

 INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO Ciencia, educación y desarrollo	ARTICULO DEL TRABAJO DE GRADO	Código: F-PI-03
		Versión: 01
		Página 1 de 8

Estilos de comunicación que presentan los líderes de procesos de empresas en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá durante el primer semestre de 2017

Lina Marcela Morales Fernández
E-mail: lina.morales.f@hotmail.com

**Institución Universitaria de Envigado
2017**

Resumen: La presente investigación tiene por objeto describir los estilos de comunicación que presentan los líderes de procesos de 47 empresas en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá durante el primer semestre de 2017; para ello, se establece la presencia de comunicación asertiva, así como de la asertividad indirecta y la no asertividad en los líderes de procesos; esto se lleva a cabo a través de un estudio de enfoque cualitativo, a través del cual se puede establecer que los estilos de comunicación de los líderes conllevan un proceso complejo en el que intervienen multitud de elementos, tanto en su génesis como en sus resultados; de esta manera, uno de los aspectos más importante en los estilos comunicativos de los líderes son las habilidades interpersonales y el vínculo que éste tiene con la organización, las cuales constituyen un aspecto muy importante en la eficacia gerencial ya que se encuentran medados por un alto sentido de empoderamiento.

Palabras clave: *liderazgo, líder, comunicación organizacional, estilos de comunicación, comunicación del líder, asertividad, asertividad indirecta.*

Abstract: The present research aims to describe the communication styles presented by the process leaders of 47 companies in the Metropolitan Area of the Valley of Aburrá during the first half of 2017; For this, the presence of assertive communication is established, as well as indirect assertiveness and non-assertiveness in process leaders; This is carried out through a study of a qualitative approach, through which it can be established that the communication styles of the leaders carry a complex process in which multitudes of elements take part, as much in its genesis as in its results; In this way, one of the most important aspects in the communicative styles of the leaders is the interpersonal skills and the link that this has with the organization, which are a very important aspect in the managerial effectiveness since they are measured by a high Sense of empowerment.

Key words: *leadership, leader, organizational communication, communication styles, leader communication, assertiveness, indirect assertiveness.*

1. INTRODUCCIÓN

En una sociedad como la de hoy, la comunicación se ha convertido en un concepto utilizado por todos de vital importancia; se puede decir que se está en la era de la comunicación.

Lo anterior quiere decir que las empresas mantienen una comunicación tanto interna como externa, para lo cual cuentan con diversos medios de comunicación. Son medios de comunicación todos los canales de divulgación interna y externa que las empresas ponen a disposición de sus públicos, para

dar a conocer las actividades y las opiniones de ellos, tales como carteleras, boletines, revistas, radiodifusoras, correo electrónico, página web, entre otros. Partiendo de este concepto, la comunicación privilegiada por la gestión actual de los negocios es estrategia y es diferencia.

Precisamente, la comunicación corporativa hace referencia al proceso de fomentar y fortalecer la imagen de la organización para lograr la fidelidad hacia la misma y a sus productos y servicios. La imagen corporativa se concibe como una ciencia de la totalidad, como el resultado de las percepciones

generadas por la identidad (elementos configuradores de la organización), la cultura (patrones y modos de interacción de y entre las personas de la organización) y la sinergia que generan ambas.

En la actualidad las empresas utilizan diferentes medios de comunicación, tanto internos como externos, para establecer y llevar a cabo diferentes relaciones y lograr el desarrollo y ejecución de sus procesos productivos; para ejecutar procesos adecuados de comunicación, es necesario que las organizaciones cuenten con líderes que posean las habilidades necesarias para llevar a cabo estos procesos; es por lo dicho que la presente investigación permitirá indagar de manera específica, sobre los tipos de comunicación que tienen los líderes, centrando la atención en los líderes de procesos que tienen personal a cargo.

A propósito, Barrientos et al. (2010) sostienen que las funciones de un líder son todas aquellas actividades que realizan los dirigentes para alcanzar los objetivos de las organizaciones.

Hoy en día, las empresas demandan directivos con capacidad de liderazgo, personas que logren entusiasmar a sus colaboradores y atraerlos hasta unirse a ellos en la realización de un proyecto, personas que sean capaces de descubrir nuevas oportunidades o sistemas para dar las mejores soluciones a las demandas que presenta el mercado, es por ello que el liderazgo se ha convertido en una de las habilidades directivas más requeridas, pues liderar personas no resulta una tarea fácil, ya que requiere, según señala Ucrola (1999), de unas condiciones personales precisas y de unos hábitos que se adquieren con la práctica y el entrenamiento.

En el medio actual, que exige dinamismo y adaptabilidad de las organizaciones a su contexto, la expectativa sobre la directiva empresarial invita a la comprensión de “nuevas formas de optimización del talento humano” (Cano, 2008, p. 54).

La literatura relativa al liderazgo aboga por un liderazgo diferente, que es capaz de responder a la transición hacia modelos organizativos más modernos; la transición de paradigma en los modelos estratégicos de transformación en las organizaciones, a partir de un modelo estratégico tradicional a uno moderno, requiere, de acuerdo con Arredondo y Maldonado

(2010), de un nuevo estilo de liderazgo y por lo tanto un nuevo líder, diferentes a las del pasado.

Otro punto importante a resaltar es la incertidumbre que las organizaciones y los líderes contemporáneos asumen respecto a la reingeniería, la reestructuración y la reinención, puesto que éstos evidencian miedo a lo desconocido y a la falta de estabilidad que hoy día se observa en la economía actual. Según señalan Reyes y Lara (2011), en este nuevo siglo los modelos de liderazgo han empezado a poner de manifiesto la importancia de hacer cambios sustantivos, pensar estratégicamente, desarrollar grandes niveles de efectividad, mejorar competencias en inteligencia emocional, habilidades de los miembros, teniendo siempre presente el contexto, el cual se encuentra en constante cambio y en creciente nivel de complejidad.

Por ende, “la función de un líder implica tener actividades administrativas, para los que estén a su cargo lo realicen efectivamente, esto es escuchar, entrenar, dar instrucciones, capacitar y evaluar su desempeño” (Barrientos et al. 2010, p. 115). En general, comprende entablar buenas relaciones interpersonales, con personas dentro y fuera de la organización.

Frente a lo anterior, la asertividad en un líder tiene una gran importancia y es indispensable que cuenten con esta habilidad para realizar sus funciones de forma efectiva.

Es por eso importante definir que:

La asertividad como una habilidad que nos permite reflejar sentimientos, pensamientos, ideas, opiniones o creencias a otros de manera efectiva; cuenta con algunas características importantes como: libertad de expresión, comunicación directa, adecuada, abierta y franca, facilidad de comunicación con todas las personas, su comportamiento es respetable y conoce sus limitaciones (Barrientos et al., 2010, p. 108).

Por ello, según señalan Rodríguez y Serralde (1991), el término adquiere un significado de afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo y comunicación segura y eficiente.

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo</p>	ARTICULO DEL TRABAJO DE GRADO	Código: F-PI-32
		Versión: 01
		Página 3 de 8

Teniendo presente que el liderazgo es un factor fundamental en cualquier compañía, porque permite a los individuos tener claro los objetivos, llevarlos a cabo y tener éxito, y conociendo de antemano la importancia de los procesos comunicativos al interior de las organizaciones, esta investigación, por medio de un instrumento de medición como la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA), así como teniendo presente toda una serie de planteamientos teóricos en torno a las categorías de comunicación y liderazgo, busca evidenciar los tipos de comunicación en organizaciones, sea ésta asertiva, no asertiva o indirecta, las cuales puede presentar una persona que ejerce un cargo que le implique liderazgo o manejo de personal a cargo; para ello se toma como referencia 47 empresas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, ya que son las personas encargadas de motivar y dirigir a otros; con ello se pretende aportar a la psicología organizacional, para dar a conocer aspectos importantes de la relación jefe-empleado-organización.

Conocer cuál es el estado de la comunicación en 47 organizaciones del Área Metropolitana del Valle de Aburrá es de vital importancia, ya que esto permite determinar si realmente se da una adecuada comunicación y a qué nivel se presenta, pues cuanto esta falla conspira contra la estabilidad del negocio, porque si no hay comunicación en la empresa es claro que se pueden presentar problemas, no sólo a nivel interior, sino en el sector externo de la misma, y en este contexto resulta fundamental la presencia de un líder.

2. Diseño metodológico

2.1. Enfoque

El método de investigación empleado en este trabajo corresponde a un enfoque cuantitativo, que es secuencial y probatorio. La idea es ser lo más objetivo posible, de acuerdo con lo que establecen Hernández, Fernández y Baptista (2014) y los fenómenos que se observan y/o midieren no fueran afectados por el investigador; es por ello que aquí se desarrolla un plan para probar las variables (diseño); luego estas se miden en un determinado contexto, se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos) y se establecen una serie de conclusiones.

2.2. Nivel de estudio

Este trabajo de investigación se amparó bajo un nivel de investigación descriptiva, pues los estudios descriptivos buscan una orientación específica de las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis riguroso, permitiendo medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar; en este sentido, la metodología usada para ello correspondió a un trabajo de campo, el cual cuenta con la finalidad de describir situaciones, eventos y hechos. Según Hernández et al. (2014) esto hace referencia a decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno.

2.3. Diseño

El diseño aquí utilizado es no experimental transversal. Es de recordar que las investigaciones no experimentales se caracterizan, según Díaz (2006), por la imposibilidad de manipular las variables independientes y sólo es posible observar el fenómeno tal y como se produce naturalmente para luego analizarlo. Con respecto a los diseños transversales, vale decir que estos se especializan en recoger datos en un tiempo determinado y su intención es describir variables, analizar su incidencia y las posibles interrelaciones entre variables de interés.

2.4. Población y muestra

La población de referencia corresponde a 47 jefes de personal que laboran en 47 empresas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, incluyendo la Institución Universitaria de Envigado; la muestra, por su parte, corresponde a 20 de estos jefes de personal, el cual fue elegido mediante un muestreo por conveniencia no probabilístico en el que los sujetos fueron seleccionados, en especial por la accesibilidad y proximidad de estos con la investigadora de este trabajo.

2.5. Criterios de inclusión y de exclusión

Los criterios de inclusión que se tuvieron en cuenta para elegir la muestra fueron los siguientes:

- Que fueran jefes de personal, líderes de procesos.
- Que laboraran en una empresa ubicada en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

- Que tuviesen más de 26 años.

Por su parte, los criterios de exclusión que se tuvieron en cuenta para elegir la muestra fueron los siguientes:

- Que no fueran jefes de personal, líderes de procesos.
- Que no laboraran en una empresa ubicada en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá.
- Que tuviesen menos de 26 años.

2.6. Instrumentos de recolección de información

Como se expresó desde un principio, el instrumento de recolección de información utilizado aquí es la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) de Flores y Díaz-Loving (2004), el cual está diseñado para evaluar el grado y tipo de asertividad presente en los individuos, en el caso que aquí compete 20 líderes de procesos de 47 empresas en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá durante el primer semestre de 2017.

Específicamente, la EMA es un cuestionario tipo Likert en el que se expone una lista de afirmaciones (45 en total, que abarcan para cada dimensión 15 reactivos (ver Tabla 1), de las cuales la persona evaluada le otorga el número correspondiente al grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas (1 = totalmente de desacuerdo (TD), 2 = en desacuerdo (D), 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo (N), 4 = de acuerdo (A) y 5 = completamente de acuerdo (TA)) (ver Anexo A), logrando así identificar uno de los tres estilos de comunicación: Asertividad, Asertividad indirecta y No asertividad.

Tabla 1. Dimensiones, localización de cada ítem y valor positivo negativo

1. ASERTIVIDAD	2. ASERTIVIDAD INDIRECTA	3. NO ASERTIVIDAD
REACTIVO	REACTIVO	REACTIVO
1(+)	4 (+)	2 (+)
7(+)	16 (+)	3 (+)
8(+)	18(+)	5 (+)
11(+)	20(+)	6(+)
12(+)	23 (+)	9(+)
14(+)	24 (+)	10(+)
15 (-)	25 (+)	13(+)
17(+)	28 (+)	30(+)
19(+)	29(+)	31(+)
21(+)	32(+)	34(+)
22(-)	35(+)	39(+)
26(+)	36(+)	41(+)
27(+)	37(+)	42(+)
33(-)	40(+)	43(+)
38(+)	44(+)	45(+)

Fuente: Flores y Díaz-Loving (2004).

Los reactivos escritos en sentidos negativo y positivo. En la Tabla 1. se puede ver que a cada uno de los reactivos se les asigna un número positivo o negativo, por lo que es importante tener en cuenta la siguiente tabla (Tabla 2) para efectuar el cómputo según al reactivo positivo o negativo.

Tabla 2. Clave para la evaluación de los reactivos

Respuestas	Valor Positivo	Valor Negativo
TA	5	1
A	4	2
N	3	3
D	2	4
TD	1	5

Fuente: Flores y Díaz-Loving (2004).

La interpretación de los resultados se obtienen de la siguiente manera: se encuentran dentro de la normalidad si se ubican por encima o por debajo de la puntuación T lineal de 40 ó 60. Si la puntuación está por fuera de este rango, ello significa que los individuos predominan en uno u otro en las relaciones interpersonales, lo que dará lugar a identificar las habilidades o no habilidades que posean el sujeto y autoafirmaciones en distintas situaciones en su entorno social.

Asertividad indirecta: puntuaciones por encima del promedio indican que es un sujeto que no tiene habilidad para decir o expresar abiertamente en diversas situaciones y con distintas personas; así por ejemplo, se da en la manifestación de opiniones, deseos, sentimientos, etc., necesidades donde se expresa por medios indirectos como cartas, mensajes de texto, llamadas telefónicas. Puntuaciones por debajo del promedio indican que es un sujeto capaz de expresar sus necesidades abiertamente.

No asertividad: puntuaciones por encima del promedio indican que es un sujeto que no tiene habilidad para expresar sus deseos, opiniones, sentimientos, etc. Puntuaciones por debajo del promedio indican que es un sujeto que carece de este tipo de relaciones interpersonales o de este problema.

Asertividad: Puntuaciones por encima de promedio indican que es un sujeto capaz de expresar sus limitaciones, sentimientos, opiniones, etc., es decir, es una persona hábil socialmente. Puntuaciones por debajo del promedio indican que es un sujeto que tiene

	ARTICULO DEL TRABAJO DE GRADO	Código: F-PI-32
		Versión: 01
		Página 5 de 8

problemas para expresarse en sus relaciones interpersonales.

3. Discusión

Con todo lo encontrado hasta ahora, y luego hacer un análisis e interpretación de la información recopilada a través de la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA), y también siguiendo lo establecido por Torres y Díaz (2012), se puede establecer que la asertividad es una caracterización de cómo una persona responde en una situación en la cual sus posiciones y/o intereses están, o podrían estar, en conflicto con las posiciones o los intereses de otros.

Siguiendo este parámetro, respecto a la asertividad, se pudo establecer que los 20 líderes de procesos de las 47 empresas en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá tenidas en cuenta para esta investigación son sujetos capaces de expresar sus necesidades abiertamente en diversas situaciones y con distintas personas; sin embargo, la población femenina manifiesta tener un comportamiento asertivo indirecto mayor que la población masculina.

En todo caso, todos, hombres y mujeres, son sujetos que manifiestan conductas inasertivas no acentuadas, capaces de expresar sus limitaciones, sentimientos, opiniones, etc., es decir, son personas hábiles socialmente; sin embargo, la asertividad por sí misma no puede tomarse como un arma secreta, aunque sí muy valiosa, pues los líderes con esta característica singular pueden ser percibidos como más agresivos y odiosos.

Pero, ¿Qué pueden hacer los líderes para ser asertivos sin que los otros los perciban como odiosos o agresivos? Deben conectarse y comunicarse con todos. La imagen visual de muchos líderes altamente asertivos es de un “apisonador”, simplemente rompen todo en su camino. Los líderes asertivos tienen cuidado de conectarse con las personas en todos los niveles de la organización, se hacen accesibles a todos y se comunican de forma clara y personal.

También es importante proporcionar retroalimentación honesta de una manera útil, pues la retroalimentación es una actividad bastante volátil y de alto impacto que puede tener resultados altamente positivos o negativos. Los comentarios entregados de manera incorrecta pueden desanimar, desmotivar y

enojar a un empleado, es por ello que la retroalimentación que se ofrece con sensibilidad puede alentar y guiar a las personas hacia el éxito.

Es indispensable usar el buen juicio para tomar decisiones. Los líderes asertivos que se perciben como teniendo buen juicio tienen una alta probabilidad de ser exitosos, pero ¿qué puede hacer un líder para mejorar su juicio? Reunir todos los hechos, análisis cuidadoso y examen de las tendencias ayudará a este proceso, pero una de las mejores prácticas es involucrar a otros en el proceso de toma de decisiones. Inevitablemente, si otros están involucrados y se sienten alentados a comentar, no estar de acuerdo o desafiar suposiciones, surgen mejores decisiones.

Hay que cambiar cuando es necesario. A veces los líderes asertivos ven la necesidad de que otras personas cambien su comportamiento, pero ellos mismos son inmunes al cambio. Los líderes más efectivos y asertivos modelan los cambios que desean en otros.

Finalmente, cabe señalar que hay que mantener excelentes relaciones. Un líder asertivo que es respetado, admirado y querido por otros puede ejercer influencia y pedir a otros que asuman tareas difíciles. Un líder asertivo que no es querido y no agrada puede intentar con todo su poder ejercer influencia, y todo lo que obtendrá será resistencia.

4. Conclusiones

Al identificar los estilos de comunicación que presentan los líderes de procesos de 47 empresas en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá durante el primer semestre de 2017, se lograron establecer diversos enfoques que evidencian el desempeño del líder frente a los procesos comunicativos que deben desarrollar en sus organizaciones, así como algunas herramientas que se consideran importantes para el ejercicio del mismo y algunos procesos de formación que éste recibe.

De acuerdo a lo anterior, se puede identificar que muchas personas nacen con habilidades para ejercer el papel del liderazgo, pero el ejercicio del mismo implica tomar una decisión al cambio constante que conlleva altos niveles de asertividad; al punto que se quiere llegar es que todos los individuos nacen con el potencial para llegar ser líderes en algún momento de

sus vidas, ya sea a nivel laboral, social o personal, pero en si el ejercicio del liderazgo a nivel organizacional requiere de un proceso de formación continuo, para lograr la posición de líder en esa área, puesto que a través de la asertividad es que se logra la experticia para afrontar las diversas situaciones en una empresa.

En la indagación por los planteamientos teóricos y conceptuales de diversos autores acerca del liderazgo y los estilos de comunicación de los líderes, se pudo reconocer la pertinencia del liderazgo asertivo, así como las competencias, motivaciones, capacidades y limitaciones en el ámbito organizacional, lo cual va más allá de la identificación de los estilos de comunicación de los líderes de las empresas consultadas; ante todo es necesario insistir en la formación de líderes, en la que se puedan adquirir primordialmente la autorrealización del ser al identificarse plenamente con el rol de líder, aprovechar su potencial y ponerlo al servicio de los demás sus capacidades comunicativas para delegar liderazgo.

Uno de los aspectos más importantes en el liderazgo son las habilidades comunicativas, que contribuyen a la eficacia gerencial. Existen algunas como una escucha eficaz, ser asertivos brindando adecuadamente retroalimentación sobre el rendimiento del personal a cargo, acertar al delegar autoridad y crear equipos de trabajos eficientes y eficaces.

Por lo general, aunque la estructura de las organizaciones del Área Metropolitana del Valle de Aburrá restringe a los empleados limitando y controlando lo que hacen; por ejemplo, las organizaciones estructuradas alrededor de altos niveles de formalización y especialización, existe una rigurosa cadena de mando, con un limitado ejercicio delegativo de autoridad, éstos estrechos tramos de control dan a los empleados poca autonomía; al ser los controles de dichas organizaciones tan estrictos, el comportamiento tiende a variar entre éstos, y no se logra un sentido de pertenencia por parte de ellos, además no se puede lograr obtener el potencial de líder que algunos de los empleados puedan demostrar ante alguna situación desfavorable que se le pueda salir del control al jefe.

Así no haya un liderazgo de por medio que procure el buen trato a los clientes, este siempre debe tender a ofrecer ese buen trato y sobre todo a brindar un buen

servicio. El liderazgo efectivo respecto a los clientes no sólo debe provenir de una encomienda hecha por un alto directivo, sino que también debe ser producto de la iniciativa propia.

En el contexto de los estilos comunicativos de los líderes, hoy en día, facultar es algo que poco se ve, puesto que quienes gerencian las empresas consideran, muchas veces, que al facultar se está perdiendo o cediendo poder; esta es una creencia que se debe, pues facultar es procurar el aprovechamiento de los conocimientos y aptitudes de los colaboradores.

Ahora bien, si el facultamiento en una empresa ha de ser exitoso, las organizaciones y los líderes deben desarrollar dentro de la fuerza laboral autolíderes que tengan habilidad para el facultamiento asertivo. No hay que esperar a que sea el gerente el único líder de una organización; en una organización de alto desempeño, cualquiera puede ser un autolíder y así producir un mejor desempeño.

La conclusión principal que se puede extraer de este ejercicio investigativo es que el los estilos de comunicación de los líderes conllevan un proceso complejo en el que intervienen multitud de elementos, tanto en su génesis como en sus resultados; de esta manera, uno de los aspectos más importante en los estilos comunicativos de los líderes son las habilidades interpersonales y el vínculo que éste tiene con la organización, las cuales constituyen un aspecto muy importante en la eficacia gerencial ya que se encuentran medados por un alto sentido de empoderamiento.

REFERENCIAS

- Abatedaga, N. (comp). (2008). *Comunicación epistemología y métodos para planificar por consensos*. Argentina: Editorial Brujas.
- Achilles, F. (2004). *Desarrollo organizacional Enfoque integral*. México: Limusa.
- Acosta, J. (2013). El liderazgo: ¿Un concepto de coyuntura o un nuevo pilar para las organizaciones? *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 8(1), 1234-1239.
- Adler, R., Elmhurst, J., & Mascaro S., P. (2005). *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Agrivalca, C., & Silva, N. (2001). Una breve aproximación teórica a la comunicación organizacional. *Estudios venezolanos de comunicación*, (114), 40-51.
- Alfonzo, J. (2007). *La comunicación humana. Comunicación*. Atanasio Girardot (Venezuela): Instituto Universitario de Tecnología.
- Alles, M. (2004). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Arredondo, F. & Maldonado, V. (2010). Difference between the relationship integrity and leadership styles according to the model of Berbard Bass (Diferencias entre la relación de integridad y estilos de liderazgo según el modelo de Bernard Bass) *Estudios Gerenciales*, 26(114), 59-76.
- Atehortúa C., Y., & Pineda S., M. (2012). *Análisis metodológico de los procesos de intervención en comunicación organizacional orientados desde el pregrado en comunicaciones de la Universidad de Antioquia*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Atkinson, R. D. (2013). *Competitiveness, innovation and productivity: clearing up the confusion*. Recuperado en mayo de 2014, de <http://www2.itif.org/2013-competitiveness-innovation-productivity-clearing-up-confusion.pdf>
- Audirac, C. (2007). *Desarrollo organizacional y consultoría*. México: Trillas.
- Barrientos, A., González, Y., Juárez, G., & Torrijos, K. (2010). *La inteligencia emocional y la comunicación asertiva. Seminario, la Inteligencia Emocional en la Empresa*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Bennis, W. (1990). *Cómo llegar a ser líder*. Bogotá: Norma.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear organizaciones al más alto nivel*. Bogotá: Norma.
- Cano S., A. P. (2008). El liderazgo contemporáneo en las organización como vía para el desarrollo humano en condiciones de cambio: experiencias exitosas de presidentes ejecutivos (CEO). *El Cuaderno-Escuela de Ciencias Estratégicas*, 2(3), 53-68.
- Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional (CICCO). (2007). *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Collado, C. (1991). *Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Daft, R. (2005). *La experiencia del liderazgo*. Buenos Aires: Thomson.
- Díaz N., V. (2006). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Santiago de Chile: RIL.
- Duque, Y., & Mosquera, A. (2007). *El liderazgo como forma de vínculo social en el trabajo comunitario de las juntas de acción comunal de la ciudad de Medellín* (Trabajo de grado). Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Fontalvo H., T. (2011). La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continúa en los sistemas de gestión. *Encuentros*, 9(2), 147-160.
- Flores, G. M., & Díaz-Loving, R. (2004). *Escala Multidimensional de Asertividad*. México: Manual Moderno.
- Furham, A. (2001). *Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford.
- Gaeta G., L., & Galvanovskis K., A. (2009). Asertividad: un análisis teórico-empírico. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(2), 403-425.
- Gómez M., L. (2002). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: McGraw-Hill.
- González, M. B., Figueroa, E. G., & González, R. C. (2013). Influencias del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes; caso catering gourmet de Durando México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(1), 1083-1088.
- Guartatanga B., A. (2011). *La comunicación asertiva y su incidencia en las empresarias independientes de la empresa Yanbal en la Provincia de Santa Elena periodo 2010 – 2011* (Tesis de ciencias de la comunicación social). La Libertad (Ecuador): Universidad Estatal Peninsula de Santa Elena.
- Guzmán, A. (2007). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial*.

- Bogotá: *Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCO*. Bogotá: Universidad de La Sabana, ECOE Ediciones.
- Hernández G., D. (2010). El clima de comunicación: la percepción individual y compartida de las políticas y prácticas de comunicación organizacional. *Folios: revista de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia*, (24), 181-196.
- Hernández S., R., Fernández C., C. y Baptista L., P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Education.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Hunter, J. (2002). *La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. España: Empresa Activa.
- Lopera, J. F. (2007). *El líder no es como lo pintan* (Trabajo de grado). Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Macías, E. F., Enríquez, E. A., & Zepeda, E. (2012). Identificación del tipo de liderazgo en un centro automotriz: un diagnóstico y una crítica. *Internacional Administración & Finanzas*, 5(3) 89-102.
- Mejía M., C., & Rodríguez L., J. (2009). *La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional. Perspectiva desde el trabajo social*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Mendoza T., Martha R., & Ortiz R., Carolina. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134.
- Mira H., A.; & Villa Z., M. (2009). *El papel de la comunicación interna en el proceso de cambio de cultura organizacional en la Caja de Compensación Familiar de Antioquia, COMFAMA*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Muñiz G., R. (2009). *Marketing en el Siglo XXI: La comunicación integral en el marketing*. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2008). Estilos de liderazgo gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interiencia*, 33(9), 651-657.
- Pérez, G. (2006). *Caracterización del liderazgo en las organizaciones no gubernamentales-ONG- de Antioquia* (Tesis de Maestría). Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Perilla, M. (2012). *La comunicación asertiva como competencia exitosa en la relación laboral de jefe-colaborador* (Tesis de psicología). Chía (Cundinamarca): Universidad de La Sabana.
- Pincheira, R. (2009). *Asertividad Laboral*. Santiago de Chile: (S.E.).
- Preciado, A. (2007). *Comunicación Directiva. Influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Ramírez, M. (2011). *Principios y gestión en madres comunitarias del municipio de Inírida*. Tesis de Especialización. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Reyes J., & Lara R., G. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 21(1), 148-160.
- Rodríguez, E., & Serralde, M. (1991). *Asertividad para negociar*. México: McGraw-Hill.
- Sánchez V., K., & Ospina N., Y. (2014). La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 1(1), 13-39.
- Sarrazola Ch., S. (2014). *Plan estratégico de comunicaciones para la ESE Carisma de la ciudad de Medellín*. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal Of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Torres S., L., & Díaz F., J. (2012). Compromiso organizacional: actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. *Revista de Formación Gerencial*, 11(1), 80-101.
- Ucrola, J. L. (1999). *Dirigir personas en tiempos de cambio*. Madrid: ESIC.
- Westphalen, M., & Piñuel, J. (1993). *La dirección de comunicación*. Madrid: Ediciones del Prado.

C.V.

Lina Marcela Morales Fernández: Estudiante de psicología de la Institución Universitaria de Envigado.