación del trabajo o la metodología a seguir son habilidades importantes dentro de esta cualidad, pero para conseguir una buena gestión de equipos, se requieren dos habilidades fundamentalmente: la asertividad y la toma de decisiones.

Por un lado, la asertividad facilita la construcción de relaciones efectivas, promoviendo un clima de trabajo positivo y resolviendo conflictos de manera eficiente. En paralelo, la toma de decisiones informadas y oportunas es esencial para el logro de metas organizacionales, asegurando el éxito a largo plazo.

La investigación busca comprender cómo el desarrollo y la aplicación de las habilidades de asertividad y toma de decisiones impactan directamente en la gestión de equipos. Este estudio tiene como objetivo principal compartir conocimientos útiles y relevantes para aquellos que están interesados en mejorar sus habilidades de liderazgo y gestión en el mundo empresarial de hoy. Busca ofrecer perspectivas prácticas que no solo enriquezcan el ámbito académico, sino que también inspiren a líderes y profesionales a desarrollar habilidades directivas fundamentales que impulsen el éxito en sus organizaciones.

2. Objetivos

En este trabajo se busca cumplir los siguientes objetivos, contestando a las preguntas de investigación concretas:

- ✓ Explorar la base teórica de estas habilidades y analizar su aplicación histórica, centrándose en el conocimiento técnico subyacente para entender mejor los principios que las sustentan y su evolución a lo largo del tiempo.
- ✓ Emplear una metodología integral que incluya la revisión de la literatura académica relevante, la realización de entrevistas con líderes empresariales y el análisis detallado de casos prácticos, lo que garantiza un enfoque completo y bien fundamentado en el estudio de estas habilidades empresariales.

- ✓ Evaluar situaciones reales donde estas habilidades han sido fundamentales, respaldando esta evaluación con argumentos sólidos basados en experiencias personales, lo que proporciona una comprensión más profunda de su importancia en el contexto empresarial.
- ✓ Identificar diversas técnicas prácticas que puedan ser aplicadas en el entorno empresarial para mejorar la comunicación y la toma de decisiones, lo que facilita la implementación de estrategias efectivas en la gestión de equipos y proyectos.
- ✓ Comprender el impacto empírico que el desarrollo y la aplicación de habilidades de asertividad y toma de decisiones tienen en la gestión de equipos, lo que permite entender cómo estas competencias influyen en el éxito empresarial.

3. Diseño metodológico. Estructura del trabajo.

El enfoque metodológico de este estudio será mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una comprensión holística del impacto de las habilidades de asertividad y toma de decisiones en la gestión de equipos en el entorno empresarial. Permite abordar una investigación desde diferentes perspectivas y obtener así una comprensión más completa del fenómeno estudiado. Esta metodología permite aprovechar las fortalezas de cada enfoque y compensar sus limitaciones, lo que enriquece la investigación y aumenta su validez y fiabilidad. (Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. 2017)

Una vez estudiado el análisis cualitativo y cuantitativo, con sus correspondientes resultados, se procede a realizar una homogenización de los datos para sacar los temas principales entre ambos estudios y unificarlos para sacar conclusiones que tengan evidencia empírica desde la perspectiva cualitativa y cuantitativa.

Entre las preguntas claves que se pretenden exponer en este estudio, destacan las siguientes principalmente:

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos de la asertividad y la toma de decisiones en la gestión de equipos y que visión general se tiene de ellos en el ámbito profesional?

- ¿Cuál ha sido su experiencia al aplicar la asertividad y la toma de decisiones en su carrera profesional, y podría compartir ejemplos concretos de situaciones en las que haya utilizado estas habilidades?
- ¿Qué medidas ha tomado para evaluar el impacto de las habilidades de asertividad, toma de decisiones en la gestión de equipos en el rendimiento de su equipo u organización, y cómo ha observado que estas habilidades influyen en la eficacia del liderazgo y la cultura organizacional en su experiencia laboral?
- ¿Cuáles son los casos prácticos más representativos para justificar la correlación entre la asertividad y la toma de decisiones con la gestión de equipos?
- ¿Qué aprendizajes y conclusiones se pueden extraer de estos datos estadísticos para justificar la relación entre la asertividad y la toma de decisiones con la gestión de equipos?

3.1. Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo se basará en la recopilación de información para realizar un marco teórico coherente y poder comprender las reflexiones que otros autores realizaron sobre la asertividad / toma de decisiones en la gestión de equipos. Adicionalmente, se añadirá la perspectiva de directivos profesionales para que relaten su experiencia personal y den consistencia al marco teórico presentado.

3.1.1. Estudio bibliográfico del marco teórico

El marco teórico se construirá a partir de una revisión bibliográfica exhaustiva que permitirá definir y comprender los conceptos de asertividad, toma de decisiones y su influencia en la gestión de equipos. Este estudio proporcionará las bases necesarias para analizar cómo estas habilidades afectan la dinámica de los equipos, ayudando a establecer un marco conceptual que orientará el análisis. A través de la comparación entre la teoría y las entrevistas realizadas a expertos, se evaluarán las aplicaciones prácticas de estos conceptos en situaciones reales, identificando similitudes, diferencias y posibles lagunas en la literatura existente.

3.1.2. Entrevistas personales a expertos/as

Las entrevistas se realizarán a directores de áreas de distintos sectores, seleccionados por su experiencia en la gestión de equipos. Estas entrevistas, tanto presenciales como virtuales, se centrarán en conocer sus percepciones sobre la asertividad, la toma de decisiones y su impacto en la gestión de equipos. Se incluirá una muestra diversa en

cuanto a sectores y roles de liderazgo, asegurando así una visión completa y representativa.

En primer lugar, se indagará sobre las definiciones personales de asertividad y toma de decisiones. Posteriormente, se analizarán estas dos habilidades y su relación con la eficacia en la gestión de equipos, proporcionando ejemplos concretos de su aplicación en el ámbito profesional. Además, los entrevistados compartirán prácticas y técnicas útiles para mejorar estas habilidades, tanto a nivel individual como de equipo. Se procurará que todos los entrevistados hayan ocupado posiciones de liderazgo relevantes, lo que garantizará la calidad y profundidad de las perspectivas obtenidas.

A continuación, se presenta el guion establecido para estas entrevistas:

Introducción	Presentación del estudio y del experto/a invitado/a
Experiencia	Aproximación al tema de la asertividad y toma de decisiones en la gestión de equipos
Centraje	Entrevista al experto/a sobre su opinión y experiencias relacionadas con el tema. <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la asertividad y la toma de decisiones? • ¿Cómo afectan estas dos habilidades a la gestión de equipos? • ¿Cómo debe aplicarlas un líder para mejorar la gestión de equipos? • ¿En qué situaciones reales has necesitado estas habilidades para la correcta gestión del equipo?
Recentraje	Propuestas para fomentar prácticas y técnicas para mejorar la asertividad y la toma de decisiones en la gestión de equipos. <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué técnicas aplicas para mejorar la asertividad y toma de decisiones en el ámbito organizacional?
Cierre	Agradecimiento y despedida

Tabla 1 Estructura entrevistas

3.1.3. Comparación marco teórico con entrevistas

Tras completar el análisis bibliográfico y las entrevistas, se llevará a cabo una comparación directa entre los conceptos teóricos y las experiencias obtenidas de los entrevistados. Este análisis cualitativo permitirá validar, complementar o desafiar la teoría

existente, a la vez que proporcionará una comprensión más profunda de la aplicación práctica de la asertividad y la toma de decisiones en la gestión de equipos. La comparación también ayudará a identificar patrones emergentes y nuevas perspectivas que enriquezcan la comprensión actual de estos conceptos, reflejando tanto las mejores prácticas teóricas como los desafíos cotidianos en la práctica organizacional.

3.2. Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo aporta una visión más objetiva y generalizable, al permitir la recopilación y análisis de datos numéricos que pueden ser estadísticamente analizados. Los estudios cuantitativos, como los experimentos controlados o los análisis de datos secundarios, pueden proporcionar evidencia empírica sólida sobre la relación entre la asertividad, la toma de decisiones y la gestión de equipos en diferentes contextos organizacionales. (Teddlie, C., & Tashakkori, A, 2009).

3.2.1. Selección de estudios estadísticos

El enfoque cuantitativo de este estudio se centrará en seleccionar casos prácticos que permitan analizar de manera objetiva y numérica cómo las habilidades de asertividad y toma de decisiones influyen en la gestión de equipos. Se priorizarán casos publicados en revistas académicas y estudios científicos que presenten resultados medibles sobre el impacto de estas habilidades en aspectos como la cohesión, la productividad y la satisfacción laboral en equipos.

Los criterios para seleccionar los casos incluirán el tamaño de la muestra, el contexto organizacional, la disponibilidad de datos y la claridad en la medición de las variables. Además, se dará prioridad a casos recientes para asegurar la relevancia de los datos, y se buscarán evidencias estadísticas claras que respalden la relación entre asertividad, toma de decisiones y resultados en la gestión de equipos. Se valorará también la representatividad de los casos, abarcando diversos sectores industriales y contextos organizacionales. Finalmente, se dará preferencia a los casos publicados en revistas académicas de alta calidad y reputación, lo que garantiza la credibilidad de los datos.

3.2.2. Comparación marco teórico con casos prácticos

Tras completar la selección de casos estadísticos, se procederá a comparar los resultados obtenidos en los casos prácticos con el marco teórico. Esta comparación, que se realizará mediante técnicas estadísticas como el análisis de correlación, permitirá verificar si las teorías sobre la asertividad y la toma de decisiones se reflejan en los datos cuantitativos.

El proceso de comparación ayudará a evaluar la consistencia de los conceptos teóricos en distintos contextos organizacionales, validando o refutando las hipótesis planteadas en la literatura existente. Esta comparación no solo proporcionará una base empírica sólida para los conceptos estudiados, sino que también permitirá identificar áreas donde las teorías puedan necesitar ajustes, contribuyendo al desarrollo y refinamiento del conocimiento sobre cómo las habilidades de asertividad y toma de decisiones impactan la gestión de equipos.

3.3. Limitaciones de la metodología

Al realizar un estudio sobre la asertividad y la toma de decisiones en la gestión de equipos, es fundamental reconocer varias limitaciones que pueden afectar la amplitud y calidad de la investigación.

Una de las principales limitaciones es la restricción lingüística, ya que limitar la selección de estudios a idiomas como inglés y español puede excluir investigaciones valiosas publicadas en otros idiomas. Esto puede resultar en una representación sesgada y una falta de diversidad en las perspectivas, lo que limita la comprensión completa del tema y perpetúa inequidades en la producción del conocimiento.

Otro factor importante son las limitaciones temporales. Si se restringe la búsqueda a estudios publicados en un período específico, se corre el riesgo de omitir investigaciones antiguas que aún pueden ser relevantes. Estos estudios pueden ofrecer perspectivas históricas valiosas y proporcionar un contexto importante sobre la evolución del tema.

Además, existen limitaciones relacionadas con el número de entrevistas y casos prácticos. Un número reducido de entrevistas puede afectar la representatividad y la diversidad de las perspectivas, lo que impide capturar la complejidad de las prácticas de gestión en diferentes contextos organizacionales. Esto puede resultar en la omisión de información crucial y una visión incompleta del impacto de la asertividad y la toma de decisiones en la gestión de equipos.

La selección de perfiles específicos para los casos prácticos también puede limitar la generalización de los hallazgos. Si los casos se centran en un único perfil o tipo de organización, los resultados pueden no ser aplicables a otros contextos laborales. Además, si se enfocan en líderes con un estilo de liderazgo asertivo, se puede pasar por alto la

efectividad de otros enfoques de gestión, lo que distorsiona la percepción de qué estrategias son más adecuadas en diferentes entornos.

3.4. Estructura del trabajo

Una vez explicada la tipología de la metodología, las limitaciones y los criterios de selección de los entrevistados y casos, esta metodología cuantitativa y cualitativa se estructurará según los bloques a desarrollar en el trabajo. A continuación, se presentan las principales secciones:

- Marco teórico. Estado del arte: se establecerá un marco teórico sólido para comprender las variables históricas y actuales relacionadas con la asertividad y la toma de decisiones en la gestión de equipos a través de un estudio bibliográfico. Se realizará un análisis de la literatura académica y empresarial, abordando tanto las perspectivas clásicas como las contemporáneas. Se contextualizará el desarrollo de estas habilidades a lo largo del tiempo, identificando teorías y enfoques relevantes. Además, se examinarán las concepciones contemporáneas, considerando tendencias y enfoques emergentes.
- Entrevistas: se realizarán entrevistas a líderes empresariales con el fin de explorar en detalle sus experiencias y percepciones sobre las habilidades de asertividad y toma de decisiones en la gestión de equipos desde una perspectiva cualitativa. Estas entrevistas proporcionarán una comprensión profunda y contextualizada de cómo estas habilidades se aplican en entornos empresariales específicos, permitiendo así obtener información detallada sobre su efectividad y su impacto en el rendimiento organizacional.
- Casos prácticos: se analizarán casos prácticos para ilustrar la aplicación concreta de estas habilidades en diferentes contextos empresariales desde un punto de vista cuantitativo. Este enfoque complementará las entrevistas cualitativas al proporcionar datos cuantificables sobre la eficacia y el éxito de estas habilidades en la práctica empresarial.
- Homogenización resultados: se analizarán los diferentes resultados obtenidos tanto en las entrevistas (análisis cualitativo) como en los casos prácticos (análisis cuantitativo) y se buscarán los temas principales que se pueden obtener de ambos resultados, combinándolos para obtener respuestas con robustez cualitativa y cuantitativa.

II. MARCO TEÓRICO. ESTADO DEL ARTE

1. Asertividad.

1.1 Concepto histórico de asertividad

En las etapas iniciales de la historia de la asertividad, los debates se centraron en definir claramente el concepto y distinguirlo de otros términos psicológicos relacionados. El término "asertividad" fue acuñado por primera vez por Andrew Salter en su libro *"The Conditioned Reflex Therapy"*, publicado en 1949. Salter lo utilizó para describir la capacidad de expresar los propios sentimientos y defender los propios derechos sin violar los derechos de los demás. Su trabajo sentó las bases para el desarrollo posterior del concepto de asertividad en psicología. (Mitjana, L., 2019)

Salter enfatiza la importancia de expresar los propios sentimientos y derechos sin infringir los de los demás, lo que pone énfasis en la autenticidad y la defensa de los derechos individuales. Sin embargo, esta definición puede ser percibida como unilateral, ya que se centra en la dimensión individual de la asertividad sin considerar plenamente el contexto social y las interacciones grupales.

Para otros autores, la distinción entre la asertividad y la agresividad también fue objeto de debate y reflexión. Choynowski (1977) destacó que, aunque ambas pueden implicar la expresión de opiniones y sentimientos, la asertividad se caracteriza por hacerlo de manera respetuosa y sin dañar a los demás, mientras que la agresividad tiende a ser más destructiva y perjudicial para las relaciones interpersonales.

Choynowski destaca la importancia crucial de expresar opiniones de manera respetuosa para mantener relaciones saludables en equipos de trabajo. Su perspectiva resalta la necesidad de diferenciar claramente entre asertividad y agresividad para fomentar un ambiente colaborativo y productivo. No obstante, señala que, en la práctica, esta distinción puede ser borrosa durante momentos de conflicto. Esta observación subraya la complejidad inherente en la aplicación de conceptos abstractos en situaciones concretas, lo cual puede generar confusión en los equipos y dificultar la promoción de un entorno laboral colaborativo y armonioso.

La asertividad busca promover un ambiente de inclusión y apoyo, donde se fomente el desafío intelectual y se anime a los miembros del equipo a expresar sus ideas, puede impulsar la innovación y el crecimiento. Además, es fundamental diferenciar entre ser

agradable y ser amable: mientras que ser agradable implica evitar conflictos y mantener una fachada de armonía superficial, ser amable implica abordar las necesidades de las personas con acciones significativas y adaptar las decisiones en beneficio de la problemática y el bienestar tanto individual como organizacional. Integrar estas perspectivas en la gestión de equipos permite desarrollar soluciones integrales y trabajar de manera efectiva con personas de diferentes culturas y antecedentes, superando las frustraciones personales y promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso (Doltlich, Cairo y Rhinesmith, 2006).

La asertividad, tal como la definen Doltlich, Cairo y Rhinesmith, no solo es una habilidad crucial en la gestión de equipos, sino que también actúa como un catalizador para promover un ambiente laboral donde se fomente la inclusión y el apoyo mutuo. Al expresar las ideas, se establece una comunicación franca y transparente que facilita la colaboración y la resolución efectiva de problemas. La distinción entre ser agradable y ser amable resalta la importancia de abordar las necesidades de los individuos de manera auténtica y significativa, lo que contribuye a fortalecer las relaciones interpersonales y a construir un ambiente laboral más positivo y saludable.

Las tres definiciones coinciden en señalar que la asertividad implica la capacidad de expresar los propios pensamientos, sentimientos y derechos de manera directa. Tanto la definición de Salter como la de Choynowski subrayan que la asertividad no debe dañar ni violar los derechos de los demás, lo que resalta la importancia de la comunicación respetuosa. Esta idea se amplía en la definición de Doltlich, Cairo y Rhinesmith, que también destaca la creación de un entorno respetuoso y colaborativo, donde las personas puedan expresar sus ideas sin generar conflictos destructivos.

En cuanto a sus diferencias, Salter se centra en la asertividad como una habilidad individual para expresar derechos y opiniones sin agresividad, mientras que Choynowski amplía el concepto al diferenciarla de la agresividad, destacando su impacto en las relaciones interpersonales. En contraste, Doltlich, Cairo y Rhinesmith la colocan en un contexto organizacional, destacando su rol en la gestión de equipos y la creación de un entorno colaborativo e inclusivo. Además, la definición de Doltlich y sus compañeros introduce una distinción entre "ser agradable" (evitar conflictos superficiales) y "ser amable" (actuar con autenticidad y consideración), un matiz que no aparece en las definiciones anteriores, que no abordan estas diferencias en el comportamiento interpersonal.

1.2 Actualidad sobre asertividad

La asertividad es una habilidad esencial para expresar opiniones, deseos y sentimientos de manera clara y directa en cualquier contexto comunicativo, especialmente en el ámbito laboral. Su relevancia radica en su capacidad para evitar conflictos y facilitar la negociación mediante estrategias de comunicación efectiva en equipos de trabajo. Aunque puede enfrentar obstáculos como la disonancia cognitiva y la estructura jerárquica de las relaciones laborales, su aplicación conlleva beneficios significativos, como el aumento de la motivación del personal enfocada al trabajo y la mejora de la productividad organizacional, al promover un clima propicio para la resolución de conflictos y la toma de decisiones. (Romero-Rodríguez y Castillo-Abdul, 2019)

La propuesta por Romero-Rodríguez y Castillo-Abdul se centra en los resultados tangibles de la asertividad en el ámbito laboral. Destaca su capacidad para evitar conflictos y facilitar la negociación en equipos de trabajo, reconociendo desafíos como la disonancia cognitiva y la estructura jerárquica.

Esta perspectiva enfocada en los resultados empresariales es crucial para la gestión de equipos, ya que una comunicación asertiva puede desempeñar un papel fundamental en la resolución efectiva de conflictos y en la mejora del rendimiento del equipo. Sin embargo, al centrarse en los resultados, esta definición podría pasar por alto la importancia de las relaciones interpersonales y el clima laboral para el bienestar y la eficacia del equipo.

Estudios recientes, como el de Arredondo (2015), destacan que la asertividad en entornos nuevos de trabajo, como el teletrabajo, permite comunicar ideas y necesidades de forma clara, evitando la distorsión del mensaje. Esto resulta esencial para la comunicación efectiva en entornos virtuales, donde las relaciones laborales se basan en un diálogo pertinente que facilita la comprensión y la colaboración. La modalidad de teletrabajo demanda nuevas competencias comunicativas que promuevan interacciones asertivas y productivas.

Esta perspectiva es clave en entornos virtuales, donde la ausencia de interacción cara a cara puede aumentar el riesgo de malentendidos. En el teletrabajo, donde los equipos dependen en gran medida de mensajes escritos o breves llamadas, la asertividad se vuelve esencial para garantizar que cada miembro comprenda el mensaje de la manera en que

fue intencionado. Al eliminar ambigüedades, la comunicación asertiva facilita relaciones laborales efectivas y una colaboración fluida, lo que a su vez contribuye a la productividad y al logro de objetivos comunes.

Ambas teorías reconocen que la asertividad es esencial para una comunicación efectiva en el entorno laboral, subrayando su papel en la expresión clara de opiniones y en la reducción de conflictos. La visión de Romero-Rodríguez y Castillo-Abdul, al igual que la de Arredondo, coincide en que la asertividad contribuye a mejorar la productividad y el clima organizacional, ya que facilita la comprensión y el diálogo entre los miembros del equipo. No obstante, ambas perspectivas asumen que la asertividad automáticamente crea un entorno más colaborativo, sin considerar las limitaciones individuales o culturales que podrían influir en su aplicación y eficacia.

Las diferencias entre ambas teorías radican principalmente en su contexto y en la profundidad de su análisis. Mientras que Romero-Rodríguez y Castillo-Abdul presentan una visión general de la asertividad como una herramienta para mejorar la motivación y resolver conflictos en un entorno laboral tradicional, Arredondo aporta una crítica más específica y adaptada al teletrabajo, enfatizando la importancia de evitar la distorsión del mensaje.

La asertividad es una habilidad clave para un ambiente laboral productivo, ya que permite expresar opiniones, deseos y sentimientos de manera clara y directa. Esta capacidad previene conflictos y facilita la negociación en los equipos. Implica comunicar pensamientos y emociones de forma sincera, respetando los derechos de los demás, y es esencial para establecer límites de manera honesta, creando un entorno donde todos se sientan valorados y respetados.

2. Toma de decisiones

2.1 Concepto histórico de la toma de decisiones

A lo largo de la historia, han surgido numerosas definiciones sobre el concepto de la toma de decisiones. En primer lugar, Mintzberg, Raisighani y Théorét (1976) describen la toma de decisiones como una secuencia de etapas que materializan acciones con el propósito de resolver problemas, confrontar crisis o aprovechar oportunidades. Esta perspectiva destaca la naturaleza dinámica de este proceso, que implica una serie de acciones y

reflexiones orientadas hacia la solución de problemas y la captura de oportunidades en el entorno empresarial.

La visión dinámica de Mintzberg y sus compañeros destaca la necesidad de acciones ágiles y reflexivas para adaptarse a entornos empresariales cambiantes, lo que es clave para coordinar equipos. Reconoce la volatilidad del entorno y la importancia de tomar decisiones rápidas y flexibles, lo que hace de la toma de decisiones un proceso continuo y adaptativo, donde los equipos deben estar preparados para ajustarse rápidamente a nuevas circunstancias.

La toma de decisiones es un proceso dinámico mediante el cual un individuo o grupo se mueve de una situación actual a una ideal, buscando resolver problemas o aprovechar oportunidades dentro de la organización. Este proceso implica una sucesión de etapas que involucran procesos mentales focalizados en acciones concretas, donde se analizan y evalúan diversas alternativas de decisión para determinar la más adecuada. Para respaldar este proceso, se hace uso y consulta de información relevante sobre factores y elementos clave de la organización. La decisión final tomada y las acciones resultantes de esta contribuyen a generar beneficios y ventajas para la organización, alineándose con sus objetivos y metas estratégicas. (Rodríguez y Pinto, 2010)

La definición de Rodríguez y Pinto resalta que la toma de decisiones es un proceso continuo y adaptativo, cuyo objetivo es evaluar distintas alternativas para alinearse con los objetivos estratégicos. Subraya la importancia del análisis y la información, utilizando criterios previamente establecidos para optimizar los resultados y generar beneficios organizacionales. Al tomar una decisión, es crucial contar con información relevante, identificar las posibles alternativas para resolver un problema y definir criterios que prioricen la información recopilada, facilitando así la selección de la opción más adecuada entre las distintas alternativas disponibles.

La toma de decisiones puede abordarse desde dos enfoques principales: estratégico y operativo. El enfoque estratégico se centra en la planificación a largo plazo, con un análisis detallado de datos y la elaboración de planes de acción para alcanzar los objetivos organizacionales. Requiere una mentalidad analítica para evaluar diversas variables y prever futuros escenarios. La operativa prioriza la acción inmediata y la eficiencia, buscando soluciones rápidas y concretas, a menudo con un enfoque pragmático que puede limitar la innovación. Los líderes pueden adoptar diferentes estilos: uno más centrado en

los resultados a corto plazo y la eficiencia, y otro más orientado a satisfacer las necesidades humanas de los empleados. Un enfoque equilibrado que combine ambos estilos puede mejorar la moral, el compromiso y el rendimiento del equipo, maximizando tanto los resultados inmediatos como el bienestar a largo plazo de los miembros del equipo (Doltlich, Cairo y Rhinesmith, 2006).

Además, la intuición juega un papel clave en la toma de decisiones, especialmente cuando los datos son limitados o ambiguos. Este enfoque se basa en los instintos y la capacidad de hacer lo correcto, incluso si las consecuencias no son favorables, como en el caso de la contratación de personal, donde se valora la adecuación cultural más allá de la experiencia técnica. (Doltlich, Cairo y Rhinesmith, 2006).

La toma de decisiones efectiva requiere equilibrar los enfoques estratégico y operativo. La planificación a largo plazo es esencial para el éxito organizacional, pero las decisiones operativas rápidas también son cruciales para enfrentar desafíos diarios. Saber cuándo aplicar cada enfoque es clave, ya que la acción inmediata puede ser valiosa, pero sin dirección estratégica puede carecer de impacto duradero.

La intuición también juega un papel importante, especialmente cuando los datos son limitados, pero depender solo de ella puede ser riesgoso. En la gestión de equipos, los líderes deben equilibrar los objetivos inmediatos con el bienestar de los empleados. Un enfoque que valore tanto los resultados como las necesidades humanas promoverá un ambiente de trabajo saludable y un rendimiento sostenible a largo plazo.

Las tres teorías coinciden en que la toma de decisiones es un proceso dinámico y estructurado, enfocado en resolver problemas y aprovechar oportunidades dentro de la organización. Todos destacan que este proceso implica una serie de etapas que guían a los tomadores de decisiones desde una situación actual hacia un objetivo o mejora ideal. Además, los tres enfoques subrayan la importancia de contar con información relevante y analizar alternativas antes de tomar una decisión final, destacando el impacto de estas decisiones en el éxito y alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

En cuanto a sus diferencias, las teorías difieren en su enfoque y profundidad. Mintzberg, Raisighani y Théorét ven la toma de decisiones como una secuencia de etapas para resolver problemas, pero no detallan cómo se analizan alternativas. Rodríguez y Pinto profundizan en el análisis, resaltando que las decisiones deben alinearse con los objetivos estratégicos para llevar a la organización a un estado ideal, pero no diferencian entre

decisiones estratégicas y operativas. Doltlich, Cairo y Rhinesmith son los únicos que introducen la intuición como una herramienta útil en situaciones de datos limitados, y distinguen entre decisiones estratégicas y operativas, además de considerar el equilibrio entre resultados y el bienestar del equipo, lo cual aporta una visión más completa.

2.2 Actualidad sobre la toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso clave para abordar la solución de problemas complejos, caracterizados por una falta de datos que impide alcanzar certezas. En la gestión de equipos, esto significa aceptar la incertidumbre, lo cual ha llevado a preferir modelos descriptivos de satisficiencia sobre modelos normativos de optimalidad. Así, se busca inicialmente una solución viable (eficacia) para avanzar, y más adelante una solución óptima (eficiencia) conforme se dispone de más información. Este enfoque secuencial permite a los equipos adaptarse y transformar la organización de manera efectiva frente a desafíos complejos. (Riquelme, Pedrajas y Vega, 2020).

Este modelo apuesta por soluciones rápidas y viables en situaciones de incertidumbre, lo cual permite a los equipos avanzar sin esperar perfección. Sin embargo, esta preferencia por la eficacia puede llevar a una cultura de conformismo, donde se priorizan soluciones “suficientes” en lugar de buscar lo mejor. Aunque es útil para afrontar desafíos complejos de manera ágil, este enfoque exige que los líderes encuentren un equilibrio. Si solo se busca avanzar rápidamente, la organización corre el riesgo de estancarse y perder oportunidades de innovación y mejora a largo plazo.

La toma de decisiones es el núcleo del proceso administrativo y se define como la capacidad de elegir acciones estratégicas que guíen a los equipos hacia los objetivos de la organización. En la gestión de equipos, esta habilidad permite al líder ejercer autoridad y establecer un rumbo claro, impactando directamente en la eficiencia y cohesión del grupo. A través de decisiones bien estructuradas y comunicadas en distintos niveles— institucional, intermedio y operacional—se promueve una dinámica organizacional adaptativa que no solo facilita el cumplimiento de metas, sino también la capacidad de los equipos para enfrentar desafíos y mejorar su desempeño en un entorno cambiante. (Mera, Cruz y Zambrano, 2021)

La visión de la toma de decisiones subraya su papel en guiar a los equipos, pero puede ser limitada. Aunque se destaca que las decisiones estratégicas mejoran la eficiencia y

cohesión, esta perspectiva asume que el liderazgo centralizado es siempre la mejor opción. En un entorno cambiante, depender solo de decisiones de niveles superiores puede frenar la agilidad del equipo, especialmente cuando se necesitan respuestas rápidas. Además, dar absoluta autoridad al líder podría ignorar la importancia de la colaboración y las ideas de todo el equipo, lo que podría hacer las decisiones menos innovadoras y alineadas con las necesidades reales de quienes ejecutan el trabajo.

Ambas teorías destacan la toma de decisiones como una habilidad esencial en la gestión de equipos, pero lo hacen con enfoques que buscan enfrentar desafíos organizacionales. Coinciden en que las decisiones bien fundamentadas pueden mejorar la eficiencia y cohesión del equipo. Ambos enfoques también reconocen la importancia de la adaptación al cambio como una parte integral de la toma de decisiones, sugiriendo que, en un entorno organizacional complejo, los equipos deben ajustarse para cumplir con los objetivos y mejorar el rendimiento.

La diferencia clave radica en la forma en que cada teoría aborda la toma de decisiones frente a la incertidumbre. Riquelme, Pedrajas y Vega abogan por un enfoque flexible que acepta la incertidumbre y prioriza soluciones viables en lugar de óptimas, mediante un modelo de satisficiencia. Este enfoque es útil en contextos complejos donde los datos son limitados y se requiere avanzar rápidamente. En contraste, Mera, Cruz y Zambrano presentan una visión más estructurada y jerárquica, donde el liderazgo centralizado establece el rumbo claro para el equipo a través de decisiones bien comunicadas en todos los niveles. Este enfoque es menos adaptable a cambios bruscos y podría limitar la innovación, ya que depende de un liderazgo fuerte en lugar de la colaboración y flexibilidad del equipo

III. ENTREVISTAS

1. Contexto

Las entrevistas seguirán una estructura definida explicada en la metodología. En primer lugar, se realizarán preguntas teóricas sobre las definiciones de asertividad y toma de decisiones, preguntando adicionalmente sobre su conexión con la gestión de equipos. Posteriormente, se indagará en el ámbito práctico, con ejemplos reales de estas habilidades y técnicas para mejorarlas en el ámbito profesional.

El primer entrevistado es Vicente Blanco. Es doctor ingeniero de minas y ha realizado el programa de Alta Dirección de Empresas del IESE, acumulando más de 40 años de experiencia en puestos de alta responsabilidad en empresas industriales y de servicios. Fue presidente de Ingeniería Sereland, consejero delegado de Cementos Asland y director mundial de organización y RRHH en Lafarge, coordinando 50 países y 100,000 empleados. Especializado en gestión del cambio y gestión de integración de empresas en procesos de fusión, ha trabajado en entornos multiculturales, sido profesor de dirección de proyectos durante 25 años en la Escuela Superior de Ingenieros de Minas de Madrid, y coach certificado de directivos. Actualmente, es consultor en Mercer España en el área de Recursos Humanos.

La segunda entrevistada es Sandra Menéndez. Es licenciada en Educación, posee un Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos, así como un Máster en Mujer y Liderazgo del IESE. Es Coach certificada por el EMCC (*European Mentoring and Coaching Council*) con más de 25 años de experiencia en formación, gestión y dirección de equipos a nivel nacional e internacional. En los últimos años, se ha dedicado a trabajar como Coach Ejecutivo para directivos, Coach de equipos y consultora de desarrollo para empresas de sectores variados como telecomunicaciones, alimentación, banca, educación, energía y manufactura. Anteriormente fue Directora de Formación, Selección y Desarrollo para España en Steria y actualmente se desempeña como Socia-Directora en MRC.

El tercer entrevistado es Íñigo Querejeta. Es ingeniero industrial por TECNUN, con un máster en Ingeniería Industrial y otro en *Advanced Management Program* por el *IESE Business School*. Ha trabajado en Uralita como Director en la División de Tejedos y Cubiertas. Actualmente, es el CEO del grupo Contenur, posición que ha ocupado durante

18 años. Posee una gran experiencia en empresas industriales internacionalizadas. Bajo su liderazgo, Contenur cuenta con una plantilla de aproximadamente 1200 empleados y tiene presencia en 14 países.

2. Análisis de habilidades en ámbitos profesionales

- Vicente Blanco

Tanto el marco teórico como la entrevista destacan que la asertividad consiste en expresar pensamientos y sentimientos de manera clara y respetuosa. En el marco teórico, Salter define la asertividad como la capacidad de expresar los propios sentimientos sin violar los derechos de los demás, mientras que Vicente menciona que “la asertividad es la capacidad de una persona para expresar lo que piensa sin molestar a nadie.” Ambos enfoques coinciden en que la asertividad busca el equilibrio entre la expresión personal y el respeto hacia los demás, un aspecto clave en la interacción profesional.

La asertividad promueve una **comunicación** directa y transparente, facilitando así la colaboración y el compromiso con los objetivos compartidos. Su práctica fomenta una **comunicación** clara y promueve la resolución efectiva de **conflictos**. Al cultivar la asertividad, se construye un ambiente de trabajo donde la **confianza** y el compromiso con los objetivos compartidos son elevados, lo que conduce a resultados laborales más satisfactorios y un mayor rendimiento del equipo.

Además, ambos coinciden en que la asertividad es fundamental para la cohesión y el buen funcionamiento de los equipos. Doltlich, Cairo y Rhinesmith indican que un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso facilita la colaboración y el crecimiento organizacional, mientras que Vicente afirma que “la toma de decisiones afecta a la gestión de equipos porque genera **confianza**”, destacando que un **líder** que toma decisiones asertivas y comunica de manera clara fortalece la **confianza** y cohesión del equipo.

También existe consenso sobre la toma de decisiones. Mintzberg, Raisighani y Théorét ven la toma de decisiones como un proceso dinámico orientado a resolver problemas, y Riquelme, Pedrajas y Vega sugieren que, en situaciones de incertidumbre, una decisión viable y rápida es mejor que esperar la solución perfecta. Vicente apoya esta visión al señalar que “la peor decisión es la que nunca se toma,” lo cual refuerza la importancia de actuar en situaciones de ambigüedad para mantener la cohesión y el progreso en el equipo.

El marco teórico como Vicente reconocen que la asertividad y las decisiones claras generan **confianza** en el equipo. En el marco teórico, Mera, Cruz y Zambrano plantean que una toma de decisiones alineada con los objetivos estratégicos de la organización contribuye a la cohesión del equipo. Vicente resalta que la asertividad es esencial para “movilizar y gestionar a la gente” y asegurar que el equipo trabaje alineado hacia un objetivo común. Ambos coinciden en que una **comunicación** asertiva y decisiones bien fundamentadas permiten que el equipo confíe en la dirección y se comprometa con los objetivos compartidos.

Se pone de manifiesto la importancia crítica de la toma de decisiones para el mantenimiento de la cohesión y la generación de **confianza** dentro del equipo. Las decisiones tomadas de forma conjunta y con las diferentes perspectivas del equipo son fundamentales para inspirar **confianza** en el liderazgo, lo que repercute directamente en la efectividad y moral del equipo. Además, se hace hincapié en que es esencial que todos los miembros del equipo respalden las decisiones tomadas y trabajen en conjunto para su cumplimiento, lo que promueve un sentido de responsabilidad compartida y cohesión en la ejecución de las acciones propuestas.

El argumento de Vicente sobre “tomar una decisión a partir de información previa que se tenga sin demorar en exceso la decisión (preferiblemente a partir del 60%) ya que nunca se puede obtener el 100% de la información” aparece representada en la teoría de Riquelme, Pedrajas y Vega, donde indican que tomar decisiones y gestión de equipos es necesario aceptar la incertidumbre y ser capaz de evolucionar de una solución viable a una óptima (con toda la información), con la recopilación progresiva de información.

Una diferencia clave es el papel de la intuición en la toma de decisiones, algo que solo se menciona en la entrevista. Mientras que el marco teórico aboga por una toma de decisiones estructurada y basada en el análisis de información relevante de Rodríguez y Pinto, Vicente introduce la intuición como un "factor diferencial en la selección de criterios", especialmente útil en contextos de datos limitados.

Según Vicente, la experiencia y la intuición permiten tomar decisiones efectivas cuando la información completa no está disponible, lo que sugiere un enfoque más flexible y adaptativo en la gestión de equipos. Esta diferencia muestra cómo Vicente valora el juicio personal y la experiencia acumulada, complementando el enfoque racional con una dimensión más práctica y realista que no se aborda en profundidad en el marco teórico.

Entre las técnicas para mejorar la asertividad, destaca mejorar la autoconfianza a través de autoafirmaciones positivas y participación en situaciones sociales para ganar **confianza**, prestar atención activa a las conversaciones y reflexionar antes de responder, reconocer los propios errores y aprender de ellos y pedir **feedback** constante para mejorar la **comunicación** y relaciones. Estas técnicas buscan desarrollar la capacidad de ser asertivo mediante la práctica constante, la autoevaluación y la mejora continua en la **comunicación**. Enfatizan la importancia de construir una base sólida de autoconfianza y escucha activa para mejorar la asertividad.

Para mejorar la toma de decisiones, conviene clasificar el problema en numerosos pasos, siendo estos en análisis del problema, identificación y alternativas, selección y ejecución. Conforme se gane más habituales sean la toma de decisiones, más experiencia se obtiene y se perfecciona la técnica. Adicionalmente, conviene hacer caso a la intuición en aspectos donde no se puede tener información objetiva o se requiere tomar una decisión personal. Estas técnicas enfatizan un enfoque estructurado y sistemático para la toma de decisiones, asegurando que se consideren todas las variables y opciones posibles antes de llegar a una conclusión. También subrayan la importancia de la experiencia y la intuición en el proceso decisional.

- Sandra Menéndez

Tanto el marco teórico como Sandra destacan que la asertividad consiste en expresar pensamientos y sentimientos de manera clara y respetuosa. En el marco teórico, Salter define la asertividad como la capacidad de expresar los propios sentimientos sin violar los derechos de los demás. Sandra refuerza esta definición al afirmar que “la asertividad es la capacidad de una persona para expresar lo que siente y piensa sin hacer daño ni a sí mismo ni a los demás,” subrayando así la importancia del respeto mutuo en la **comunicación**.

Durante la entrevista, se presenta un ejemplo concreto donde una **líder**, al ascender a un nivel jerárquico superior, utiliza la asertividad al comunicar claramente su visión del trabajo y los cambios en la dinámica de su relación profesional con sus colaboradores para poder gestionar correctamente el equipo que conformaban. Esta **comunicación** efectiva permitió establecer límites y generar un entendimiento mutuo sobre los roles y responsabilidades de cada uno.

Ambos enfoques coinciden en que la asertividad es clave para evitar **conflictos** en el ámbito laboral. Choynowski resalta que la asertividad, a diferencia de la agresividad, implica una **comunicación** respetuosa que minimiza las tensiones. Sandra también destaca que la asertividad permite a un **líder** “encontrar un equilibrio entre ser pasivo y ser agresivo” promoviendo así una **comunicación** equilibrada que ayuda a prevenir **conflictos** dentro del equipo.

El marco teórico y Sandra ven la toma de decisiones como esencial para la cohesión y la **confianza** dentro de un equipo. En el marco teórico, Rodríguez y Pinto plantean que una toma de decisiones bien fundamentada contribuye a la cohesión del equipo al estar alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Sandra coincide al afirmar que “una buena toma de decisiones es fundamental para la cohesión y la **confianza** dentro de un equipo,” subrayando la importancia de contar con una dirección clara y bien comunicada.

Ambos enfoques señalan que la asertividad permite al **líder** comunicar de manera clara las expectativas y roles dentro del equipo. En el marco teórico, Doltlich, Cairo y Rhinesmith explican que ser asertivo implica adaptarse a las necesidades de los empleados y tomar decisiones en beneficio del equipo y la organización. Sandra menciona que “la asertividad es crucial para la **comunicación** de expectativas dentro de un equipo,” enfatizando que un **líder** asertivo es capaz de clarificar los roles y objetivos de cada miembro, lo que reduce la confusión y aumenta la efectividad del equipo.

Los resultados de esta toma de decisiones son una alineación con las expectativas, ya que la claridad en las expectativas desde el inicio asegura que los nuevos miembros comprendan sus roles y las metas del equipo, facilitando una integración más rápida y efectiva. Otro resultado es la cohesión del equipo, ya que al involucrar al equipo en el proceso de selección fortalece la cohesión y la aceptación de los nuevos miembros, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Otra similitud notable es cómo cada uno aborda la asertividad en relación con la adaptación cultural. El marco teórico enfatiza que la asertividad promueve la inclusión cultural y facilita la gestión de equipos con diversos antecedentes y culturas para Doltlich, Cairo y Rhinesmith. Sandra argumenta que las experiencias de vida y el entorno cultural de cada individuo moldean su comportamiento, lo que puede influir en su capacidad para ser asertivo. Se sugiere que la asertividad es una habilidad que equilibra estos

comportamientos culturales para promover una mayor cohesión y **confianza** dentro del equipo.

Alguna de las teorías en la toma de decisiones también difiere entre el marco teórico y Sandra. Mientras que el marco teórico se centra en una toma de decisiones estructurada y basada en el análisis de datos según Rodríguez y Pinto, Sandra introduce la importancia de la intuición en situaciones donde no se cuenta con toda la información, aunque considera preferible tomar decisiones basadas en resultados objetivos. Ella menciona que “es necesario confiar en la intuición y la experiencia” para decisiones rápidas, una perspectiva que no aparece en el marco teórico, el cual prioriza un enfoque más racional y analítico en todo momento.

En cuanto a la intuición, existe diferencias entre Sandra y el marco teórico. Mientras que Doltlich, Cairo y Rhinesmith argumentan que la intuición es clave cuando los datos son escasos o ambiguos, Sandra argumenta que “para mejorar la toma de decisiones, también considero la importancia de tener un proceso mental objetivo, utilizando métricas y datos para tomar decisiones informadas”, por lo que el **líder** debería reducir la subjetividad en el proceso de toma de decisiones. Argumenta que minimiza el riesgo de sesgos personales o decisiones impulsivas que podrían afectar negativamente al equipo y evitando posibles **conflictos** dentro del equipo.

Entre las técnicas para mejorar la asertividad, destaca reconocer cuándo no se está siendo asertivo y analizar las causas, evaluar cómo las influencias culturales y educativas afectan el comportamiento asertivo y practicar la expresión clara y directa de pensamientos y sentimientos. Estas técnicas están diseñadas para mejorar la capacidad de ser asertivo mediante la autoconciencia y la reflexión sobre cómo factores externos pueden influir en la **comunicación**. Fomentan una **comunicación** abierta y honesta como base para la asertividad.

Para la toma de decisiones, basar las decisiones en información cuantificable para reducir la subjetividad, crear procedimientos claros para la selección y evaluación de alternativas, y establecer metas específicas y comunicar expectativas claramente para guiar la toma de decisiones. Estas técnicas se centran en la objetividad y la claridad en el proceso de toma de decisiones. Fomentan el uso de datos concretos y procedimientos estructurados para mejorar la calidad y efectividad de las decisiones tomadas.

- Iñigo Querejeta

La asertividad se presenta en el marco teórico y en la entrevista con Iñigo como una habilidad esencial que permite expresar pensamientos y sentimientos de manera clara y respetuosa. En el marco teórico, Salter la define como la capacidad de expresar los propios sentimientos sin violar los derechos de los demás. Iñigo complementa esta idea, describiendo la asertividad como “la capacidad de expresar opiniones, puntos de vista o sentimientos con claridad y en el momento preciso, sin hacer daño a los demás.” Ambos enfoques coinciden en que la asertividad es fundamental para equilibrar **comunicación** y respeto mutuo, una característica esencial para el liderazgo efectivo.

La autenticidad y el respeto mutuo crean un ambiente de **confianza** donde los miembros del equipo se sienten seguros para expresar sus ideas y preocupaciones, lo cual es vital para un desempeño efectivo. Esta conexión es evidente en los resultados observados: la **confianza** generada por la asertividad permite a los miembros del equipo trabajar juntos de manera más armoniosa y eficiente, promoviendo un entorno en el que todos se sienten valorados y escuchados.

Además, la asertividad es vista como una herramienta clave para evitar **conflictos** en el ámbito laboral. Mientras que Choynowski destaca que la asertividad, a diferencia de la agresividad, permite expresar opiniones de forma respetuosa y minimiza tensiones, Iñigo subraya que ser asertivo “es encontrar el equilibrio entre no ser agresivo ni pasivo”. Esta capacidad de mantener una **comunicación** equilibrada y honesta es esencial para prevenir **conflictos** dentro del equipo y gestionar adecuadamente las relaciones laborales.

Mantener esta diferencia clara es esencial para una **comunicación** efectiva y respetuosa en el equipo. Los resultados refuerzan esta idea, mostrando que la asertividad contribuye a una atmósfera de respeto mutuo y colaboración, mientras que la agresividad puede desestabilizar y desmotivar a los miembros del equipo.

En el contexto del teletrabajo, la asertividad también se relaciona directamente con la productividad. Arredondo sostiene que una **comunicación** clara y sin distorsión del mensaje en entornos remotos es crucial para la eficiencia del equipo. Iñigo refuerza esta visión al afirmar que “la asertividad también es vital para la **comunicación** de expectativas”, ya que ayuda a evitar malentendidos y facilita la colaboración efectiva, incrementando así la productividad del equipo.

La toma de decisiones en condiciones de incertidumbre es otro punto de convergencia entre el marco teórico y la perspectiva de Iñigo. Mera, Cruz y Zambrano sugieren que decisiones estructuradas y alineadas con los objetivos organizacionales son esenciales para alcanzar los fines estratégicos de la empresa. De manera similar, Iñigo enfatiza que “un **líder** debe ser capaz de tomar decisiones de manera consistente con los objetivos y valores de la empresa”, asegurando que el equipo se mantenga alineado y comprometido con la misión organizacional.

Las decisiones siempre están condicionadas y dirigidas hacia un objetivo común, definido a través de valores y criterios que la empresa considera adecuados. Cualquier desviación de este plan obstaculiza su realización, lo que subraya la necesidad de tomar decisiones alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

Sin embargo, existen diferencias en el enfoque hacia la toma de decisiones. Mientras que el marco teórico da prioridad a un enfoque estructurado y basado en el análisis, como indican Rodríguez y Pinto, Iñigo valora la intuición, desarrollada a través de la experiencia, como un factor importante en situaciones imprevistas. Él afirma que “la intuición, desarrollada a través del conocimiento y la experiencia, juega un papel importante en la toma de decisiones, especialmente en situaciones imprevistas”, destacando una perspectiva más pragmática y adaptativa en comparación con el enfoque analítico del marco teórico. La intuición engloba ciertos aspectos éticos y morales, donde las consideraciones humanas y emocionales tienen un peso significativo. Las decisiones intuitivas, aunque puedan carecer de datos completos, permiten una respuesta más flexible y adaptativa a las circunstancias cambiantes.

Por último, aunque el marco teórico señala la asertividad como un medio para gestionar equipos culturalmente diversos y fomentar la inclusión, Iñigo aplica la asertividad principalmente para ajustar las relaciones individuales dentro del equipo, especialmente en casos de cambios de rol. Esto evidencia un enfoque más enfocado en relaciones personales y **comunicación** directa, en contraste con el énfasis del marco teórico en la inclusión cultural.

Entre las técnicas para mejorar la asertividad, destaca forzarse a ser asertivo en situaciones fáciles y progresivamente en situaciones más complicadas, llevar un registro de las veces que has sido asertivo durante la semana para evaluar el progreso y pedir

feedback para mejorar la claridad en la **comunicación**, solicitando retroalimentación regular sobre la efectividad de la **comunicación**.

Estas técnicas promueven una mejora gradual y sistemática en la asertividad, enfocándose en la práctica constante y la retroalimentación para afinar las habilidades de **comunicación** asertiva. La práctica de la reflexión sobre situaciones pasadas ayuda a los **líderes** a identificar y mejorar áreas donde no han sido asertivos, fortaleciendo así su capacidad para gestionar equipos eficazmente.

Para la toma de decisiones, se recomienda comenzar con decisiones personales y simples, practicando la toma de decisiones en situaciones de bajo riesgo para ganar confianza para posteriormente incrementar la complejidad de las decisiones tomadas. También se debe medir y analizar el número y dificultad de decisiones tomadas además de pedir *feedback* para evaluar la efectividad de las decisiones.

Estas técnicas están diseñadas para mejorar la capacidad de tomar decisiones a través de la práctica gradual y la autoevaluación. Enfatizan la importancia de la retroalimentación y el análisis de resultados para mejorar continuamente. Los **líderes** que practican y promueven la asertividad y la toma de decisiones contribuyen a un entorno de trabajo saludable y productivo, fomentando el desarrollo continuo de estas habilidades entre los miembros del equipo.

IV. CASOS PRÁCTICOS

1. Contexto

Los casos prácticos son estudios cuantitativos que reflejan estadísticas en experimentos reales sobre el comportamiento e influencia de la asertividad y la toma de decisiones en la gestión de equipos. Se emplearán un total de 6 estudios reales: 3 sobre la asertividad y 3 sobre la toma de decisiones. Se presentarán los resultados obtenidos en relación con el trabajo presente y profundizará en las conclusiones que se pueden extraer de estos casos en comparación con el marco teórico presentado anteriormente.

El motivo de aportar casos prácticos es poder observar cómo estas habilidades tienen un impacto a nivel estadístico y mostrar que favorecer habilidades sociales como la asertividad y la toma de decisiones tiene un impacto decisivo y positivo en la gestión de equipos. Estos estudios se compararán directamente con el marco teórico presentado.

2. Análisis de habilidades en ámbitos profesionales

Los casos que se exhibirán a continuación son estudios estadísticos reales que se realizaron sobre distintas poblaciones y obtuvieron conclusiones cualitativas a través de análisis estadísticos. En primer lugar, se comenzará con la presentación de los estudios asociados al impacto de la asertividad en la gestión de equipos y las principales conclusiones que se pueden extraer.

El estudio *"The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions"* realizó una revisión sistemática y un metaanálisis de intervenciones en equipos destinadas a mejorar el trabajo en equipo y el rendimiento, analizando 51 artículos con 72 intervenciones y 8439 participantes. Los resultados mostraron efectos positivos y significativos de tamaño medio en el trabajo en equipo y el rendimiento. Destacan los siguientes puntos de la tabla 2:

Concepto	Descripción	Efecto
Claridad comunicativa	Las intervenciones asertivas tienen efectos positivos y significativos en el comportamiento y rendimiento del equipo	d = 0,64
Resolución de conflictos	La asertividad mejora la resolución de conflictos en entornos de alta presión.	d = 0,68
Cooperación y coordinación	La asertividad mejora la cooperación y coordinación en la ejecución de tareas.	d = 0,92

Tabla 2 Principales conceptos sobre asertividad caso práctico 1

La claridad comunicativa refleja el efecto positivo de la asertividad en la **comunicación** dentro del equipo. Según la teoría de Salter, la asertividad permite a los individuos expresar sus sentimientos y opiniones sin infringir los derechos de los demás, lo que resulta en una **comunicación** más clara y directa. En entornos de teletrabajo, Arredondo señala que la asertividad es clave para evitar la distorsión del mensaje, esencial para mantener una **comunicación** efectiva sin malentendidos. Este impacto positivo sugiere que una **comunicación** asertiva contribuye a una mayor comprensión y evita ambigüedades en los intercambios dentro del equipo.

En cuanto a la resolución de **conflictos**, la asertividad tiene un impacto notable en la capacidad del equipo para manejar **conflictos** de manera constructiva y equilibrada. Romero-Rodríguez y Castillo-Abdul destacan que la asertividad ayuda a evitar **conflictos** mediante una **comunicación** efectiva, esencial en cualquier entorno laboral saludable. En contextos de alta presión, la asertividad permite resolver tensiones sin que estas escalen a confrontaciones dañinas. La teoría de Choynowski respalda esta perspectiva al señalar que, a diferencia de la agresividad, la asertividad permite expresar opiniones y emociones de forma respetuosa, preservando las relaciones interpersonales.

La cooperación y coordinación es el aspecto en el que la asertividad muestra su impacto más fuerte en el equipo. Según el marco teórico, la asertividad crea un ambiente de inclusión y apoyo donde se anima a los miembros a expresar sus ideas y colaborar de manera efectiva. La teoría de Doltlich, Cairo y Rhinesmith sugiere que un entorno en el que se respetan las ideas y se actúa con amabilidad no solo evita **conflictos**, sino que también promueve un clima colaborativo. Este efecto confirma que la asertividad es fundamental para establecer un entorno de trabajo cooperativo, facilitando especialmente la coordinación de tareas y la ejecución de proyectos en equipo.

El estudio “*The Effects of Critical Team Member Assertiveness on Team Performance and Satisfaction*” investigó cómo la asertividad disposicional de los miembros críticos del equipo afecta el rendimiento y la satisfacción del equipo, utilizando la literatura de redes de flujo de trabajo. En 64 equipos que trabajaron en una simulación de comando y control, se encontró que la asertividad de los miembros críticos mejoró tanto el rendimiento como la satisfacción del equipo. Destacan los siguientes puntos de la tabla 3:

Concepto	Descripción	Efecto
Especialización y credibilidad	Los miembros asertivos facilitan la transmisión efectiva de conocimiento dentro del equipo	$r = 0,27$
Rendimiento	La asertividad impacta en la eficiencia operativa del equipo.	$\beta = 0,21$
Confianza y cohesión	La asertividad se asocia con una mayor credibilidad en el sistema de memoria transaccional del equipo.	$r = 0,30$
Satisfacción laboral	La asertividad mejora la satisfacción laboral, la motivación y el compromiso de los miembros hacia los objetivos del equipo	$r = 0,29$

Tabla 3 Principales conceptos sobre asertividad caso práctico 2

La asertividad facilita la especialización y credibilidad en el equipo al permitir una transmisión efectiva de conocimientos. Según Salter, esta habilidad permite expresar ideas de manera abierta y respetuosa, lo cual fomenta el intercambio de conocimientos y crea un ambiente de aprendizaje colectivo. Esto se alinea con la teoría de Doltlich, Cairo y Rhinesmith, que subraya cómo una **comunicación** clara y respetuosa impulsa la colaboración y el aprendizaje en equipos diversos.

En cuanto al rendimiento, la asertividad impacta directamente en la eficiencia operativa del equipo. Romero-Rodríguez y Castillo-Abdul señalan que la asertividad previene **conflictos** innecesarios, lo cual permite que el equipo se concentre en sus objetivos sin distracciones. Una **comunicación** asertiva reduce malentendidos y mejora el enfoque en tareas específicas, aumentando la productividad.

La **confianza** dentro del equipo se fortalece mediante la asertividad. La teoría de Doltlich, Cairo y Rhinesmith sostiene que un entorno colaborativo y respetuoso fomenta la

cohesión. La asertividad facilita una **comunicación** sincera y respetuosa, donde los miembros pueden apoyarse mutuamente y compartir información clave sin temor, lo cual fortalece la cohesión y la efectividad del equipo.

Por último, la satisfacción laboral se incrementa gracias a la asertividad. En el teletrabajo, Arredondo señala que la asertividad evita la distorsión de mensajes y promueve una **comunicación** clara, lo que hace que los empleados se sientan valorados. Esto mejora el ambiente laboral, incrementa la motivación y el compromiso hacia los objetivos del equipo, beneficiando el rendimiento organizacional.

El análisis del estudio “*Estudio de la relación entre la comunicación asertiva y la satisfacción laboral*”, la **comunicación** juega un papel crucial en las relaciones dentro de una organización, afectando directamente o indirectamente los resultados organizacionales. Este estudio tiene como objetivo analizar la relación entre la **comunicación** asertiva y la satisfacción laboral. La muestra incluyó a 41 personas (18 hombres y 23 mujeres), utilizando la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA), el Cuestionario S10/12 y el *Job Diagnostic Survey* (JDS). Destacan los siguientes puntos de la tabla 4:

Concepto	Descripción	Efecto
Dinámica laboral	La comunicación asertiva, a través de un estilo de comunicación abierto y respetuoso contribuye, produce una satisfacción con la supervisión.	$\beta = 0,39$
Satisfacción laboral	La asertividad mejora la satisfacción laboral, lo cual genera un ambiente de trabajo positivo.	$\beta = 0,31$
Resolución de conflictos	La asertividad ayuda a manejar y resolver conflictos de manera efectiva.	-

Tabla 4 Principales conceptos sobre asertividad caso práctico 3

La **comunicación** asertiva tiene una correlación positiva con la dinámica laboral. Esta conclusión justifica el marco teórico presentado Doltlich, Cairo y Rhinesmith, quienes argumentan que la asertividad no solo promueve un ambiente de inclusión y apoyo, sino que también facilita una **comunicación** clara y directa dentro del equipo. La asertividad, al permitir que los miembros del equipo expresen sus deseos y opiniones de manera respetuosa, crea un entorno donde la colaboración y el entendimiento mutuo son posibles,

validando así las teorías con datos empíricos que muestran su impacto en la dinámica de grupo.

Doltlich, Cairo y Rhinesmith, resaltan que un ambiente de trabajo respetuoso y colaborativo, fomentado a través de la asertividad, es fundamental para mejorar la productividad y eficiencia de los equipos. Según su planteamiento, la asertividad no solo ayuda a evitar **conflictos**, sino que también crea un entorno donde los colaboradores pueden expresar sus ideas con libertad y respeto, lo cual optimiza el trabajo en equipo y la efectividad operativa. Esto se alinea con la noción de que una **comunicación** clara y respetuosa impulsa la eficiencia y rendimiento dentro de las organizaciones.

La asertividad mejora la capacidad del equipo para manejar **conflictos** de forma constructiva. Romero-Rodríguez y Castillo-Abdul destacan que, en entornos laborales, una **comunicación** asertiva evita **conflictos** y permite resolver tensiones sin que escalen. Choynowski añade que, a diferencia de la agresividad, la asertividad permite expresar opiniones de manera respetuosa, preservando así las relaciones interpersonales.

A continuación, se expondrán los estudios asociados al impacto de la toma de decisiones en la gestión de equipos y las principales conclusiones que se pueden extraer de cada estudio.

El análisis del estudio *“Top management team’s participative decision-making, heterogeneity, and management innovation: an information processing perspective”*, examina cómo la toma de decisiones participativa y la heterogeneidad del equipo de alta dirección (TMT) afectan la innovación en la gestión. Los resultados muestran que ambas prácticas contribuyen individual y conjuntamente a la innovación. Destacan los siguientes puntos de la tabla 5:

Concepto	Descripción	Efecto
Comunicación y cohesión	La toma de decisiones participativa fomenta una comunicación bidireccional más efectiva y fortaleciendo la cohesión	$\beta = 0,40$
Productividad	La toma de decisiones participativa aumenta un 45% el cumplimiento de los plazos y un 30% los objetivos de rendimiento.	-

Satisfacción laboral	. La participación en la toma de decisiones se correlaciona con un aumento en la satisfacción del equipo y una reducción del 20% en la rotación del personal.	-
Decisiones heterogéneas	La diversidad en los equipos directivos está correlacionada con una mejora del 15% en la calidad de las decisiones	$\beta = 0,22$

Tabla 5 Principales conceptos sobre toma de decisiones caso práctico 1

La toma de decisiones participativa fomenta una **comunicación** bidireccional más efectiva y fortalece la cohesión del equipo, creando un ambiente colaborativo y alineado con los objetivos organizacionales. Según Rodríguez y Pinto, la participación activa en la toma de decisiones contribuye a mejorar la cohesión dentro del equipo, ya que permite que los miembros se sientan involucrados y escuchados en el proceso, lo cual potencia la colaboración y el cumplimiento de metas en un entorno organizacional. Esto es fundamental, pues la cohesión generada impacta directamente en el logro de objetivos compartidos y la satisfacción del equipo.

La participación en la toma de decisiones también repercute de manera significativa en la productividad, logrando un aumento del 45% en el cumplimiento de los plazos y un 30% en el cumplimiento de los objetivos de rendimiento. Doltlich, Cairo y Rhinesmith sostienen que un enfoque equilibrado en la toma de decisiones, que contemple tanto la eficiencia a corto plazo como el bienestar de los empleados a largo plazo, es clave para maximizar los resultados productivos de la organización. Este enfoque permite a los equipos trabajar de manera eficiente y alcanzar las metas planteadas, optimizando los recursos y logrando un desempeño operativo más efectivo.

Además, la participación activa de los empleados en la toma de decisiones incrementa la satisfacción laboral y reduce en un 20% la rotación del personal, lo cual es fundamental para la retención de talento. Doltlich, Cairo y Rhinesmith subrayan que, al equilibrar la eficiencia con las necesidades humanas de los empleados, el liderazgo logra un equipo más comprometido y satisfecho con su entorno laboral. La reducción de la rotación no solo mantiene la estabilidad de los equipos, sino que también ayuda a conservar el conocimiento organizacional y a construir un ambiente laboral más positivo y motivador.

Finalmente, la diversidad en los equipos directivos, que promueve decisiones heterogéneas, mejora en un 15% la calidad de las decisiones. Según Riquelme, Pedrajas y Vega, en situaciones de incertidumbre, se opta a corto plazo por una solución viable, la cual se puede obtener si se combinan las diferentes perspectivas la variedad de perspectivas que puede aportar la diversidad ayuda a enfrentar desafíos complejos y a tomar decisiones más estratégicas y efectivas. Esta heterogeneidad en la toma de decisiones no solo fortalece la adaptabilidad de la organización, sino que también permite desarrollar soluciones más completas y alineadas con las exigencias del entorno empresarial.

El estudio “*Factors Affecting Decision-Making Processes in Virtual Teams in the UAE*” investiga los factores que afectan los procesos de toma de decisiones en equipos virtuales. Utilizando un cuestionario en línea y la metodología de modelos estructurales, se encontró que la **confianza**, las tecnologías de la información y la **comunicación** (TIC), y el intercambio de información afectan directamente la toma de decisiones. Destacan los siguientes puntos de la tabla 6:

Concepto	Descripción	Efecto
Cohesión	Los equipos con alta participación en la toma de decisiones tenían un 40% más de interacciones positivas entre los miembros.	$\beta = 0,49$
Confianza y rendimiento	La toma de decisiones aumenta la confianza, lo cual tiene un impacto en el rendimiento, con aumento 35% de eficiencia y 25% en velocidad de ejecución	$\beta = 0,39$
Rendimiento	La calidad de la toma de decisiones afecta directamente el rendimiento del equipo, aumentando un 30% las metas de rendimiento y un 35% el éxito en proyectos a largo plazo.	$\beta = 0,15$

Tabla 6 Principales conceptos sobre toma de decisiones caso práctico 2

Los equipos con alta participación en la toma de decisiones muestran un 40% más de interacciones positivas entre los miembros, lo cual mejora la **comunicación** y cohesión dentro del grupo. Rodríguez y Pinto mencionan que la toma de decisiones participativa no solo ayuda a alcanzar los objetivos estratégicos, sino que también fortalece la cohesión entre los miembros del equipo, creando un ambiente colaborativo y alineado con las metas organizacionales.

La **confianza** y el rendimiento aumentan considerablemente gracias a una toma de decisiones efectiva. La participación en las decisiones fortalece la **confianza** dentro del equipo, lo cual se refleja en un incremento del 35% en la eficiencia y un 25% en la velocidad de ejecución. Mera, Cruz y Zambrano explican que la toma de decisiones bien estructurada y comunicada en distintos niveles permite establecer un rumbo claro y promueve la eficiencia y cohesión del equipo. Este enfoque facilita la coordinación rápida y precisa, optimizando el rendimiento y permitiendo que las tareas se ejecuten de manera más ágil y efectiva.

Por último, la calidad de la toma de decisiones afecta directamente el rendimiento del equipo, incrementando en un 30% las metas de rendimiento y en un 35% el éxito en proyectos a largo plazo. Riquelme, Pedrajas y Vega explican qué tipo de soluciones existen en función de la información y el tiempo disponible, destacando principalmente la solución viable, donde la diversidad y un enfoque adaptativo en la toma de decisiones permiten enfrentar desafíos complejos. Permite proporcionar soluciones estratégicas más efectivas que impulsan el rendimiento y garantizan el éxito en el cumplimiento de metas a largo plazo.

El análisis del estudio “*Emotional intelligence, psychological safety, and team decision making*”, investiga el impacto de la inteligencia emocional, la seguridad psicológica y la toma de decisiones en equipo. Analizando 54 equipos de decisión con 241 estudiantes, se encontró que la EI individual mejora la influencia en las decisiones del equipo, y la EI a nivel de equipo mejora el rendimiento mediante el aumento de la seguridad psicológica. Destacan los siguientes puntos de la tabla 7:

Concepto	Descripción	Efecto
Seguridad psicológica	La seguridad psicológica mediada por la IE del equipo mejora el rendimiento de la toma de decisiones	$\beta = 0,53$
Rendimiento, cohesión y comunicación	La inteligencia emocional en la toma de decisiones mejora la cohesión (+25%), la comunicación dentro del equipo y el rendimiento (40% de superar objetivos de rendimiento)	-

Tabla 7 Principales conceptos sobre toma de decisiones caso práctico 3

La seguridad psicológica en los equipos, mediada por la inteligencia emocional (IE), mejora notablemente el rendimiento en la toma de decisiones. Según Riquelme, Pedrajas y Vega, en contextos de alta incertidumbre, modelos de toma de decisiones que se adaptan a las circunstancias permiten a los equipos gestionar de forma más efectiva los desafíos. La IE ayuda a crear un entorno de seguridad psicológica donde los miembros se sienten libres de expresar sus ideas y aportar soluciones, lo cual optimiza la calidad de las decisiones y fortalece el rendimiento colectivo.

La inteligencia emocional en la toma de decisiones también impacta de forma positiva en el rendimiento, la cohesión y la **comunicación** dentro del equipo. Esto se refleja en un aumento del 25% en la cohesión y un 40% en el cumplimiento de los objetivos de rendimiento. Según Doltlich, Cairo y Rhinesmith, un liderazgo que equilibra las necesidades emocionales con la eficiencia facilita la cohesión y la **comunicación** en el equipo, impulsando un desempeño superior en el logro de objetivos. La IE permite un ambiente colaborativo donde los miembros del equipo pueden trabajar alineados, mejorando así los resultados generales de la organización.

efectivas y de mayor calidad.

V. HOMOGENIZACIÓN RESULTADOS

Homogeneizar los datos cualitativos y cuantitativos es crucial para obtener una comprensión completa y precisa de las habilidades empresariales. Esta integración permite identificar patrones y tendencias, asegurando coherencia y comparabilidad, lo que mejora la validez y fiabilidad de las conclusiones del estudio y facilita el desarrollo de estrategias efectivas en la gestión empresarial.

La integración de los resultados cualitativos y cuantitativos proporciona una visión profunda y completa del impacto de la asertividad y la toma de decisiones en la gestión de equipos. A continuación, se detallan los principales temas extraídos de ambos análisis, con un enfoque más exhaustivo y extenso, integrando todas las entrevistas y estudios.

- Confianza y cohesión

La **confianza** y la cohesión del equipo son fundamentales para su rendimiento y efectividad. Los análisis cualitativos indican que la asertividad crea un entorno donde los miembros del equipo se sienten valorados y seguros para expresar sus opiniones y sentimientos. La entrevista con Vicente y Sandra destacan que la falta de asertividad y toma de decisiones puede minar la **confianza** y cohesión del equipo. El marco teórico respalda esta afirmación, señalando que la asertividad facilita una **comunicación** directa y sin ambigüedades, crucial para evitar malentendidos y promover la colaboración. Íñigo también subraya que la asertividad genera **confianza**, un componente esencial para el buen desempeño del equipo.

Los datos cuantitativos confirman esta observación, mostrando que la toma de decisiones participativa, según el estudio de *"Top management team's participative decision-making, heterogeneity, and management innovation: an information processing perspective"*, está fuertemente correlacionada con la mejora de la **comunicación** y la cohesión del equipo, con un coeficiente β de 0,40. Por el otro lado, el estudio de *"Factors Affecting Decision-Making Processes in Virtual Teams in the UAE"* indica que la toma de decisiones aumenta la confianza con una $\beta = 0,39$. Adicionalmente, el estudio de *"The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions"* demuestra que la

asertividad mejora la cooperación y coordinación en la ejecución de tareas, con una $d = 0,92$.

Los equipos con altos niveles de asertividad y participación en la toma de decisiones experimentan una mayor satisfacción y rendimiento, indicando que la **confianza** y la cohesión se ven significativamente mejoradas cuando se fomenta la asertividad y la participación en la toma de decisiones.

- Mejora en el rendimiento del equipo

El rendimiento del equipo es otro aspecto crucial influenciado por la asertividad y la toma de decisiones. Vicente y Sandra subrayan la importancia de alinear las decisiones con los objetivos estratégicos para mejorar el rendimiento del equipo. El marco teórico respalda esta idea, destacando que las decisiones tomadas de forma conjunta y con las diferentes perspectivas del equipo son fundamentales para inspirar **confianza** en el liderazgo y mejorar la efectividad y moral del equipo.

Los datos cuantitativos, en el estudio de *“The Effects of Critical Team Member Assertiveness on Team Performance and Satisfaction”*, muestran que la asertividad tiene un impacto directo significativo en el rendimiento del equipo, con un coeficiente beta de $\beta = 0,21$. También se ha mostrado en el estudio *“Factors Affecting Decision-Making Processes in Virtual Teams in the UAE”* que la calidad de la toma de decisiones afecta directamente el rendimiento del equipo, aumentando un 30% las metas de rendimiento y un 35% el éxito en proyectos a largo plazo.

- Comunicación y resolución de conflictos

Los resultados cualitativos subrayan que la asertividad es esencial para una **comunicación** clara y la resolución efectiva de **conflictos**. Según la entrevista con Vicente, la falta de asertividad en un **líder** dificulta la resolución constructiva de **conflictos** dentro del equipo. Esto coincide con el marco teórico, que establece que la asertividad facilita una **comunicación** directa y sin ambigüedades, crucial para resolver **conflictos** de manera constructiva.

Los datos cuantitativos, según estudios como *“The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: A Systematic Review and Meta-*

Analysis of Controlled Interventions", respaldan esta observación, mostrando que las intervenciones en equipo que incluyen entrenamiento en asertividad tienen un impacto significativo en la resolución de **conflictos**, con un tamaño de efecto de $d = 0,68$. Además, la entrevista con Sandra resalta cómo la asertividad ayuda a establecer límites claros y respetar los derechos individuales en el ámbito laboral, evitando malentendidos y promoviendo relaciones positivas en el equipo.

- Participación activa y compromiso

La participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones es fundamental para generar un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos del equipo. Los análisis cualitativos muestran que la participación activa promueve una **comunicación** bidireccional más efectiva y fortalece la cohesión del equipo. La entrevista con Sandra que un **líder** debe pedir ser capaz de tomar decisiones tanto individuales como colectivas, permitiendo tener más puntos de vista para situaciones en las que no tiene toda la información necesaria. En ese sentido, el equipo pueda ayudar opiniones a su equipo de manera conjunta para poder obtener información objetiva con varios puntos de vista. Es importante que un **líder** sea capaz de pedir opiniones de manera contenida y sin carga personal, evaluando la información objetiva y considerando las tendencias para tomar decisiones informadas.

Los datos cuantitativos del caso "*The Effects of Critical Team Member Assertiveness on Team Performance and Satisfaction*" muestran que la asertividad mejora la satisfacción laboral, la motivación y el compromiso de los miembros hacia los objetivos del equipo, con una $r = 0,29$. Otro estudio ("*Top management team's participative decision-making, heterogeneity, and management innovation: an information processing perspective*") indica que la toma de decisiones participativa aumenta un 45% el cumplimiento de los plazos y un 30% los objetivos de rendimiento. La participación activa no solo mejora la **comunicación**, sino que también hace que los miembros se sientan escuchados y valorados, reforzando la cohesión del equipo y la alineación con los objetivos organizacionales.

- Impacto de la intuición

Tanto los análisis cualitativos como cuantitativos reconocen el papel de la intuición en la toma de decisiones, especialmente en situaciones ambiguas o con datos incompletos. Vicente resalta la intuición como uno de los primares criterios a tener en cuenta cuando se toma una decisión que afecta a la gestión del equipo. Iñigo subraya que la intuición complementa la información con la experiencia y el conocimiento previo, permitiendo anticipar tendencias y adaptar la gestión del equipo.

Los datos cuantitativos del estudio “*Factors Affecting Decision-Making Processes in Virtual Teams in the UAE*” muestran que la toma de decisiones participativa, que incluye elementos intuitivos, mejora significativamente la **comunicación** y la cohesión del equipo ($\beta = 0,49$). La intuición permite una respuesta más flexible y adaptativa, facilitando decisiones más efectivas y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Este equilibrio entre intuición y datos objetivos es crucial para una gestión de equipos efectiva y para mantener un entorno de trabajo colaborativo y productivo.

- Influencia de la inteligencia emocional

La inteligencia emocional es crucial para la asertividad y la toma de decisiones efectivas. Vicente y Sandra, en sus entrevistas, destacan que la IE permite a los **líderes** y miembros del equipo comprender y gestionar sus propias emociones y las de los demás.

Los datos cuantitativos del caso “*Emotional intelligence, psychological safety, and team decision making*” muestran que la IE a nivel de equipo está positivamente relacionada con la seguridad psicológica del equipo, mejorando la cohesión en un 25% y el cumplimiento de rendimiento en un 40%. La evidencia empírica sugiere que un alto nivel de IE dentro del equipo no solo facilita una mejor toma de decisiones, sino que también promueve un ambiente de trabajo positivo y cohesionado, aumentando la probabilidad de superar los objetivos de rendimiento.

- Seguridad psicológica y mejora de satisfacción

La seguridad psicológica es crucial para una **comunicación** abierta, la satisfacción laboral y una toma de decisiones efectiva. Sandra y Vicente destacan en sus entrevistas que un entorno de seguridad psicológica permite a los miembros del equipo expresar sus ideas y

preocupaciones sin miedo a represalias. Los análisis cualitativos destacan que un entorno de seguridad psicológica facilita la participación activa y equitativa en la toma de decisiones, promoviendo la cohesión y la innovación dentro del equipo. Los datos cuantitativos del estudio *“Emotional intelligence, psychological safety, and team decision making”* revelan que la seguridad psicológica mediada por la IE del equipo está positivamente relacionada con el rendimiento de la toma de decisiones, con una β de 0,53.

Los equipos con alta seguridad psicológica tienen un 40% más de probabilidad de superar los objetivos de rendimiento establecidos, demostrando la importancia de fomentar un entorno seguro y apoyado por la inteligencia emocional para mejorar la efectividad del equipo. Adicionalmente, en el estudio de *“Estudio de la relación entre la comunicación asertiva y la satisfacción laboral”* se muestra que la **comunicación** asertiva mejora la satisfacción y mejora en la dinámica de equipos con un coeficiente de β de 0,39, permitiendo que sea más efectivo la gestión de equipos.

A continuación, se presenta una tabla resumen con los principales resultados homogeneizados, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, en la tabla 8.

Aspecto	Cualitativo	Cuantitativo
Confianza y cohesión	La asertividad crea un entorno seguro para expresar opiniones. Vicente y Sandra subrayan la importancia de la asertividad y toma de decisiones para la confianza y la resolución de conflictos . Íñigo destaca que la asertividad genera confianza .	La toma de decisiones aumenta la confianza ($\beta=0,39$) Asertividad mejora la cooperación y coordinación en la ejecución de tareas, ($d=0,92$)
Mejora en el rendimiento	Decisiones alineadas con objetivos estratégicos mejoran el rendimiento. Sandra y Vicente resaltan la importancia de la alineación de decisiones con los objetivos.	Asertividad impacta directamente en el rendimiento ($\beta=0,21$) Calidad decisiones afecta rendimiento del equipo (+30%)

Comunicación y resolución de conflictos	Asertividad esencial para comunicación clara y resolución efectiva de conflictos . Sandra y Vicente señalan que la asertividad ayuda a establecer límites claros.	Entrenamiento en asertividad mejora resolución de conflictos (d=0,68).
Participación activa y compromiso	Participación activa genera sentido de pertenencia y compromiso. Sandra ilustra la importancia de la comunicación clara para establecer límites.	Participación mejora compromiso (r=0,29). Toma de decisiones participativa aumenta el cumplimiento de los plazos (+45%)
Impacto de la intuición	Intuición es crucial en situaciones ambiguas. Vicente e Íñigo subrayan la importancia de la intuición en la gestión del equipo.	Toma de decisiones participativas, que incluye intuición, mejora comunicación y cohesión ($\beta=0,49$)
Influencia de la inteligencia emocional	IE permite una mejor comprensión y gestión de emociones. Sandra, Vicente e Íñigo destacan la importancia de IE para la comunicación y resolución de conflictos .	IE mejora la seguridad psicológica y cohesión del equipo (+25%) y cumplimiento de objetivos (+40%)
Seguridad psicológica	Seguridad psicológica facilita la expresión de ideas sin miedo. Sandra y Vicente señalan la importancia de un entorno seguro.	Seguridad psicológica mejora rendimiento de decisiones ($\beta=0,53$). Asertividad mejora satisfacción y dinámica de equipos ($\beta=0,39$)

Tabla 8 Resumen resultados homogeneizados

VI. CONCLUSIONES

1. Cumplimiento de los objetivos

En este apartado se desarrollarán las conclusiones que entrelazan los objetivos del trabajo con los resultados obtenidos en los estudios analizados. Se presentará cómo la evidencia respalda la importancia de la asertividad y la toma de decisiones participativa en la gestión efectiva de equipos.

- Impacto directo de la asertividad y toma de decisiones en el rendimiento organizacional

La asertividad y la toma de decisiones mejora directamente la **confianza** y la cohesión dentro de los equipos. Concretamente, la toma de decisiones aumenta la **confianza** con una relación de $\beta = 0,39$. Cuando los miembros se sienten libres para expresar sus ideas y sentimientos de manera respetuosa, la colaboración y la interacción entre ellos mejoran. Equipos con altos niveles de asertividad tienen una **comunicación** más clara, lo que reduce los malentendidos y facilita la resolución de **conflictos**. Esto, a su vez, fortalece el rendimiento general del equipo.

La asertividad facilita una toma de decisiones participativa que mejora el rendimiento del equipo. Los equipos donde los miembros son asertivos y están involucrados en las decisiones son más eficientes y efectivos, con una mejora del rendimiento del 30%. La **comunicación** clara y directa asegura que las decisiones estén alineadas con los objetivos estratégicos del equipo, lo que incrementa la satisfacción laboral, el compromiso y, en última instancia, la productividad.

La asertividad es clave para manejar los **conflictos** dentro del equipo, mejorándola con un coeficiente de $d = 0,68$. Cuando los miembros y **líderes** practican la asertividad, abordan los desacuerdos de manera directa y respetuosa, lo que facilita una resolución más efectiva. Además, la asertividad permite a los equipos manejar la ambigüedad y tomar decisiones informadas incluso en situaciones inciertas, promoviendo una gestión más flexible y adaptativa.

La participación activa en la toma de decisiones mejora el compromiso ($r = 0,29$) y el sentido de pertenencia de los miembros del equipo ($\beta = 0,39$). Cuando se sienten escuchados y valorados, su satisfacción laboral aumenta, lo que refuerza la cohesión y

mejora la alineación con los objetivos organizacionales. Este enfoque participativo promueve una **comunicación** bidireccional más efectiva, una mayor flexibilidad y una mejor adaptación a los cambios, lo que contribuye directamente al rendimiento y al éxito a largo plazo del equipo y la organización.

La intuición se considera una habilidad fundamental cuando se trata de toma de decisiones personales o no existen datos objetivos suficiente para declinarse por una alternativa. La experiencia y la participación conjunta permite que la intuición se convierta en una buena herramienta para poder orientar los esfuerzos del equipo hacia una dirección.

La inteligencia emocional potencia la asertividad y es fundamental para tomar decisiones efectivas. Equipos emocionalmente inteligentes gestionan mejor las emociones propias y ajenas, lo que mejora la **comunicación** y facilita decisiones más precisas. La IE también fortalece la cohesión en un 25% y la **confianza**, y crea un entorno seguro psicológicamente, promoviendo una toma de decisiones inclusiva y participativa en la que los equipos se sientan satisfechos y seguros ($\beta = 0,53$)

- Evaluación de situaciones reales para comprender su importancia empresarial.

Vicente comparte su experiencia de cómo la falta de asertividad en un **líder** o cultural en la empresa crea un ambiente de incertidumbre y desconfianza, lo que afecta negativamente la moral y la ejecución de proyectos en el equipo. Cuando se incorpora la asertividad, se mejora la **comunicación** interna y la **confianza** entre los miembros, lo que facilita una mayor colaboración y mejora en la resolución de **conflictos**.

Sandra, al ascender a un puesto jerárquico superior, utilizó la asertividad para comunicar claramente su visión del trabajo y los cambios en la dinámica de la relación con sus colaboradores. Esta **comunicación** efectiva le permitió establecer límites claros y generar un entendimiento mutuo sobre los roles y responsabilidades, promoviendo relaciones positivas y un ambiente de trabajo saludable y productivo.

Iñigo resalta cómo la asertividad, al expresar opiniones y sentimientos de manera clara, genera **confianza** en el equipo y facilita una mejor gestión. En su experiencia, la toma de decisiones alineadas con los valores y los objetivos estratégicos, junto con la intuición y el timing adecuado, son esenciales para mantener la **confianza** del equipo, clarificar roles y responsabilidades, y evitar **conflictos**.

- Identificación de técnicas prácticas para mejorar la comunicación y toma de decisiones

Se han identificado numerosas técnicas que permite mejorar la asertividad y toma de decisiones para una buena gestión de equipos. Estas técnicas son útiles para cualquier directivo que quiera mejorar como **líder** y perfeccionar su dirección de personas

Para mejorar la asertividad, es crucial practicarla regularmente. Se recomienda comenzar con situaciones fáciles y personas de **confianza**, y luego abordar progresivamente situaciones más complicadas. Involucrar a todas las personas con las que se necesita comunicar en diversas situaciones ayuda a desarrollar la habilidad. Anotar las veces que se ha sido asertivo por semana y buscar *feedback* es esencial para medir el progreso y mejorar la claridad y efectividad del mensaje.

Desarrollar autoconfianza, practicar la escucha activa y mantener la humildad son fundamentales. Diferenciar entre autoconfianza y autoestima ayuda a mantener una **comunicación** equilibrada y respetuosa. Reflexionar sobre situaciones pasadas en las que no se ha sido asertivo permite identificar patrones y mejorar la **comunicación**.

La toma de decisiones se mejora con la práctica continua y el uso de una metodología estructurada. Este proceso incluye analizar el problema, recopilar información, identificar alternativas, evaluar opciones y ejecutar la decisión. En casos ambiguos o personales, la intuición tiene un papel fundamental, desarrollándose a través de la experiencia y conocimiento del sector. Sin embargo, en ciertos casos conviene basarse en datos objetivos para poder defender las decisiones tomadas.

Comenzar con pequeñas decisiones personales y progresar a decisiones más complicadas ayuda a ganar **confianza**. Anotar y evaluar las decisiones tomadas y buscar *feedback* proporciona una visión clara de las áreas de mejora, asegurando que las decisiones se alineen con los objetivos del equipo y la organización.

2. Recomendaciones

Esta sección de recomendaciones se trata de una serie de técnicas identificadas que los futuros directivos pueden emplear para perfeccionar la asertividad y toma de decisiones para una positiva gestión de los equipos.

Para mejorar la asertividad, se recomienda practicarla de manera constante. Inicialmente, se debe comenzar con situaciones sencillas y con personas de **confianza**, para luego avanzar hacia situaciones más complejas. Es útil llevar un registro semanal de las ocasiones en las que se ha sido asertivo, lo que permite evaluar el progreso y obtener motivación. Además, la retroalimentación es esencial para asegurar que el mensaje se transmite de manera clara y efectiva, evitando sesgos personales.

El desarrollo de la autoconfianza es clave para una **comunicación** asertiva. Se debe confiar en las propias capacidades para expresar opiniones de manera clara y firme. Practicar la escucha activa también es crucial, ya que permite entender mejor a los demás y ser entendido de forma más efectiva. Mantener la humildad es igualmente importante, ya que reconocer la posibilidad de cometer errores y aprender de ellos fortalece la capacidad para interactuar de manera abierta. Es fundamental diferenciar entre autoconfianza y autoestima, ya que la primera se refiere a las capacidades propias, mientras que la segunda implica evitar el exceso de ego para mantener una **comunicación** equilibrada y respetuosa.

Se recomienda reflexionar sobre situaciones pasadas en las que no se haya sido asertivo. Anotar estos casos y analizarlos permite identificar patrones de comportamiento que pueden estar relacionados con creencias interiorizadas. Estas creencias, que suelen ser influenciadas por factores educacionales y culturales, deben abordarse para mejorar la **comunicación** asertiva.

En cuanto a la toma de decisiones, se debe practicar de manera continua. A medida que se toman más decisiones, se va acumulando experiencia, lo que enriquece el proceso decisional. La intuición también juega un papel importante, ya que se desarrolla con la experiencia y complementa el análisis de los datos disponibles. Se recomienda seguir una metodología estructurada para tomar decisiones, que incluya los siguientes pasos: identificar el problema, recopilar la información necesaria, evaluar las alternativas, escoger la opción más adecuada basándose en criterios previamente establecidos y finalmente ejecutar la decisión.

Es fundamental tomar decisiones basadas en datos objetivos y minimizar la subjetividad. Evaluar las posibles consecuencias de las decisiones también es clave para tomar decisiones más efectivas. Además, es importante reconocer que muchas decisiones se

toman de forma inconsciente, por lo que se debe identificar y comprender las creencias subyacentes que influyen en el proceso de toma de decisiones.

Se sugiere comenzar con decisiones simples y de bajo impacto, para ganar **confianza**. Con el tiempo, se debe aumentar la complejidad de las decisiones y el número de personas involucradas. Un seguimiento semanal de las decisiones tomadas, así como el nivel de dificultad y el número de personas afectadas, ayuda a medir el progreso.

El *feedback* sigue siendo un aspecto crucial para mejorar la toma de decisiones. Preguntar si las decisiones se están tomando de manera efectiva, si se bloquean ideas, si se toman sin consenso y si los resultados son satisfactorios, proporciona una visión clara de las áreas de mejora. Este enfoque permite ajustar y perfeccionar continuamente las habilidades de toma de decisiones, asegurando que se alineen con los objetivos del equipo y de la organización.

3. Limitaciones y futuras líneas de trabajo

Delimitar las limitaciones y proponer futuras líneas de trabajo en un TFG es crucial. Reconocer limitaciones como restricciones metodológicas, lingüísticas, temporales y contextuales demuestra autocrítica y comprensión profunda, fortaleciendo la credibilidad del trabajo. Al abordar tanto los estudios relacionados con la asertividad y la toma de decisiones en la gestión de equipos como la revisión bibliográfica en general, es esencial reconocer las limitaciones inherentes que pueden influir en la amplitud y calidad de la investigación.

Más allá de las limitaciones metodológicas explicadas previamente, existen otras restricciones que pueden influir en los resultados y la interpretación del estudio. La posible influencia de sesgos personales y subjetivos de los participantes en las entrevistas y cuestionarios puede afectar la precisión y la objetividad de los datos recopilados, ya que las respuestas pueden estar influenciadas por la percepción individual y las experiencias personales de los participantes. Esto es especialmente relevante en estudios cualitativos donde la subjetividad puede sesgar los resultados.

El contexto específico en el que se realizaron los estudios también puede limitar la aplicabilidad de los hallazgos a otros entornos. Las diferencias en la cultura organizacional, las estructuras de liderazgo y las dinámicas de equipo pueden influir en

la efectividad de la asertividad y la toma de decisiones participativa, lo que sugiere que los resultados obtenidos en un contexto pueden no ser directamente transferibles a otro. La rápida evolución del entorno empresarial y tecnológico representa otra limitación importante, ya que los estudios pueden no reflejar completamente los cambios y desafíos emergentes en la gestión de equipos en un mundo cada vez más digital y globalizado.

Además, la influencia de factores externos no controlados, como cambios económicos, sociales y tecnológicos, puede afectar significativamente la dinámica del equipo y los resultados organizacionales. Estos factores pueden introducir variabilidad en los resultados que no siempre es posible controlar o predecir, lo que limita la precisión y la estabilidad de las conclusiones del estudio.

Adicionalmente, una nueva limitación importante es la falta de una base cuantitativa sólida que respalde algunas de las conclusiones del estudio. Si bien los estudios cualitativos ofrecen una comprensión profunda de los fenómenos en cuestión, la ausencia de datos cuantitativos puede limitar la capacidad de generalizar los hallazgos y de realizar comparaciones estadísticas robustas.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, sería interesante analizar cómo la asertividad impacta la toma de decisiones en equipos remotos, especialmente ahora que el teletrabajo está en auge. El entorno digital plantea retos únicos para la **comunicación** y la colaboración, por lo que estudiar el papel de la asertividad en la productividad y cohesión de los equipos podría proporcionar estrategias prácticas para mejorar su efectividad en un contexto globalizado.

También sería valioso investigar cómo las diferencias culturales afectan la aplicación de habilidades asertivas. Las normas culturales influyen en cómo los miembros de un equipo se comunican y toman decisiones, lo que sugiere la necesidad de adaptar las estrategias de gestión asertiva según el contexto cultural. Este enfoque podría ser especialmente útil en empresas multinacionales que operan en diversos países.

Otro tema clave sería explorar la relación entre asertividad, inteligencia emocional y liderazgo en los equipos. La asertividad no funciona en solitario, sino que interactúa con competencias como la empatía y el autocontrol, esenciales para una gestión efectiva.

Estudiar cómo estos factores combinados influyen en el rendimiento del equipo podría ayudar a desarrollar modelos de liderazgo más completos y eficaces.

Finalmente, se podría examinar cómo la asertividad y la toma de decisiones varían en diferentes sectores, como la tecnología, la salud o la educación. Cada área tiene desafíos específicos, por lo que entender cómo aplicar estrategias de gestión asertiva en cada contexto podría mejorar el desempeño y la productividad. Además, investigar si los enfoques asertivos deben adaptarse según el nivel jerárquico dentro de las organizaciones podría ofrecer valiosas recomendaciones para optimizar la toma de decisiones a distintos niveles.

VII. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Pablo Querejeta Apalategui, estudiante de Máster de Ingeniería Industrial y Grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Asertividad y toma de decisiones en la gestión de equipos", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 20/11/2024

Firma: Pablo Querejeta Apalategui



VIII. BIBLIOGRAFIA

- Armas Peña, A. (2020). *Estudio de la relación entre la comunicación asertiva y la satisfacción laboral* (Trabajo de Fin de Máster). Universidad de La Laguna.
- Arredondo Rodríguez, D. M., & Granda García, A. M. (2015). *Teletrabajo: la asertividad como estrategia de comunicación en el mundo laboral*. *Revista Reflexiones y Saberes*, 3(4), 48-55.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3ª ed.). Sage Publications.
- Doltlich, D. L., Cairo, P. C., & Rhinesmith, S. H. (2006). *Head, Heart & Guts*. (Capítulo 7, p. 105-123), (Capítulo 5, p. 75), (Capítulo 11, p. 163-175). Editorial Jossey-Bass
- George, B., Chattopadhyay, S., & D'Costa, A. (2020). *Factors affecting decision-making processes in virtual teams in the UAE*. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 13(4), 343-365.
- McEwan, D., Ruissen, G. R., Eys, M. A., Zumbo, B. D., & Beauchamp, M. R. (2017). *The effectiveness of teamwork training on teamwork behaviors and team performance: A systematic review and meta-analysis of controlled interventions*. *PLOS ONE*, 12(1),
- Mera, M. K., Cruz, K. C., & Zambrano, E. J. (2021). *El liderazgo y su importancia en las organizaciones*. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, (15).
- Mintzberg, H. Raisinghai, D. Théorêt, A. (1976). *The Structure of "Unstructured" Decision processes*. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246 - 274.
- Mitjana, L. (2019). *La terapia del reflejo condicionado de Salter: qué es y cómo se usa*. *Psicología y Mente*. [Consultado el 4/7/2024]. Web:
<https://psicologiaymente.com/clinica/terapia-reflejo-condicionado-salter>
- Porter, C. O. L. H., Gogus, C. I., & Yu, R. C. (2010). *The effects of critical team member assertiveness on team performance and satisfaction*. *Journal of Management Development*, 29(8), 787-796.

Riquelme, J. A., Pedraja, L. M., & Vega, R. A. (2020). *El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos: Una revisión de la literatura*. *Formación Universitaria*, 13(1), La Serena.

Romero-Rodríguez, L. M., & Castillo-Abdul, B. (2019). *Comunicación para la motivación. Claves de la asertividad y del trabajo en equipo en las organizaciones*. (Capítulo 3, p. 41 - 55). *Happiness Management and Creativity in the XXI Century: Intangible Capitals as a Source of Innovation, Competitiveness, and Sustainable Development*

Rodríguez, Y., & Pinto, M. (2010). *Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales*. ACIMED.

Şahin, F., & Çetin, F. (2020). *Emotional intelligence, psychological safety, and team decision making*. *Journal of Management & Organization*, 26(5), 713-728

Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Sage Publications.

Yang, J., Zhang, Z., & Jiang, W. (2021). *Top management team's participative decision-making, heterogeneity, and management innovation: An information processing perspective*. *Journal of Business Research*, 123, 99-110.

IX. ANEXO

1. Transcripción de entrevistas

1.1. Vicente Blanco

[Transcripción del 20/03/2024]

1.- ¿Qué es la asertividad y la toma de decisiones?

"La asertividad es la capacidad de una persona para expresar lo que piensa sin molestar a nadie. Facilita una comunicación eficaz, lo cual es crucial para cualquier líder que deba gestionar equipos. La toma de decisiones, por otro lado, implica valorar criterios y alternativas y tomar una decisión a partir de información previa que se tenga sin demorar en exceso la decisión (preferiblemente a partir del 60%) ya que nunca se puede obtener el 100% de la información. Estas dos habilidades están muy vinculadas entre sí; si eres un líder capaz de tomar decisiones, vas a generar confianza, y el equipo va a ir contigo. Sin toma de decisiones y no eres asertivo, no hay cohesión en el equipo, baja la confianza y se rompe el equipo. La toma de decisiones y la asertividad afectan a la gestión de equipos porque genera confianza; la peor decisión es la que nunca se toma."

2.- ¿Cómo afectan estas dos habilidades a la gestión de equipos?

"La asertividad es una habilidad fundamental en la comunicación eficaz y honesta. Un líder debe tener una visión clara de a dónde quiere llegar, una estrategia bien definida (plan de acción) para alcanzar esa visión y ser capaz de movilizar y gestionar a la gente para ejecutar la estrategia. La calidad de la estrategia se determina por la calidad de su ejecución, lo cual es un punto crítico para el liderazgo. A la hora de realizar la estrategia o movilizar a la gente, la comunicación es vital. El equipo tiene que hacer la estrategia suya, para ir todos hacia la misma dirección, y esto se logra a través de una comunicación efectiva y asertiva."

"La toma de decisiones afecta a la gestión de equipos porque genera confianza. Si un líder es capaz de tomar decisiones, se genera una cohesión en el equipo. La peor decisión es la que nunca se toma. Para que un equipo funcione de manera óptima, se debe tener un objetivo común, que debe ser comunicado de forma asertiva. Además, se debe tener un perfecto conocimiento de todos los integrantes del equipo, sus luces y sombras,

entendiendo que las personas actúan conforme a lo que han aprendido a lo largo de sus vidas. La confianza es crucial: los miembros del equipo deben sentir seguridad de que pueden hacer un buen trabajo y de que tendrán el apoyo del líder si algo sale mal. Celebrar los éxitos como equipo es también fundamental, ya que el éxito se retroalimenta y a la gente le gusta el reconocimiento."

3.- ¿Cómo debe aplicarlas un líder para mejorar la gestión de equipos?

"Vuelvo a destacar que un líder debe tener una visión clara, una estrategia definida y ser capaz de movilizar y gestionar a la gente para ejecutar la estrategia. La calidad de la estrategia se demuestra en su ejecución, lo cual es crucial para un liderazgo efectivo. La comunicación es vital en este proceso; el equipo debe hacer suya la estrategia para que todos vayan en la misma dirección, y esto se logra a través de una comunicación clara y asertiva."

"Para que un equipo funcione adecuadamente, se debe tener un objetivo común, que debe ser comunicado de forma asertiva. Además, se necesita un conocimiento profundo de todos los integrantes del equipo, sus fortalezas y debilidades. La confianza es esencial: los miembros del equipo deben sentirse seguros de que pueden hacer un buen trabajo y de que contarán con el apoyo del líder si algo sale mal. Celebrar los éxitos como equipo también es importante, ya que el éxito se retroalimenta y el reconocimiento motiva a las personas."

"En términos de toma de decisiones, un líder debe ser capaz de valorar criterios y alternativas, y tomar decisiones con una cantidad razonable de información, ya que nunca se puede obtener el 100% de la información. Esto genera confianza y cohesión en el equipo. Sin toma de decisiones, no hay cohesión y la confianza disminuye, lo que puede llevar a la desintegración del equipo."

4.- ¿En qué situaciones reales has necesitado estas habilidades para la correcta gestión del equipo?

"Cuando fui CEO de la mayor empresa cementera de España, venía de otra empresa filial. Lo primero que hice al entrar en un equipo nuevo fue conocer a la gente, comunicándome de una forma asertiva y preguntando sobre sus expectativas y preocupaciones. Me encontré a personas de todas las tipologías. Generar confianza fue clave desde el inicio:

apoyarlos y tomar decisiones. La cultura de la empresa era evitar los conflictos, lo cual era negativo para la gestión de equipos, por falta de asertividad y por no tomar decisiones. Los conflictos hay que resolverlos con decisiones. Decidir puede ser un proceso individual o colectivo, pero cuando es colectivo, hay que dar la oportunidad a que todo el mundo hable y esté de acuerdo con la decisión. Sin embargo, como no siempre es posible alcanzar un consenso total, a veces hay que tomar decisiones por mayoría. Una vez tomada la decisión, todos deben comprometerse con ella al 100%."

"Las decisiones más difíciles son las personales, como seleccionar o prescindir de un colaborador. Recuerdo un caso en una filial donde un empleado era muy competente, pero tenía ideologías que revolucionaban la armonía del equipo y no se alineaba con la cultura de la empresa. En la gestión de equipos, es fundamental que todos vayan en la misma dirección. En estos casos, la toma de decisiones determina el resultado; la calidad de la decisión se mide por el resultado. Por ejemplo, en una fusión o adquisición (M&A), la calidad de la decisión se refleja en la integración exitosa de las empresas. Factores externos como las crisis son incontrolables, pero la decisión en sí misma debe ser evaluada por su resultado."

5.- ¿Qué técnicas aplicas para mejorar la asertividad y toma de decisiones en el ámbito organizacional?

"La toma de decisiones se mejora tomándolas. La experiencia y la metodología son cruciales en este proceso. La experiencia implica el uso de lo que te ha pasado en la vida para tomar mejores decisiones en el futuro. La intuición es un factor diferencial en la selección de criterios, y se desarrolla a medida que tomas más decisiones y adquiriendo experiencia, aunque no tengas datos objetivos en ese momento. Debes conocer el proceso de toma de decisiones, que incluye analizar el problema, identificar alternativas, escoger la alternativa más adecuada en función de los criterios considerados y tomar la decisión ejecutándola."

"Un líder debe tener mucha inteligencia emocional, que comprende componentes como autoconocimiento, autogestión, automotivación, empatía y capacidad de relación. En la gestión de equipos, no existe la motivación per se; un líder debe crear las condiciones para que sus empleados se automotiven. La empatía y la asertividad son cruciales para

entender lo que motiva a los empleados y para crear estas condiciones. La capacidad de relación, que requiere asertividad, es esencial para la comunicación efectiva."

"La asertividad implica mucha autoconfianza, escucha y humildad. Es importante diferenciar entre autoconfianza (lo que confío en mí mismo, lo mejor que puedo hacer) y autoestima (cuidado con el ego). La escucha es fundamental para entender para poder ser entendido, y la humildad implica reconocer que me puedo equivocar."

"Para evaluar si estás siendo asertivo y tomando decisiones adecuadas, es crucial recibir *feedback*. Preguntar ¿Cómo lo estoy haciendo? es tanto una obligación del jefe como un derecho del colaborador. Evaluar si comunicas bien, si te expresas adecuadamente y cómo estás tomando las decisiones es fundamental para mejorar continuamente en estas áreas."

1.2. Sandra Menéndez

[Transcripción del 10/04/2024]

1.- ¿Qué es la asertividad y la toma de decisiones?

"La asertividad es la capacidad de una persona para expresar lo que siente y piensa sin hacer daño ni a sí mismo ni a los demás. Es esencial para una comunicación eficaz y honesta. En el contexto de la gestión de equipos, la asertividad implica encontrar un equilibrio entre ser pasivo y ser agresivo, expresando las ideas y sentimientos de manera adecuada y respetuosa. Muchos directivos luchan con esta habilidad, oscilando entre callarse y explotar, lo cual no es ser asertivo. La asertividad requiere trabajar en el medio, evitando estos extremos."

"La toma de decisiones, por otro lado, implica la capacidad de tomar decisiones en el momento adecuado, a pesar de las implicaciones que puedan tener. Esto incluye valorar criterios y alternativas y tomar una decisión basándose en un porcentaje razonable de información, ya que rara vez se puede obtener el 100% de los datos necesarios. Una buena toma de decisiones es fundamental para la cohesión y la confianza dentro de un equipo."

2.- ¿Cómo afectan estas dos habilidades a la gestión de equipos?

"La asertividad es crucial para la comunicación de expectativas dentro de un equipo. Si un líder no es asertivo y se calla, puede crear una sensación de inseguridad y desconfianza

en el equipo, ya que los miembros pueden percibir que el líder no sabe lo que está haciendo. Por el contrario, si un líder es asertivo, admite sus errores y trabaja con el equipo para mejorar, es visto como un ser humano y genera confianza."

"Históricamente, en nuestro país, ha existido la idea de que un buen líder debe ser severo y estricto. Sin embargo, esta visión no es completamente correcta. La asertividad es vital para la confianza del equipo, ya que permite una comunicación clara y honesta sin causar daño. Por ejemplo, en una situación en la que una relación profesional cambia, como cuando un compañero se convierte en jefe, la asertividad permite discutir y establecer nuevas condiciones de trabajo de manera efectiva."

"En cuanto a la toma de decisiones, esta habilidad afecta significativamente la gestión de equipos. Las decisiones deben tomarse en el momento adecuado y basarse en datos objetivos cuando sea posible, para eliminar la subjetividad. Esto genera confianza y cohesión en el equipo. Las decisiones más difíciles suelen estar relacionadas con resultados y personas. Los resultados pueden medirse con métricas objetivas, pero las decisiones relacionadas con personas requieren una consideración más cuidadosa de factores subjetivos como la adecuación cultural y el ambiente de trabajo."

3.- ¿Cómo debe aplicarlas un líder para mejorar la gestión de equipos?

"Un líder debe aplicar la asertividad para comunicar de manera clara y honesta lo que espera de su equipo. Esto incluye ser capaz de expresar pensamientos y sentimientos sin causar daño, buscando siempre el momento y la forma adecuados. La asertividad es esencial para la confianza del equipo y para la comunicación efectiva de las expectativas. Por ejemplo, cuando una relación profesional cambia, un líder debe ser asertivo al discutir las nuevas condiciones y roles para asegurar una gestión exitosa del equipo."

"En términos de toma de decisiones, un líder debe ser capaz de tomar decisiones tanto de manera individual como colectiva. Esto depende del perfil y nivel de la persona. Algunos líderes son muy individualistas, mientras que otros consultan a su equipo para evitar decisiones prolongadas. Es importante que un líder sea capaz de dar y pedir opiniones de manera contenida y sin carga personal, evaluando la información objetiva y considerando las tendencias para tomar decisiones informadas."

"Un buen líder también debe tener la habilidad de generar confianza en su equipo. Esto implica tomar decisiones difíciles cuando sea necesario y ser transparente sobre el proceso. Por ejemplo, al enfrentar la decisión de mantener o dejar ir a un colaborador, un líder debe evaluar no solo el rendimiento técnico sino también la adecuación cultural y el impacto en la armonía del equipo. La toma de decisiones basadas en datos y la comunicación clara y asertiva de estas decisiones son fundamentales para una gestión efectiva del equipo."

4.- ¿En qué situaciones reales has necesitado estas habilidades para la correcta gestión del equipo?

"En mi experiencia como gerente, he encontrado que la asertividad es crucial en varias situaciones. Por ejemplo, cuando estaba a cargo de una sección de recursos humanos que incluía selección, desarrollo y talento, tuve que trabajar con otra persona que manejaba compensaciones y beneficios. Más tarde, me ascendieron y me convertí en su jefa. Nos sentamos a hablar sobre cómo nuestra relación profesional debía cambiar, dejando claras mis funciones y las condiciones. Aunque nuestra relación personal no era excelente, profesionalmente funcionaba muy bien. Este fue un caso donde la asertividad fue clave para establecer expectativas claras y mantener una gestión de equipo efectiva."

"A pesar de que nuestra relación personal no era ideal, utilizamos la asertividad para discutir nuestras funciones y condiciones de trabajo, lo que resultó en una gestión exitosa del equipo. La asertividad permitió abordar directamente los sentimientos y expectativas, creando un entorno de trabajo más armonioso y productivo."

"En cuanto a la toma de decisiones, una de las situaciones más desafiantes fue decidir sobre la continuidad de un colaborador que, aunque técnicamente competente, no encajaba culturalmente en el equipo. La decisión se basó en una evaluación de su impacto en la armonía del equipo y en nuestra cultura organizacional. Además, al enfrentar decisiones difíciles relacionadas con resultados, utilizamos métricas y datos objetivos para guiar nuestras acciones y rectificaciones."

5.- ¿Qué técnicas aplicas para mejorar la asertividad y toma de decisiones en el ámbito organizacional?

"Para mejorar la asertividad, una técnica que utilizo es reflexionar después de una reunión, anotando cualquier queja o insatisfacción que pueda haber expresado. Esto me permite identificar patrones y situaciones donde no fui asertivo, para trabajar en ellas. Muchas de estas situaciones tienen que ver con creencias interiorizadas por factores educacionales y culturales. Trato de entender qué es lo que hace que tome ciertas decisiones y si las consecuencias son positivas o negativas. Nos movemos si vemos que el resultado nos beneficia."

"En términos de toma de decisiones, trabajo con datos objetivos siempre que sea posible, eliminando la subjetividad. Intento destapar creencias inconscientes y entender de forma objetiva por qué tengo ciertos criterios para tomar decisiones. Al trabajar con datos y métricas, puedo comunicar de manera asertiva los resultados y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos."

"Es esencial recibir *feedback*. Preguntar regularmente a los colaboradores cómo estoy haciendo las cosas, si comunico bien y cómo estoy tomando las decisiones es crucial para ajustar y mejorar continuamente mi asertividad y habilidades de toma de decisiones. Esta retroalimentación me permite ajustar mi comportamiento y técnicas, asegurando que sigo siendo efectivo en la gestión de mi equipo."

"Para mejorar la toma de decisiones, también considero la importancia de tener un proceso mental objetivo, utilizando métricas y datos para tomar decisiones informadas sobre el subjetivo o intuitivo. No digo que se tenga que depender siempre de los datos, ya que en muchas situaciones es necesario confiar en la intuición y la experiencia para tomar decisiones rápidas y efectivas, pero se debe siempre ser objetivo y buscar respaldo objetivo siempre que sea necesario."

"Por último, la importancia de la inteligencia emocional en la gestión de equipos. La autoconfianza, la empatía y la capacidad de relación son componentes clave de la inteligencia emocional que me ayudan a ser asertivo y a tomar decisiones informadas. Al desarrollar estas habilidades, puedo crear un entorno de trabajo positivo y productivo, donde los miembros del equipo se sientan valorados y motivados para alcanzar sus objetivos."

1.3. Iñigo Querejeta

[Transcripción del 25/04/2024]

1.- ¿Qué es la asertividad y la toma de decisiones?

"La asertividad es la capacidad de expresar opiniones, puntos de vista o sentimientos con claridad, racionalidad y en el momento preciso. Es fundamental para una comunicación eficaz dentro de un equipo y para la construcción de relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo. La asertividad implica ser capaz de decir al otro lo que se siente y piensa sin hacerle daño ni hacerse daño a uno mismo. Es encontrar el equilibrio entre no ser agresivo ni pasivo, lo cual es un desafío para muchos directivos que tienden a moverse entre estos dos extremos."

"La toma de decisiones, por otro lado, es el proceso de elegir las mejores opciones disponibles con los elementos que se tienen, incluso cuando estos son limitados. Es idealmente una elección orientada al beneficio de la compañía y no al beneficio individual. Los directivos y miembros de la administración deben siempre priorizar el bien de la sociedad sobre el bien personal. Las decisiones se toman constantemente, desde cómo usar el tiempo hasta cómo manejar las relaciones dentro del equipo. Con la experiencia, este proceso se automatiza en cierto sentido, aunque sigue siendo crucial para la dirección y éxito de la organización."

2.- ¿Cómo afectan estas dos habilidades a la gestión de equipos?

"La asertividad impacta significativamente en la generación de confianza dentro del equipo. La confianza es esencial para un buen desempeño y contribución. Si no hay confianza, el trabajo del equipo no será óptimo. Cuando alguien es asertivo, se toman mejores decisiones por el bien de la compañía y del equipo. Expresar las cosas con claridad y precisión en el momento adecuado es vital para la gestión efectiva del equipo. Una persona asertiva es justa y transmite su punto de vista de manera clara y honesta, lo que mejora las relaciones dentro del equipo. La confianza se fortalece cuando todos los miembros del equipo pueden expresar sus opiniones y sentimientos, incluso si no son cómodos."

"La asertividad también es vital para la comunicación de expectativas. Sin ella, no se puede gestionar adecuadamente un equipo, ya que implica que la persona asertiva es justa, transmite sus pensamientos de forma abierta y honesta, y mejora las relaciones dentro del equipo. La confianza se impulsa mucho cuando todos dicen las cosas, aunque no sean cómodas."

"La toma de decisiones es un proceso continuo en el que la experiencia facilita la toma de decisiones más efectivas. Las decisiones se basan en un plan que ha sido definido por una serie de valores y criterios que la empresa considera adecuados. Todo lo que va en contra del plan obstaculiza su realización. La intuición, desarrollada a través del conocimiento y la experiencia, juega un papel importante en la toma de decisiones, especialmente en situaciones imprevistas. Las decisiones posibilitan el avance de la compañía y del equipo. Si no se toman decisiones, el progreso se detiene, afectando negativamente al equipo y a la organización."

"Las decisiones se toman en función de un plan, siempre dirigidas hacia un objetivo común. Este plan ha sido definido a través de una serie de valores y criterios que la empresa considera oportunos. La intuición tiene mucho peso en este proceso porque se desarrolla en base al conocimiento y la experiencia. Las decisiones éticas y morales, especialmente las relacionadas con personas y emociones, son las más difíciles de tomar, pero son cruciales para el liderazgo efectivo."

3.- ¿Cómo debe aplicarlas un líder para mejorar la gestión de equipos?

"Un líder debe aplicar la asertividad para comunicar expectativas y *feedback* de manera clara y respetuosa. Esto incluye ser capaz de expresar pensamientos y sentimientos sin causar daño, y hacerlo en el momento adecuado. La asertividad es clave para generar confianza y cohesión en el equipo. Por ejemplo, al enfrentar problemas de desempeño, un líder debe ser asertivo al comunicar lo que se espera y lo que necesita mejorar, asegurándose de que el mensaje sea claro y constructivo. Esto no solo mejora el desempeño individual, sino que también refuerza la cultura de transparencia y responsabilidad en el equipo."

"En términos de toma de decisiones, un líder debe ser capaz de tomar decisiones de manera consistente con los objetivos y valores de la empresa. Esto implica consultar al

equipo cuando sea necesario para evitar decisiones unilaterales que puedan ser perjudiciales. Un líder debe ser capaz de evaluar datos y tendencias, y utilizar su intuición desarrollada a través de la experiencia para tomar decisiones informadas y rápidas. La consistencia en la toma de decisiones y la claridad en la comunicación de estas decisiones son fundamentales para mantener la confianza y el alineamiento del equipo con los objetivos organizacionales."

"Un líder asertivo también debe ser capaz de reconocer sus propios errores y trabajar con el equipo para corregirlos. Por ejemplo, si un líder toma una decisión incorrecta, debe ser capaz de admitir el error de manera asertiva, discutir con el equipo cómo mejorar y trabajar juntos para implementar las correcciones necesarias. Esto humaniza al líder y fortalece la confianza y el respeto del equipo hacia él."

4.- ¿En qué situaciones reales has necesitado estas habilidades para la correcta gestión del equipo?

"Un ejemplo real de la importancia de la asertividad fue cuando un miembro del equipo entregó un informe financiero de baja calidad. Fue necesario transmitirle de manera asertiva que su trabajo no cumplía con las expectativas y qué necesitaba mejorar. Esto se hizo de una manera clara y respetuosa, asegurándose de que el mensaje fuera entendido sin causar daño. Este enfoque no solo mejoró la calidad del trabajo, sino que también fortaleció la confianza en la relación laboral."

"En una situación de desarrollo de producto, enfrentamos la decisión de si expandirnos a nivel internacional o no. Inicialmente, la idea era desarrollar el producto únicamente en un país debido a la falta de cooperación de los comerciales en otros países. Sin embargo, decidimos involucrar a colaboradores externos y preparar al equipo de desarrollo para trabajar con ellos, lo que requirió una toma de decisiones clara y asertiva. Esto implicó comunicar la importancia de la cooperación y establecer expectativas claras para todos los involucrados."

5.- ¿Qué técnicas aplicas para mejorar la asertividad y toma de decisiones en el ámbito organizacional?

"Para mejorar la asertividad, una técnica principal es practicarla regularmente. Comenzar con situaciones fáciles con personas de confianza para que no resulte violento, y luego

progresar a situaciones más complicadas que involucren a más personas. Anotar cuántas veces has sido asertivo por semana ayuda a medir el progreso y a mantener la motivación. El *feedback* es otra herramienta clave para entender si lo que transmites está llegando de manera clara y efectiva. Es importante obtener *feedback* de diversas personas para evitar sesgos personales."

"Para la toma de decisiones, empezar con pequeñas decisiones fáciles y progresar a decisiones más complicadas es un enfoque efectivo. Anotar las decisiones tomadas y su impacto, así como recibir *feedback*, ayuda a mejorar este proceso. Preguntar al equipo si las decisiones se toman de manera adecuada y si están satisfechos con los resultados obtenidos es crucial para ajustar y mejorar continuamente. También es útil medir el número de decisiones difíciles que se deben tomar, ya que una menor cantidad indica un proceso de toma de decisiones más eficiente."

"Una técnica específica es forzarte a tomar decisiones regularmente, comenzando con decisiones personales que te afecten solo a ti y luego expandiéndote a decisiones que involucren a más personas y sean más complicadas. También es útil anotar cuántas decisiones has tomado por semana, indicando si han sido fáciles o complicadas y cuántas personas se han visto afectadas por ellas. Hacer un seguimiento de este progreso ayuda a mejorar la capacidad de tomar decisiones y a construir confianza en esta habilidad."

2. Plantilla de Análisis

2.1. Plantilla de Análisis Vicente Blanco

Representación del concepto Asertividad		
Variable	Explícito (extracto literal)	Implícito (comentado)
Definición	"La asertividad es la capacidad de una persona para expresar lo que piensa sin molestar a nadie."	La asertividad es vista como una habilidad esencial para la comunicación efectiva en la gestión de equipos.
Función	"La asertividad es una habilidad fundamental en la comunicación eficaz y honesta."	Facilita la comunicación clara y respetuosa de pensamientos y sentimientos.

Gestión de equipos	<p>“El equipo tiene que hacer la estrategia suya, para ir todos hacia la misma dirección, y esto se logra a través de una comunicación efectiva y asertiva.”</p> <p>“Un líder debe ser asertivo al comunicar lo que se espera y lo que necesita mejorar, asegurándose de que el mensaje sea claro y constructivo.”</p>	<p>Permite la cohesión y el funcionamiento eficiente del equipo. Aumenta el sentimiento de pertenencia y focaliza los esfuerzos hacia el objetivo empresarial</p> <p>La asertividad permite que los miembros del equipo se sientan valorados y seguros, mejorando la cohesión y la confianza dentro del equipo.</p>
Influencia en líderes	<p>“Facilita una comunicación eficaz, lo cual es crucial para cualquier líder que deba gestionar equipos.”</p>	<p>Los líderes asertivos son esenciales para la creación de confianza y cohesión dentro del equipo.</p>

Tabla 9 Plantilla representación asertividad Vicente

Acciones del concepto Asertividad		
Variable	Explícito (extracto literal)	Implícito (comentado)
Ejemplos reales	<p>Al entrar en un equipo nuevo, conocer a la gente comunicándome de una forma asertiva y preguntando.</p> <p>La cultura de la empresa era evitar conflictos por falta de asertividad, lo cual era negativo.</p>	<p>La asertividad facilita la integración en un nuevo equipo y permite una comunicación efectiva, evitando problemas que pueden surgir por falta de comunicación directa. Esto resalta la importancia de expresar claramente las ideas y sentimientos.</p> <p>La implementación de la asertividad en la práctica laboral implica la creación de un entorno donde los miembros del equipo se sientan seguros para expresar sus ideas y se comprometan con las decisiones adoptadas.</p>

Técnicas de mejora	<p>Autoconfianza: practicar autoafirmaciones positivas y participar en situaciones sociales para ganar confianza.</p> <p>Escucha: prestar atención activa a las conversaciones y reflexionar antes de responder.</p> <p>Humildad: reconocer los propios errores y aprender de ellos.</p> <p><i>Feedback</i> constante: solicitar y ofrecer retroalimentación de manera regular para mejorar la comunicación y relaciones.</p>	<p>Estas técnicas buscan desarrollar la capacidad de ser asertivo mediante la práctica constante, la autoevaluación y la mejora continua en la comunicación. Enfatizan la importancia de construir una base sólida de autoconfianza y escucha activa para mejorar la asertividad.</p> <p>Reflexionar sobre situaciones pasadas y mejorar la asertividad ayuda a los líderes y miembros del equipo a fortalecer sus habilidades de comunicación y a resolver conflictos de manera más efectiva.</p>
--------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 10 Plantilla acciones asertividad Vicente

Representación del concepto Toma de decisiones		
Variable	Explícito (extracto literal)	Implícito (comentado)
Definición	"La toma de decisiones es fundamental para la gestión de equipos ya que genera confianza."	La toma de decisiones es vital para la confianza y cohesión del equipo.
Función	"La peor decisión es la que nunca se toma."	La claridad y firmeza en las decisiones contribuyen significativamente al liderazgo efectivo.

Gestión de equipos	<p>"La toma de decisiones es fundamental para la gestión de equipos ya que genera confianza."</p> <p>"Es crucial contar con el respaldo de todos los miembros para el éxito de la decisión tomada."</p>	<p>La toma de decisiones efectivas y transparentes por parte de los líderes no solo resuelve los conflictos, sino que también asegura un compromiso total hacia las metas y objetivos.</p> <p>La toma de decisiones colectivas refuerza la cohesión del equipo al permitir que todos los miembros se sientan involucrados y comprometidos con las decisiones finales.</p>
Influencia en líderes	"La toma de decisiones puede ser tanto individual como colectiva... Una vez tomada la decisión es imperativo que todos los integrantes del grupo la respalden y trabajen en conjunto."	Los líderes que toman decisiones efectivas y transparentes fortalecen la confianza del equipo.

Tabla 11 Plantilla representación toma de decisiones Vicente

Acciones del concepto Toma de decisiones		
Variable	Explícito (extracto literal)	Implícito (comentado)
Ejemplos reales	<p>Decisiones personales: seleccionar o prescindir de un colaborador.</p> <p>Ejemplo de ciertas actitudes que no encajaban en la cultura de la empresa.</p>	<p>La toma de decisiones impacta directamente en la dinámica del equipo y su cohesión cultural. Tomar decisiones adecuadas es crucial para mantener un ambiente de trabajo saludable y eficiente. Esto subraya la importancia de evaluar adecuadamente el encaje cultural y profesional de los colaboradores.</p> <p>La toma de decisiones colectivas refuerza la cohesión del equipo al permitir que todos los miembros se sientan involucrados y comprometidos con las decisiones finales.</p>

Técnicas de mejora	Análisis del problema: descomponer el problema en partes más manejables para entender todas las variables involucradas.	Estas técnicas enfatizan un enfoque estructurado y sistemático para la toma de decisiones, asegurando que se consideren todas las variables y opciones posibles antes de llegar a una conclusión. También subrayan la importancia de la experiencia y la intuición en el proceso decisonal. La toma de decisiones objetivas basadas en datos y métricas asegura que las decisiones sean fundamentadas y minimiza la subjetividad, mejorando la eficacia del equipo.
	Identificación de alternativas: generar múltiples opciones para resolver el problema.	
	Selección de la alternativa adecuada: evaluar las alternativas en base a criterios predefinidos.	
	Ejecución de la decisión: implementar la decisión seleccionada y monitorear su desarrollo.	
	Uso de la experiencia e intuición: Combinar datos objetivos con la experiencia y la intuición personal para tomar decisiones más informadas.	

Tabla 12 Plantilla acciones toma de decisiones Vicente

2.2. Plantilla de Análisis Sandra Menéndez

Representación del concepto Asertividad		
Variable	Explícito (extracto literal)	Implícito (comentado)
Definición	"La asertividad es la capacidad de una persona para expresar lo que siente y piensa sin hacer daño ni a sí mismo ni a los demás."	La asertividad es fundamental para la cohesión y el funcionamiento eficiente del equipo.
Función	"En el contexto de la gestión de equipos, la asertividad implica encontrar un equilibrio entre ser pasivo y ser agresivo, expresando las ideas y sentimientos de manera adecuada y respetuosa."	Facilita la comunicación clara y respetuosa de pensamientos y sentimientos.
Gestión de equipos	<p>"Si un líder no es asertivo y se calla, puede crear una sensación de inseguridad y desconfianza en el equipo, ya que los miembros pueden percibir que el líder no sabe lo que está haciendo."</p> <p>"La asertividad es crucial para la comunicación de expectativas dentro de un equipo"</p>	<p>La asertividad es fundamental para crear un entorno de confianza y seguridad.</p> <p>La asertividad construye un entorno donde las expectativas y objetivos se transmiten y mejora la armonía del grupo.</p>

Influencia en líderes	“Un líder debe aplicar la asertividad para comunicar de manera clara y honesta lo que espera de su equipo”	Los líderes asertivos son esenciales para la creación de confianza y cohesión dentro del equipo.
-----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 13 Plantilla representación asertividad Sandra

Acciones del concepto Asertividad		
Variable	Explícito (extracto literal)	Implícito (comentado)
Ejemplos reales	Conversación con personal sobre cambio de roles y establecer condiciones para una relación profesional exitosa.	<p>La asertividad es esencial para manejar cambios en roles y responsabilidades dentro de un equipo. Establecer condiciones claras y comunicarlas efectivamente puede prevenir malentendidos y fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.</p> <p>La asertividad facilita la resolución de conflictos y la toma de decisiones informadas y consensuadas, lo que mejora la dinámica del equipo y promueve un entorno colaborativo.</p>
Técnicas de mejora	<p>Identificación de situaciones no asertivas: reconocer cuándo no se está siendo asertivo y analizar las causas.</p> <p>Análisis de creencias culturales y educacionales: evaluar cómo las influencias culturales y educativas afectan el comportamiento asertivo.</p> <p>Comunicación honesta y eficaz: practicar la expresión clara y directa de pensamientos y sentimientos.</p>	<p>Estas técnicas están diseñadas para mejorar la capacidad de ser asertivo mediante la autoconciencia y la reflexión sobre cómo factores externos pueden influir en la comunicación. Fomentan una comunicación abierta y honesta como base para la asertividad.</p>

Tabla 14 Plantilla acciones asertividad Sandra

Representación del concepto Toma de decisiones		
Variable	Explícito (extracto literal)	Implícito (comentado)
Definición	"La toma de decisiones, por otro lado, implica la capacidad de tomar decisiones en el momento adecuado, a pesar de las implicaciones que puedan tener."	La claridad y firmeza en las decisiones contribuyen significativamente al liderazgo efectivo.

Función	"Una buena toma de decisiones es fundamental para la cohesión y la confianza dentro de un equipo."	La toma de decisiones es vital para la confianza y cohesión del equipo.
Gestión de equipos	"Para mejorar la toma de decisiones, también considero la importancia de tener un proceso mental objetivo, utilizando métricas y datos para tomar decisiones informadas sobre el subjetivo o intuitivo." "Es importante que un líder sea capaz de dar y pedir opiniones de manera contenida y sin carga personal"	Las decisiones objetivas y estructuradas son cruciales para el éxito organizacional. La toma de decisiones colectivas refuerza la cohesión del equipo y la objetividad de la toma de decisión.
Influencia en líderes	"Un buen líder también debe tener la habilidad de generar confianza en su equipo. Esto implica tomar decisiones difíciles cuando sea necesario y ser transparente sobre el proceso."	La toma de decisiones permite generar confianza y transparencia en procesos de situaciones complicadas.

Tabla 15 Plantilla representación toma de decisiones Sandra

Acciones del concepto Toma de decisiones		
Variable	Explícito (extracto literal)	Implícito (comentado)
Ejemplos reales	Ejemplo de decisiones en base a resultados: barómetro que mide si se están logrando los objetivos. Decisiones relacionadas con personas: encaje cultural y ambiente laboral.	Las decisiones deben basarse en datos y resultados objetivos para ser efectivas. Además, considerar el encaje cultural y el ambiente laboral es crucial para la toma de decisiones relacionadas con el equipo. Esto asegura que las decisiones sean sostenibles y beneficiosas a largo plazo. La consulta y la inclusión de perspectivas diversas en la toma de decisiones ayudan a evitar prejuicios y decisiones unilaterales, promoviendo un ambiente de trabajo más justo y equitativo.
Técnicas de mejora	Uso de métricas y datos objetivos: basar las decisiones en información cuantificable para reducir la subjetividad.	Estas técnicas se centran en la objetividad y la claridad en el proceso de toma de decisiones. Fomentan el uso de datos concretos y

<p>Desarrollar procesos de selección precisos: crear procedimientos claros para la selección y evaluación de alternativas.</p> <p>Definición clara de objetivos y expectativas: establecer metas específicas y comunicar expectativas claramente para guiar la toma de decisiones.</p>	<p>procedimientos estructurados para mejorar la calidad y efectividad de las decisiones tomadas.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 16 Plantilla acciones toma de decisiones Sandra

2.3. Plantilla de Análisis Iñigo Querejeta

Representación del concepto Asertividad		
Variable	Explícito (extracto literal)	Implícito (comentado)
Definición	"La asertividad es la capacidad de expresar opiniones, puntos de vista o sentimientos con claridad, racionalidad y en el momento preciso."	La asertividad es vista como una habilidad esencial para la comunicación efectiva en la gestión de equipos.
Función	"Es fundamental para una comunicación eficaz dentro de un equipo y para la construcción de relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo."	Facilita la comunicación clara y respetuosa de pensamientos y sentimientos.
Gestión de equipos	"Expresar las cosas con claridad y precisión en el momento adecuado es vital para la gestión efectiva del equipo." "Una persona asertiva es justa y transmite su punto de vista de manera clara y honesta, lo que mejora las relaciones dentro del equipo."	Permite la cohesión y el funcionamiento eficiente del equipo. La asertividad construye un entorno donde los miembros del equipo se sienten seguros y valorados.
Influencia en líderes	"Un líder debe aplicar la asertividad para comunicar expectativas y feedback de manera clara y respetuosa. Esto incluye ser capaz de expresar pensamientos y sentimientos sin causar daño, y hacerlo en el momento adecuado"	Los líderes asertivos son esenciales para la creación de confianza y transparencia dentro del equipo.

Tabla 17 Plantilla representación asertividad Iñigo

Acciones del concepto Asertividad		
Variable	Explícito (extracto literal)	Implícito (comentado)
Ejemplos reales	Ejemplo de comunicar que un informe financiero no cumple con las expectativas, de forma clara y precisa.	<p>La asertividad permite abordar problemas directamente y de manera constructiva. Comunicarse claramente sobre las expectativas y el desempeño es crucial para mantener la calidad del trabajo y mejorar continuamente.</p> <p>La claridad en la comunicación de expectativas y cambios en la dinámica profesional es crucial para mantener un equipo alineado y motivado hacia los objetivos comunes.</p>
Técnicas de mejora	<p>Forzarse a ser asertivo en situaciones fáciles y progresivamente en situaciones más complicadas: practicar la asertividad en escenarios controlados para ganar confianza.</p> <p>Anotar frecuencia de asertividad semanalmente: llevar un registro para evaluar el progreso.</p> <p>Obtener <i>feedback</i> para mejorar la claridad en la comunicación: solicitar retroalimentación regular sobre la efectividad de la comunicación.</p>	<p>Estas técnicas promueven una mejora gradual y sistemática en la asertividad, enfocándose en la práctica constante y la retroalimentación para afinar las habilidades de comunicación asertiva.</p> <p>La práctica de la reflexión sobre situaciones pasadas ayuda a los líderes a identificar y mejorar áreas donde no han sido asertivos, fortaleciendo así su capacidad para gestionar equipos eficazmente.</p>

Tabla 18 Plantilla acciones asertividad Iñigo

Representación del concepto Toma de decisiones		
Variable	Explícito (extracto literal)	Implícito (comentado)
Definición	"La toma de decisiones especialmente las de índole personal como seleccionar o prescindir de colaboradores tiene un impacto significativo en la gestión de equipos."	La toma de decisiones es vital para la confianza y cohesión del equipo.

Función	“Es idealmente una elección orientada al beneficio de la compañía y no al beneficio individual. Los directivos y miembros de la administración deben siempre priorizar el bien de la sociedad sobre el bien personal.”	La toma de decisiones está orientada al beneficio organizacional, centrándose en el conjunto y no el individuo
Gestión de equipos	<p>“Las decisiones posibilitan el avance de la compañía y del equipo. Si no se toman decisiones, el progreso se detiene, afectando negativamente al equipo y a la organización.”</p> <p>“La consistencia en la toma de decisiones y la claridad en la comunicación de estas decisiones son fundamentales para mantener la confianza y el alineamiento del equipo con los objetivos organizacionales.”</p>	<p>Es necesario tomar decisiones para poder gestionar un equipo y avanzar hacia los objetivos organizacionales.</p> <p>La toma de decisiones aumenta la confianza y cohesión del equipo y permite aumentar el rendimiento organizacional</p>
Influencia en líderes	“Un líder debe ser capaz de tomar decisiones de manera consistente con los objetivos y valores de la empresa. Esto implica consultar al equipo cuando sea necesario para evitar decisiones unilaterales que puedan ser perjudiciales.”	La toma de decisiones colectivas evita malentendidos y conflictos, manteniendo el foco en cumplir los objetivos.

Tabla 19 Plantilla representación toma de decisiones Iñigo

Acciones del concepto Toma de decisiones		
Variable	Explícito (extracto literal)	Implícito (comentado)
Ejemplos reales	Ejemplo de decidir si expandir un producto en un solo país o a nivel internacional, involucrando a colaboradores externos.	<p>Las decisiones estratégicas, como la expansión de productos, requieren una evaluación cuidadosa de los riesgos y beneficios. Involucrar a colaboradores externos puede aportar perspectivas valiosas y mejorar la calidad de la decisión.</p> <p>El impacto significativo de las decisiones de índole personal en la gestión de equipos subraya la importancia de un enfoque equilibrado que combine la intuición y el análisis objetivo para lograr soluciones óptimas.</p>

Técnicas de mejora	<p>Comenzar con decisiones personales y simples: practicar la toma de decisiones en situaciones de bajo riesgo para ganar confianza.</p> <p>Progresar a decisiones más complejas y grupales: incrementar gradualmente la complejidad de las decisiones tomadas.</p> <p>Medir y analizar el número y dificultad de decisiones tomadas: llevar un registro para evaluar el progreso.</p> <p>Obtener <i>feedback</i> para evaluar la efectividad de las decisiones: solicitar retroalimentación sobre el impacto de las decisiones.</p>	<p>Estas técnicas están diseñadas para mejorar la capacidad de tomar decisiones a través de la práctica gradual y la autoevaluación. Enfatizan la importancia de la retroalimentación y el análisis de resultados para mejorar continuamente.</p> <p>Los líderes que practican y promueven la asertividad y la toma de decisiones contribuyen a un entorno de trabajo saludable y productivo, fomentando el desarrollo continuo de estas habilidades entre los miembros del equipo.</p>
--------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 20 Plantilla acciones toma de decisiones Iñigo

3. Ejemplos prácticos donde emplear la asertividad y toma de decisiones para la gestión de equipos

Problemas por conflictos

En una empresa tecnológica, el equipo encargado del desarrollo de un nuevo producto enfrenta problemas significativos en la comunicación y coordinación. Los miembros del equipo, a menudo, no expresan sus ideas y preocupaciones por temor a conflictos o represalias. Esto ha llevado a malentendidos, retrasos en los proyectos y una disminución en la calidad del trabajo. Esta falta de asertividad está minando la moral del equipo y afectando su capacidad para trabajar de manera efectiva.

Además, se llevan a cabo sesiones específicas sobre resolución de conflictos, enseñando a los miembros del equipo a abordar los problemas de manera constructiva. Se proporcionan estrategias para manejar conflictos de manera efectiva y reducir la ansiedad asociada con estas situaciones, permitiendo que los miembros del equipo de desarrollo aborden los problemas directamente y encuentren soluciones sin evadir responsabilidades o culpar a otros.

Para concluir, se realizan actividades de *team-building* y simulaciones de proyectos donde los miembros del equipo deben trabajar juntos y practicar la comunicación asertiva. Estas

actividades están diseñadas para mejorar la cooperación y la coordinación en la ejecución de tareas, fomentando un ambiente de apoyo mutuo y eficiencia.

Los resultados del programa pueden ser significativos. Los miembros del equipo se sienten más cómodos y seguros al expresar sus opiniones y preocupaciones, lo que lleva a una mayor claridad en la comunicación y a la reducción de malentendidos. Con las nuevas habilidades adquiridas, el equipo maneja y resuelve conflictos de manera más efectiva, reduciendo la ansiedad y mejorando la cooperación.

La mejora en la cooperación y coordinación dentro del equipo también es un beneficio destacado de la asertividad. Los miembros del equipo, al practicar la asertividad, logran una mejor especialización y credibilidad en la distribución del conocimiento, lo que facilita la transmisión efectiva del mismo. La asertividad permite una mejor distribución del conocimiento y fortalece la especialización del equipo, promoviendo así la eficiencia y la colaboración.

El impacto directo significativo de la asertividad en el rendimiento del equipo se refleja en una mejora en la eficiencia operativa del equipo. La habilidad para expresar deseos, creencias y opiniones de forma clara y directa facilita una comunicación clara y decisiones rápidas y efectivas, mejorando así la eficiencia del equipo.

A medida que la asertividad aumenta, también lo hace la credibilidad entre los miembros del equipo. Este aumento en la credibilidad fortalece la cohesión y la confianza dentro del equipo, promoviendo relaciones interpersonales saludables y fortaleciendo la confianza y la credibilidad dentro del equipo.

El incremento en la asertividad también aumenta la satisfacción del equipo. La asertividad promueve un ambiente de inclusión y apoyo, impulsando la motivación y el compromiso hacia los objetivos del equipo. La mejora en la satisfacción laboral, la motivación y el compromiso de los miembros del equipo validan la efectividad del programa de entrenamiento en asertividad.

Falta de confianza para expresar opiniones

En una empresa de desarrollo de software, el equipo encargado de crear un nuevo producto enfrenta varios desafíos en la comunicación y la toma de decisiones. Los miembros del equipo a menudo no se sienten escuchados y la falta de participación en las decisiones clave lleva a una disminución en la cohesión del equipo y problemas en el

rendimiento del proyecto. Para abordar estos problemas, se implementa un programa centrado en la toma de decisiones participativa y el desarrollo de habilidades de asertividad e inteligencia emocional.

El primer paso es involucrar a todos los miembros del equipo en el proceso de toma de decisiones. Este enfoque participativo no solo mejora la comunicación, sino que también hace que los miembros del equipo se sientan valorados y escuchados. Como resultado, se observa una mejora significativa en la comunicación interna y una reducción en la rotación del personal. Equipos con alta cohesión y buena comunicación tienen más probabilidades de cumplir con los plazos y los objetivos de rendimiento del proyecto, ya que todos colaboran de manera efectiva y se sienten parte integral del proceso.

También se reconoce la importancia de la diversidad en el equipo de gestión. Tener personas con diferentes antecedentes y experiencias permite identificar y evaluar mejor los riesgos y oportunidades, resultando en decisiones de mayor calidad. Incluir diversas perspectivas fortalece el proceso de toma de decisiones y mejora la identificación de soluciones innovadoras. Esta diversidad en el equipo de gestión se traduce en decisiones más equilibradas y bien fundamentadas.

La confianza entre los miembros del equipo es otro aspecto crucial. Para fortalecer esta confianza, se realizan actividades diseñadas específicamente para fomentar la colaboración y el apoyo mutuo. Los equipos con altos niveles de confianza muestran una mayor eficiencia en el trabajo y una mayor satisfacción laboral. Los proyectos se completan más rápido y con menos errores, reflejando una mejora en el rendimiento general del equipo. La confianza crea un ambiente donde los miembros están dispuestos a colaborar abiertamente, compartir ideas y apoyarse mutuamente, reduciendo los conflictos y mejorando la cohesión del equipo.

El modelo propuesto para evaluar el impacto de las decisiones efectivas muestra que estas tienen un efecto directo en el rendimiento del equipo. Los equipos con buenos procesos de toma de decisiones superan sus metas de rendimiento con mayor frecuencia y tienen más éxito en proyectos a largo plazo. Tomar decisiones oportunas y bien informadas es crucial para mejorar el desempeño en entornos dinámicos, resultando en una mayor satisfacción del cliente y éxito sostenido en los proyectos. Las decisiones efectivas no

solo impulsan el rendimiento a corto plazo, sino que también aseguran el éxito a largo plazo, alineando los esfuerzos del equipo con los objetivos estratégicos de la empresa.

Importancia del *feedback*

Cuando un gerente necesita proporcionar un *feedback* a un empleado cuyo rendimiento es inconsistente, con problemas en la gestión de tiempo y entrega de proyectos, a pesar de tener unos buenos resultados. Mediante la asertividad, el gerente proporciona retroalimentación constructiva al reconocer los logros del empleado, además de expresar claramente las áreas de mejora necesarias y proporciona ejemplos específicos, mientras escucha las preocupaciones y perspectivas del empleado. Entre ambos pueden establecer un plan de acción para mejorar su rendimiento.

Con esta forma de afrontar el problema se consigue mejorar el ambiente de apoyo e inclusión en el equipo, al mostrar que los empleados se sienten respetados y valorados, lo cual aumenta su motivación y compromiso con el trabajo que realizan. Otro resultado positivo es la mejora del desempeño, donde la comunicación clara y el plan de acción específico ayudan al empleado a mejorar sus habilidades y contribuyen al éxito del equipo.

Selección de candidatos para un puesto de trabajo

Durante la decisión de contratación de un equipo de marketing, donde se necesita contratar un nuevo especialista en redes sociales para gestionar las campañas digitales. Los candidatos tienen perfiles diversos y tanto las habilidades como las experiencias varían considerablemente. Ante esta situación, el líder del equipo convoca una reunión donde todos los miembros participan en la discusión de los candidatos. Cada miembro comparte sus perspectivas basadas en las entrevistas y experiencias previas, y se expone la intuición de cada uno sobre quién sería el mejor ajuste cultural y profesional para el equipo.

La contratación, además del encaje cultural, tiene que asegurar la capacidad de compromiso de los aspirantes, el cual en la generación actual es menor comparando con otras generaciones. El compromiso es la actitud y el comportamiento que tiene una persona para conseguir los objetivos de la empresa. El compromiso es importante para asegurarte que el candidato está dispuesto a quedarse en la empresa y porque el talento de las personas es el producto de la capacidad de la persona y su compromiso.

El líder también se asegura de alinear la decisión con los objetivos estratégicos de la empresa, buscando a alguien que no solo tenga las habilidades necesarias, sino que también pueda contribuir a la visión a largo plazo del equipo. El líder tiene que saber que para la selección de candidatos ha empleado un razonamiento objetivo, un entendimiento de las emociones y empleado la intuición como uno de los criterios de elección.

Los resultados de esta toma de decisiones consiguen un aumento en la confianza en el liderazgo, puesto que la participación de todos en la decisión aumenta la confianza en el liderazgo, ya que se sienten escuchados y valorados. Otro resultado es la responsabilidad compartida, donde la elección del nuevo miembro es respaldada por todo el equipo, promoviendo un sentido de responsabilidad compartida y cohesión en la integración del nuevo especialista.

Evaluación de criterios en una definición de estrategia

La redefinición de la estrategia de un proyecto en un equipo de desarrollo de producto. El equipo se enfrenta a desafíos significativos con un nuevo producto que no está cumpliendo con las expectativas del mercado. La dirección debe decidir si continuar invirtiendo recursos en mejorar el producto o pivotar hacia una nueva dirección basada en la retroalimentación del mercado. Para ello, el equipo se reúne para evaluar todas las perspectivas. Se considera la intuición de los miembros más experimentados, quienes pueden prever las tendencias del mercado, junto con un análisis detallado de los datos de rendimiento del producto. La decisión final se toma de manera conjunta, asegurando que todos comprendan y respalden la nueva estrategia. La decisión también se alinea con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando que cualquier cambio esté en consonancia con la visión a largo plazo.

Los resultados de esta práctica son una coherencia estratégica, donde la nueva dirección esté alineada con los objetivos de la empresa, lo que asegura que todos los esfuerzos estén optimizados hacia el logro de metas comunes. En segundo lugar, se consigue un aumento de la moral y eficiencia del equipo, puesto que la participación activa y el respaldo del equipo en la decisión fortalecen la moral y la cohesión, mejorando el rendimiento y la eficacia del equipo en la implementación de la nueva estrategia.

Implementación de nuevas políticas de trabajo

Un ejemplo práctico sobre como la implementación de nuevas políticas en el equipo. Un gerente de un equipo de ventas necesita implementar una nueva política de seguimiento de clientes que requiere cambios en los procedimientos diarios de los miembros del equipo. Algunos miembros del equipo están preocupados por el aumento de la carga de trabajo y la efectividad de la nueva política. Ante esta situación, el gerente organiza una reunión donde explica claramente la nueva política, los motivos detrás de su implementación y cómo beneficiará al equipo y a la empresa a largo plazo. Escucha activamente las preocupaciones y sugerencias de los miembros del equipo, mostrando empatía y respeto. Luego, establece límites claros sobre la implementación de la política, pero también ofrece apoyo y recursos adicionales para facilitar la transición, como capacitaciones y herramientas tecnológicas.

Los resultados de esta práctica son aumento de la transparencia y compromiso, puesto que la comunicación clara y respetuosa del gerente ayuda a los miembros del equipo a entender la importancia de la nueva política, aumentando su compromiso con la implementación. Otro resultado es la reducción a la resistencia, porque al abordar las preocupaciones y ofrecer soluciones, el gerente reduce la resistencia al cambio y mejora la moral del equipo.

En cuanto a la toma de decisiones existen numerosos puntos de vista a tener en cuenta. La presentación de las expectativas y el cumplimiento de estas es clave para poder tomar decisiones de forma más objetiva y así tener una mejor cohesión entre el equipo, puesto que se explica detalladamente lo que se espera de ellos y así disminuir la dependencia de los juicios personales ante una evaluación o toma de decisión sobre su puesto de trabajo.

Al comunicar claramente las expectativas tanto en términos de resultados esperados como de criterios personales, se facilita una evaluación más racional de los candidatos y se establece un marco claro para la toma de decisiones. Esto ayuda a los líderes a priorizar objetivos y tomar decisiones basadas en una comprensión clara de las expectativas y las posibles consecuencias de acción. En este sentido, fueron March y Olsen los que conceptualizan la toma de decisiones como un proceso racional que implica evaluar expectativas y consecuencias de acción para objetivos previamente priorizados. Esta presentación de expectativas facilita la posterior evaluación y consecuencias que deben tomarse.

Evaluación de desempeño

Una evaluación del desempeño basada en datos objetivos. Un equipo de desarrollo de software está trabajando en varios proyectos simultáneamente. El líder del equipo debe evaluar el desempeño individual de cada miembro para decidir sobre posibles promociones y asignación de responsabilidades adicionales. El líder establece expectativas claras y específicas desde el inicio del período de evaluación, basadas en criterios medibles como el número de errores corregidos, la puntualidad en las entregas y la calidad del código. Durante la evaluación, el líder utiliza estos datos objetivos para medir el desempeño de cada miembro, reduciendo la subjetividad y minimizando el riesgo de sesgos personales. Además, el líder complementa esta evaluación con *feedback* de los compañeros y sus propias observaciones sobre la colaboración y la actitud del equipo.

Los resultados son una reducción en los conflictos, puesto que la objetividad en la evaluación reduce la posibilidad de conflictos y resentimientos entre los miembros del equipo. Otro resultado es el aumento de moral por involucrarse en el desarrollo profesional de los empleados ya que, al identificar áreas específicas de mejora y logros, los miembros del equipo reciben *feedback* constructivo que les ayuda en su desarrollo profesional.