

CLASE

2

Habilidades y competencias para el mundo laboral I

Comunicación efectiva y resolución de conflictos

Educación de calidad

INTRO DUCCIÓN CIÓN DE LA CLASE

GRADO / POSGRADO / TECNOLOGÍAS

Estudia a tu tiempo
son interrupciones



En esta segunda semana se abordará la competencia transversal más demandada del mundo laboral: la comunicación. Toda actividad profesional, y con mayor razón la actividad comercial, es, en esencia, un ejercicio comunicativo: presentar una propuesta, escuchar a un cliente, coordinar con un compañero de equipo o reportar a un supervisor. Sin embargo, comunicar no es simplemente hablar: es lograr que el mensaje sea comprendido tal como se pretendía, en el momento oportuno y con el tono adecuado. Por ello, esta semana se estudiará el proceso de comunicación, sus barreras más frecuentes y la asertividad como el estilo que equilibra la firmeza con el respeto.

Adicionalmente, se trabajará la escucha activa, la mitad olvidada de la comunicación, y la resolución de conflictos en el entorno laboral. Los conflictos son inevitables donde interactúan personas con intereses, estilos y perspectivas distintas; lo que diferencia a un profesional competente no es evitarlos, sino gestionarlos de manera constructiva. El estudiante conocerá los estilos de manejo de conflictos y un método práctico de resolución que aplicará en simulaciones y casos. Al finalizar la semana, el estudiante podrá comunicarse con mayor claridad y asertividad, y abordar desacuerdos laborales de forma profesional, en relación con el Resultado de Aprendizaje 1. Esta semana, además, se entrega la Evaluación 1: el portafolio digital de competencias iniciado en la semana anterior.

2.1. Comunicación efectiva y asertiva

2.1.1. El proceso de comunicación y sus barreras

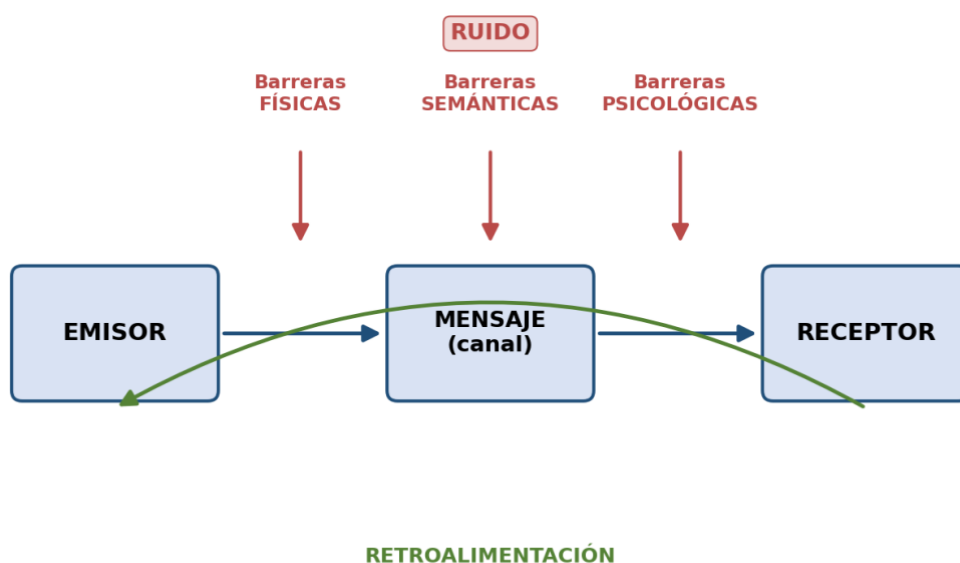
La comunicación es el proceso mediante el cual un emisor transmite un mensaje a un receptor a través de un canal, con la expectativa de generar una respuesta o retroalimentación. Aunque el esquema parece simple, en cada etapa pueden aparecer interferencias —el llamado ruido— que distorsionan el mensaje: el emisor codifica mal su idea, el canal es inadecuado, o el receptor interpreta desde sus propios supuestos.

En el entorno laboral, las barreras más frecuentes son de tres tipos: físicas (ruido ambiental, mala conexión en una videollamada, distancia), semánticas (tecnicismos que el interlocutor no domina, ambigüedad, traducciones deficientes) y psicológicas (prejuicios, emociones intensas, desconfianza, suposiciones sobre lo que el otro “quiso decir”). Un vendedor que explica un plan con siglas técnicas a un cliente que no las conoce levanta una barrera semántica; uno que responde un reclamo desde el enojo, una psicológica.

La comunicación efectiva no es la que se emite, sino la que se comprende. De ahí que el profesional competente verifique la comprensión: pregunta, resume, confirma acuerdos por escrito y adapta su lenguaje al interlocutor.

Figura 1.

El proceso de comunicación y sus barreras



Nota. La figura representa el proceso de comunicación (emisor, mensaje, canal, receptor y retroalimentación) e identifica los tres tipos de barreras que pueden distorsionarlo: físicas, semánticas y psicológicas. Elaboración propia (Durán, 2026).

2.1.2. Los tres estilos: pasivo, agresivo y asertivo

Frente a una situación de tensión —un desacuerdo, un pedido incómodo, una crítica— las personas tienden a responder desde uno de tres estilos. El estilo pasivo calla o cede para evitar el conflicto: protege la relación a corto plazo, pero acumula frustración y proyecta inseguridad. El estilo agresivo impone el propio punto de vista sin considerar al otro: puede ganar la

discusión, pero deteriora la relación y la confianza. El estilo asertivo expresa las propias ideas, necesidades y desacuerdos con claridad y firmeza, respetando al mismo tiempo los derechos y la dignidad del interlocutor.

Tabla 1.

Comparación de los estilos de comunicación

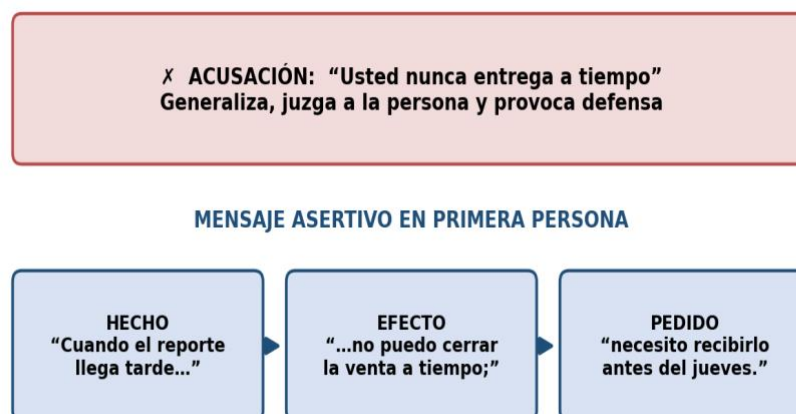
Aspecto	Pasivo	Agresivo	Asertivo
Expresión de ideas	Calla o insinúa	Impone y descalifica	Expresa con claridad y respeto
Manejo del desacuerdo	Cede para evitar tensión	Confronta y culpa	Negocia desde los hechos
Lenguaje típico	“Como tú digas...”	“Estás equivocado”	“Entiendo tu punto; propongo...”
Efecto en la relación	Frustración acumulada	Desconfianza y ruptura	Confianza y acuerdos sostenibles

Nota. La tabla contrasta los tres estilos de comunicación en cuatro aspectos observables del comportamiento laboral. Elaboración propia (Durán, 2026).

La asertividad se apoya en técnicas concretas. Una de las más útiles es el mensaje en primera persona: en lugar de “usted nunca entrega a tiempo” (acusación que genera defensa), se formula “cuando el reporte llega tarde, yo no puedo cerrar la venta a tiempo; necesito recibirlo antes del jueves” (hecho, efecto y pedido). El pensamiento crítico sostiene esta práctica: comunicar asertivamente exige distinguir los hechos de las interpretaciones y fundamentar la propia posición antes de expresarla (Lazzati, 2023).

Figura 2.

Técnica del mensaje en primera persona



✓ Describe el hecho, expresa el efecto y formula el pedido: firme con el problema, respetuoso con la persona.

Nota. La figura ilustra la estructura del mensaje asertivo en primera persona: descripción del hecho, expresión del efecto que produce y formulación del pedido concreto, contrastada con la formulación acusatoria equivalente. Elaboración propia (Durán, 2026).

2.1.3. La comunicación en el trabajo: verbal, no verbal y escrita

En el entorno laboral, la comunicación circula por tres vías que deben ser coherentes entre sí. La comunicación verbal es el contenido de lo que se dice; la no verbal —postura, gestos, tono de voz, contacto visual— transmite la actitud con que se dice, y cuando ambas se contradicen, el interlocutor cree a la no verbal. La comunicación escrita (correos, mensajes, informes) tiene una exigencia adicional: permanece, puede reenviarse y carece del tono que matiza la palabra hablada, por lo que requiere precisión, cortesía y estructura.

La coherencia entre lo verbal y lo no verbal merece atención especial en el trabajo comercial. Un vendedor que asegura “con gusto lo atiendo” mientras mira su teléfono comunica exactamente lo contrario. En una entrevista de práctica o de trabajo, la postura erguida, el saludo firme y el contacto visual sostenido transmiten seguridad antes de pronunciar la primera palabra. Por eso, en las simulaciones de esta fase se retroalimenta tanto el contenido del mensaje como la forma en que se entrega.

Para la comunicación escrita profesional, tres reglas prácticas:

- Un propósito por mensaje: el destinatario debe saber en la primera línea qué se le pide o informa.
- Releer antes de enviar: verificar destinatario, tono, ortografía y archivos adjuntos.
- Confirmar por escrito los acuerdos verbales importantes: la memoria falla; el correo no.

2.2. Estilos de comunicación y escucha activa

2.2.1. Adaptar el estilo al interlocutor y al equipo

Comunicar bien no significa comunicar siempre igual. Cada interlocutor procesa la información de manera distinta: hay personas orientadas a los datos, que necesitan cifras y detalle; personas orientadas a los resultados, que quieren la conclusión primero; y personas orientadas a la relación, para quienes el trato precede al contenido. El profesional competente identifica estas diferencias y adapta su mensaje sin cambiar su esencia: al supervisor le presenta primero la conclusión y luego el sustento; al compañero técnico, el detalle del proceso; al cliente, el beneficio concreto.

En los equipos de trabajo, esta adaptación se vuelve crítica: buena parte de los malentendidos laborales no proviene de malas intenciones, sino de estilos distintos que se interpretan mal. Reconocerlo transforma el juicio (“es cortante”) en comprensión (“va directo al punto”) y facilita la colaboración que se trabajará a profundidad en la semana 4.

Un ejemplo ilustra la diferencia: ante la misma propuesta, el estudiante en práctica dirá al gerente “la promoción aumentaría las ventas un 15% con una inversión recuperable en dos meses” (resultado primero), y al compañero de marketing “estos son los tres segmentos a los que llegaría la promoción y los canales para cada uno” (detalle del proceso). El mensaje es el mismo; la puerta de entrada, distinta.

2.2.2. Escucha activa: la mitad olvidada de la comunicación

La escucha activa es la disposición consciente a comprender al otro antes de responder. No es esperar el turno para hablar, ni oír mientras se piensa la réplica: es concentrarse en el mensaje completo —palabras, tono y emoción—, verificar la comprensión y solo entonces responder. En ventas, la escucha activa es la competencia que separa al que despacha productos del que resuelve necesidades: el cliente casi nunca formula su necesidad real en la primera frase.

Las técnicas centrales de la escucha activa son:

- **Atención plena:** eliminar distracciones (teléfono, pantalla) y sostener el contacto visual.
- **Parafraseo:** reformular lo escuchado con palabras propias: “si entiendo bien, lo que necesita es...”.
- **Preguntas abiertas:** invitar a ampliar la información: “¿qué es lo más importante para usted en este pedido?”.
- **Validación:** reconocer la emoción del otro sin necesariamente coincidir: “entiendo que la demora le generó un problema”.
- **Silencio funcional:** dar espacio para que el interlocutor complete su idea sin interrumpirlo.

Figura 3.

Técnicas de la escucha activa



Nota. La figura presenta, en forma de esquema circular, las cinco técnicas de la escucha activa: atención plena, parafraseo, preguntas abiertas, validación y silencio funcional. Elaboración propia (Durán, 2026).

Durante la práctica preprofesional, la escucha activa se convierte además en herramienta de aprendizaje: escuchar con atención las instrucciones del tutor, las observaciones de los compañeros y la retroalimentación recibida es la vía más directa para integrarse al entorno y mejorar el desempeño (Menghini, Negrin y Guillermo, 2018).

2.3. Resolución de conflictos

2.3.1. El conflicto laboral: naturaleza y tipos

Un conflicto es una situación en la que dos o más partes perciben que sus intereses, necesidades o puntos de vista son incompatibles. En el trabajo, los conflictos más frecuentes son de tareas (desacuerdo sobre qué hacer o cómo hacerlo), de procesos (desacuerdo sobre responsabilidades, tiempos o recursos) y de relaciones (choques personales, percepciones de falta de respeto). Los dos primeros, bien gestionados, pueden ser productivos: obligan a contrastar ideas y suelen mejorar las decisiones. El tercero es el más corrosivo y el que exige intervención más cuidadosa.

Los tres tipos aparecen con frecuencia durante la práctica preprofesional. Conflicto de tareas: el estudiante considera que la base de clientes debe ordenarse por frecuencia de compra y su compañero, por monto facturado. Conflicto de procesos: dos practicantes reciben la misma tarea sin que nadie defina quién la lidera. Conflicto de relaciones: un comentario percibido como burla enfría el trato entre dos miembros del equipo. Identificar de qué tipo se trata es el primer paso, porque cada uno se aborda de manera distinta: los de tareas se resuelven con criterios, los de procesos con definiciones y los de relaciones con conversación directa y respeto.

La primera regla profesional frente al conflicto es separar a la persona del problema: se discute el desacuerdo, no se ataca al interlocutor. La segunda es intervenir a tiempo: los conflictos ignorados no desaparecen, se transforman en resentimiento y afectan al equipo completo.

2.3.2. Estilos de manejo del conflicto

Ante un conflicto, las personas combinan en distinta medida dos variables: la firmeza en defender los propios intereses y la disposición a cooperar con los del otro. De esa combinación surgen cinco estilos de manejo, cada uno útil en circunstancias específicas.

Tabla 2.

Estilos de manejo del conflicto y su uso apropiado

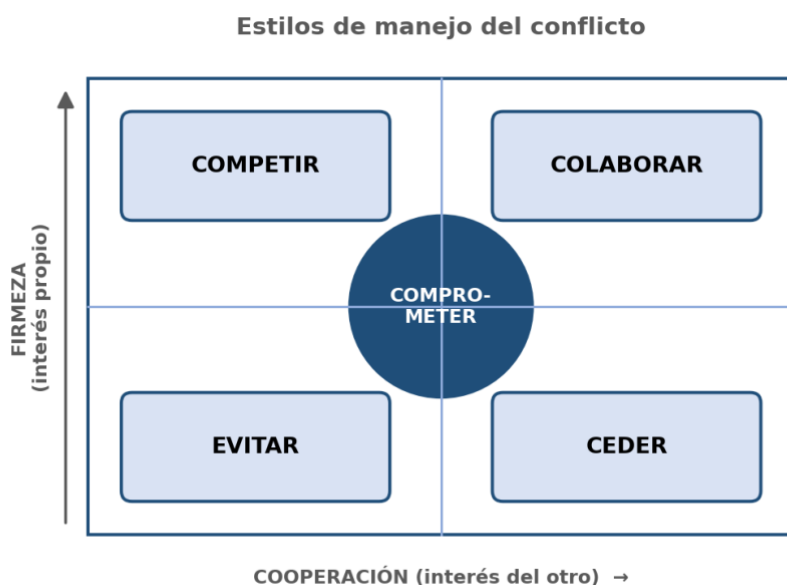
Estilo	Descripción	Cuando resulta apropiado
Competir	Alta firmeza, baja cooperación: imponer la propia posición.	Emergencias o decisiones impopulares pero necesarias.
Colaborar	Alta firmeza y alta cooperación: buscar una solución que satisfaga a ambas partes.	Asuntos importantes donde la relación debe preservarse.
Comprometer	Firmeza y cooperación intermedias: cada parte cede algo.	Cuando el tiempo apremia y ambas posiciones son razonables.
Evitar	Baja firmeza y baja cooperación: postergar o retirarse.	Asuntos triviales o momentos de alta carga emocional.
Ceder	Baja firmeza, alta cooperación: priorizar el interés del otro.	Cuando el asunto importa más al otro o se cometió un error propio.

Nota. La tabla describe los cinco estilos de manejo del conflicto según la combinación de firmeza y cooperación, y el contexto en que cada uno resulta apropiado. Elaboración propia (Durán, 2026).

Ningún estilo es correcto en abstracto: la competencia consiste en diagnosticar la situación y elegir deliberadamente el estilo adecuado, en lugar de reaccionar siempre desde el estilo habitual. Quien siempre evita acumula problemas; quien siempre compete acumula enemigos; quien siempre cede acumula frustración.

Figura 4.

Matriz de estilos de manejo del conflicto



Nota. La figura ubica los cinco estilos de manejo del conflicto en una matriz de dos ejes: firmeza (defensa del interés propio) en el eje vertical y cooperación (atención al interés del otro) en el eje horizontal. Elaboración propia (Durán, 2026).

2.3.3. Un método práctico de resolución

Para los conflictos que requieren abordaje directo, se propone un método de cinco pasos que el estudiante ensayará en las dinámicas de esta semana y aplicará en el caso de la Evaluación 2 (semana 4):

- **Preparar:** identificar los hechos, separar hechos de interpretaciones y elegir el momento y lugar adecuados.
- **Exponer con asertividad:** describir la situación en primera persona, sin acusaciones ni generalizaciones.
- **Escuchar activamente:** comprender la versión y los intereses del otro antes de rebatir.
- **Buscar opciones:** generar alternativas que atiendan los intereses de ambas partes, no solo las posiciones.
- **Acordar y verificar:** cerrar con un acuerdo concreto (quién hace qué y cuándo) y dar seguimiento a su cumplimiento.

Apliquemos el método al conflicto de tareas descrito antes. Preparar: el estudiante reúne los datos de ambos criterios de ordenamiento. Exponer: “cuando ordenamos la base por monto, yo pierdo de vista a los clientes frecuentes de compra pequeña; propongo revisar juntos ambos criterios”. Escuchar: el compañero explica que el gerente pidió priorizar facturación.



Buscar opciones: ordenar por facturación pero añadir una columna de frecuencia. Acordar: el estudiante prepara la columna adicional para el viernes y ambos la presentan al gerente. El desacuerdo se transformó en una solución mejor que cualquiera de las posiciones iniciales.

Obsérvese que el método integra todo lo estudiado en la semana: la asertividad para exponer, la escucha activa para comprender y el estilo colaborativo para resolver. Comunicación y manejo de conflictos no son temas separados, sino dos caras de la misma competencia relacional que el RDA1 propone desarrollar. Recuérdese, finalmente, que esta semana se entrega la Evaluación 1: el portafolio digital de competencias debe incluir las cinco competencias con sus evidencias, la autoevaluación de dominio, el FODA personal y las dos competencias prioritarias, en formato PDF.

Síntesis de la semana

La comunicación efectiva es la que se comprende, no solo la que se emite: exige superar barreras físicas, semánticas y psicológicas, y expresarse con asertividad, el estilo que equilibra firmeza y respeto. La escucha activa completa el proceso: parafrasear, preguntar y validar antes de responder. Frente al conflicto —inevitable en todo entorno laboral—, el profesional competente separa a la persona del problema, diagnostica la situación y elige deliberadamente el estilo de manejo apropiado, privilegiando la colaboración cuando el asunto y la relación importan. La idea central puede formularse así: **en el mundo laboral, la calidad de las relaciones profesionales depende menos de evitar los desacuerdos que de la capacidad de comunicarlos y resolverlos con asertividad y respeto.**

RE FE REN CIAS

Lazzati, S. C. (2023). El pensamiento crítico: teoría, práctica y competencias que plantea el mundo laboral actual (1.ª ed.). Ediciones Granica.

<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/230416>

Menghini, R. A., Negrin, M. y Guillermo, S. (Comps.). (2018). Prácticas preprofesionales universitarias: punto de articulación con el mundo laboral. Homo Sapiens Ediciones.

<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/129650>

Sola Estupiñán, M. (2024). Prácticas profesionales. Puente entre el mundo académico y laboral (1.ª ed.). Dykinson. <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/279653>



síguenos en:



www.pucevirtual.puce.edu.ec