

	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 1 de 12

ESTILOS DE COMUNICACIÓN EN LÍDERES DE PROCESOS CON Y SIN PERSONAL A CARGO DE 5 EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA

María Angélica Giraldo Rivera
Institución Universitaria de Envigado
Magr-222@hotmail.com

Paula Andrea Henao Mejía
Institución Universitaria de Envigado
Paula-23896@hotmail.com

Laura Velásquez Barrientos
Institución Universitaria de Envigado
Laurys-.v@hotmail.com

Resumen: El propósito de la presente investigación consistió en la identificación del estilo de comunicación más utilizado por 25 líderes de procesos con personal y 25 sin personal a cargo de cinco empresas del sector público y privado del área metropolitana.

Para esto se realizó una investigación desde un enfoque cuantitativo de tipo no experimental, a partir de la *Escala Multidimensional de Asertividad (EMA)*, de Mirta Margarita Flores y Ronaldo Díaz Loving, además de una encuesta sociodemográfica donde las variables utilizadas fueron el género, edad y el nivel académico, encontrando que el estilo de comunicación que prevalece en los líderes de procesos es el asertivo.

Palabras claves: *asertividad, asertividad indirecta, comunicación, lideres, no asertividad.*

Abstract: The purpose of the present investigation is the identification of the communication style most used by 25 process leaders with personnel and 25 without personnel in a load of five companies of the public and private sector of the metropolitan area.

For this an investigation is carried out from a Non-experimental quantitative approach, based on the *Multidimensional Assertiveness Scale (EMA)*, by Mirta Margarita Flores and Ronaldo Díaz Loving, in addition to a sociodemographic survey where the variables were also gender, age and academic level, finding that The communication style that prevails in process leaders is assertive

.Key words: *assertiveness, indirect assertiveness, communication, leaders, non assertiveness.*

	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 2 de 12

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día los líderes al interior de las organizaciones se ven caracterizados por el estilo de comunicación utilizado, el cual, dependiendo de la manera como se comuniquen con sus subalternos, se encontrará ligado a la forma de cómo estos lideran. Es por esto, que la comunicación organizacional ha tomado relevancia durante los últimos tiempos, ya que por medio de esta se adquieren habilidades que potencializan el estilo de liderazgo, dando como resultado una mejoría en la dinámica de los procesos al interior de las industrias.

Con relación a lo anterior, el autor Francisco Flores Bao (Bao, 1981) (1981), presenta la comunicación, como el proceso por el cual los miembros de una organización relacionan la información acerca de la misma, facilitando la coordinación del trabajo propuesto, con el fin de lograr un objetivo en común. Por tal motivo, esta investigación busca identificar cual es el estilo de comunicación que hoy en día suele ser más representativo en los líderes de procesos, además de identificar si existe diferencia alguna entre los estilos de comunicación utilizados en aquellos que cuentan con personal a cargo y los que no. Para lo anterior, se aplicó la *Escala Multidimensional de Asertividad (EMA)* a un grupo de 50 líderes; 25 con personal a cargo y 25 sin personal a cargo, de cinco empresas del sector público y privado del área metropolitana, además, se tomó en cuenta variables como el género, edad y nivel académico para determinar si estos son factores que tienen relevancias en el estilo de asertividad de los líderes con y sin personal a cargo participantes del presente estudio.

2. METODOLOGIA

2.1. Diseño

El presente estudio tiene un diseño transversal, de tipo no experimental, ya que se analizaron las variables en su ambiente o contexto natural sin manipularlas. Se observaron los fenómenos de manera exhaustiva para posteriormente realizar un análisis del cómo y por qué se presentan. El nivel de estudio es de tipo descriptivo, ya que el propósito principal es describir fenómenos, situaciones, contextos o eventos para detallar como son y por qué se manifiestan de esa forma; los estudios descriptivos buscan especificar las características y perfiles de grupos, comunidades, procesos o cualquier otro fenómeno que se pueda analizar. En este caso la presente investigación busco identificar los estilos de comunicación que se pueden presentar en los líderes con personal o sin personal a cargo y establecer las diferencias entre los estilos de comunicación utilizados por líderes con personal y sin personal a cargo, mediante una observación y análisis de la población de manera independiente sobre las variables definidas.

2.1.1. Población: Líderes de cinco empresas del sector público y privado del área metropolitana.

2.1.2. Muestra: el estudio se desarrolló con una muestra no probabilística de 50 líderes de procesos de 5 empresas del sector público y privado del área metropolitana; 25 con personal a cargo y 25 sin personal a cargo.

2.1.3. Criterios de inclusión: líderes de procesos con personal a cargo, líderes de procesos sin personal a cargo, líderes de procesos entre 25 y 60 años de edad y líderes de procesos que como mínimo tengan un nivel académico como técnicos.

2.1.4. Criterios de exclusión: líderes de procesos que lleven menos de un año de experiencia frente a un proceso.

2.1.5 Instrumento: El instrumento del cual nos basamos para el desarrollo de la presente investigación es *La Escala Multidimensional De Asertividad (EMA)*, de Mirta Margarita Flores Galas; es un instrumento auto aplicable que consta de 45 afirmaciones tipo Likert con 5 opciones de respuesta. Esta escala multidimensional es útil para el área clínica, educativa y laboral y sirve como guía de intervención terapéutica, así como punto de partida para establecer programas de entrenamiento asertivo con personas cuya profesión les exige entrar en contacto con otros. Con esta se pretendió indagar sobre el estilo de comunicación utilizado por los líderes de procesos, independientemente de que tengan o no personal a cargo.

También se diseñó una encuesta demográfica que contará con preguntas de tipo abiertas, en la cual se indagará aspectos tales como edad, sexo, nivel de escolaridad, años de experiencia, personal o no a cargo y empresa.

2.2 PROCEDIMIENTO

El acceso a la población se dio por medio de un permiso de manera escrita, en el cual se hizo la presentación del instrumento, también se explicó el objetivo de dicha intervención, al igual que se presentó un consentimiento informado a cada una de las personas, además de una sensibilización donde se demuestre la confidencialidad de los datos personales.

Tabla 1: Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Tipo de naturaleza	Categoría
Edad	Es el tiempo de existencia de una persona.	Cuantitativo	1. 25-40 2. 40-50
Sexo	Característica biológica que	Cualitativo	1.Femenino 2.Masculino

Nivel de escolaridad	identifica a las personas como hombre o mujer. Es el nivel de educación que una persona posee. Persona con capacidad de gestionar y dirigir un proceso.	Cualitativo	1.Tecnólogo 2.Profesional 3.Posgrado 4.Especialización
Líderes de procesos	Persona que se encarga de motivar, incentivar y capacitar al personal a cargo.	Cualitativo	1.Con personal a cargo 2. Sin personal a cargo
Años de Experiencia	Es el tiempo que lleva una persona ejerciendo determinado cargo.	Cuantitativo	1.1-2 años 2.2-4 años 3. Mas de 4
Comunicación	Es la transmisión de un mensaje entre el emisor y el receptor, que se puede presentar de forma verbal o no verbal.	Cualitativo	1.Asertiva 2. No asertiva 3. Asertividad indirecta

3. RESULTADOS

3.1. Análisis de datos

Se realizó un análisis univariado para responder a la descripción de las características sociodemográficas, que incluyo variables de tipo cuantitativas (edad) y cualitativas (educación, tipo de líder, genero). Por otro lado, se hizo un análisis bivariado mediante el cual se realizó un cruce de las variables; las cuales se relacionaron con los diferentes estilos de asertividad (directa, indirecta, no asertividad).

Tabla 2 Condiciones sociodemográficas y laborales

La *tabla 2* demuestra las condiciones sociodemográficas y laborales de la muestra encuestada, donde la mayor parte de la población corresponde a un 52% del género femenino, al igual, de quienes tienen un nivel de instrucción como profesionales con un 36%. La muestra total fue de 50 líderes entre 25 y 60 años, donde 25 cuentan con personal a cargo y 25 no cuentan con personas a cargo.

		N	Porcentaje
Genero	Masculino	24	48
	Femenino	26	52
Nivel Académico	Tecnólogos	8	16
	Profesional	18	36
	Especialista	17	34
	Maestría	7	14
Lideres	Con Personal	25	50
	Sin Personal	25	50

Tabla 3 Puntuación Escala Multidimensional de Asertividad (EMA), según los estilos de comunicación y baremos EMA

Observando los resultados de la *Tabla 3*, es evidente, como los diferentes estilos de comunicación evaluados en los líderes de procesos con personal y sin personal a cargo se encuentran dentro de la media representada en la tabla, destacando como la comunicación asertiva es aquella que se encuentra por encima de la media poblacional (66), lo cual reafirma, como los líderes de procesos con personal y sin personal a cargo son más afines a generar espacios de comunicación asertiva,

donde poseen una habilidad social que les permite comunicar de forma clara y objetiva sus sentimientos, ideas, emociones y opiniones.

Del mismo modo, los resultados obtenidos de la media poblacional muestran como los resultados de asertividad indirecta (32) y no asertividad (27) se ubica entre los baremos dados por *La escala Multidimensional de Asertividad (EMA)* y como la puntuación de asertividad se ubica en un rango más alto que los baremos planteados por *La escala Multidimensional de Asertividad (EMA)*, lo que confirma los resultados obtenidos.

	Media	Desviación estándar	Baremos según EMA
Asertividad	*66	6	50 - 65
Asertividad Indirecta	32	10	30 - 45
No Asertividad	27	8	25 - 40

Tabla 4 Puntuación Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) según género

Con relación a los estilos de comunicación presentados en *La Escala Multidimensional de Asertividad (EMA)* y el género, se observa en la *Tabla 4*, que, tanto en hombres como en mujeres, la asertividad es el estilo de comunicación predominante; lo cual indica que los líderes con personal o sin personal a cargo, independientemente del género, son personas que poseen habilidades sociales comunicativas para expresar su punto de vista. En cuanto el estilo de comunicación indirecto y no asertivo, no se presentan diferencias que puedan manifestar la relevancia de ambos géneros respecto a estos.

Por otra parte, se puede evidenciar como en el estilo de comunicación asertivo, el género masculino es quien obtiene un puntaje superior (68) al del género femenino (64), a

diferencia del resultado que se presenta en los estilos de comunicación no asertivo y de asertividad indirecta, en los cuales es el género femenino (NA=29/AI=34) quienes adquieren un puntaje superior al género masculino (NA=24/AI=30).

De igual forma, al comparar la media obtenida por género con los baremos establecidos por *La escala Multidimensional de Asertividad (EMA)*, expuestos en la *tabla 3*, se encuentra que, en el estilo de comunicación asertivo las mujeres están dentro de la media poblacional (64), mientras que los hombres obtuvieron un puntaje superior (68) a los baremos, contrario a los resultados de la asertividad indirecta y no asertividad, ya que tanto el género masculino (AI=30/NA=24) como el femenino (AI=34/NA=24) puntuaron en la media poblacional.

		Desviación	
		Media	Estándar
Asertividad	Femenino	64	5
	Masculino	68	5
Asertividad Indirecta	Femenino	34	10
	Masculino	30	10
No asertividad	Femenino	29	9
	Masculino	24	8

Tabla 5 Puntuación Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) según la correlación con la edad

En cuanto a la edad, se aplicó el instrumento a una población de líderes con y sin personal a cargo con un rango de edad entre los 25 y 60 años. Donde la edad mínima fue de 26 años y la edad máxima de 58 años.

Los resultados de la correlación entre la edad y el estilo de comunicación, se encuentra representados en la *tabla 5*, donde

dichos resultados no reflejaron una correlación existente entre ambas variables; demostrando que la edad no es un factor que impacta en el estilo de comunicación utilizado por los líderes de procesos con y sin personal a cargo.

	Asertividad	Asertividad Indirecta	No Asertividad
Coefficiente de correlación Sig. Bilateral	-0,121	-0,12	0,104
	0,403	0,405	0,474

Tabla 6 Puntuación Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) según nivel académico

De acuerdo con la *Tabla 6*, se encuentra que el estilo de comunicación dominante en tecnólogos, profesionales, especialistas y magíster es el asertivo, sin embargo, se detecta, que a mayor nivel de instrucción más asertivo será el estilo de comunicación en los líderes de procesos con y sin personal a cargo. No obstante, en cuanto a los estilos de comunicación asertivo indirecto y no asertivo, no se muestran puntuaciones que revelen una concordancia entre el nivel académico. Por lo que se puede observar, que el estilo de comunicación asertivo tanto los tecnólogos (65), profesionales (65) y especialistas (64) puntúan en la media poblacional, mientras que los líderes con una maestría presentan un puntaje superior (69) a los baremos de *La escala Multidimensional de Asertividad (EMA)*.

Por otro lado, en el estilo de comunicación de asertividad indirecta se evidencia que los tecnólogos obtuvieron un puntaje superior (35) al de profesionales, especialistas (32) y magísteres (28), por tanto, tecnólogos, profesionales y especialistas según la *tabla 3* se sitúan en la media poblacional, mientras que los magísteres tuvieron un

	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 6 de 12

puntaje inferior a los baremos establecido por en *La escala Multidimensional de Asertividad (EMA)*.

Por último, en el estilo de comunicación no asertivo los líderes que puntuaron más alto fueron aquellos con un nivel académico de especialistas (31) al igual que los tecnólogos (25) y profesionales (26), que según los resultados y los baremos de la *tabla 3* se ubican en la media poblacional, mientras que los magísteres puntuaron por debajo de la media establecidos por *La escala Multidimensional de Asertividad (EMA)*.

Por lo que se confirmas lo planteado al comienzo del análisis de la *tabla 6*, dónde se concluye que, a mayor nivel académico, el líder tiene mayor asertividad al comunicarse independientemente que tenga o no personal a cargo.

		Media	Desviación estándar
Asertividad	Tecnólogo	65	5
	Profesional	65	5
	Especialista	64	5
	Maestría	*69	3
Asertividad Indirecta	Tecnólogo	35	9
	Profesional	31	8
	Especialista	32	10
	Maestría	28	14
No Asertividad	Tecnólogo	25	7
	Profesional	26	8
	Especialista	31	10
	Maestría	22	4

Tabla 7 Análisis de resultados entre La escala Multidimensional de Asertividad (EMA) y líderes con y sin personal a cargo

Analizando los resultados de la *Tabla 7*, se señalan que tanto en líderes con personal a cargo y líderes sin personal a cargo, el estilo de comunicación destacado es el referente al asertivo, en comparación a los estilos de asertividad indirecta y no asertividad. Lo cual determina que, la asertividad no es un factor que este sujeto al tener o no personal a cargo, cuando se refiere a líderes de procesos.

En cuanto a la asertividad, quienes puntuaron más alto, fueron los lideres con personal a cargo (66), lo cual, con relación a la *tabla 3*; donde se muestran los baremos establecidos por *La escala Multidimensional de Asertividad (EMA)*; los lideres con personal a cargo puntuaron superior a la media poblacional, a diferencia de los líderes que no cuentan con personal a cargo; ya que estos se encuentran entre la media (65).

Frente a la asertividad indirecta, tanto los lideres con personal a cargo como los que no tiene personal a cargo, obtuvieron un puntaje igualitario (32); lo cual los ubica en la media poblacional según los baremos encontrados en la *tabla 3*. Por último, con respecto a la no asertividad se observa que los lideres sin personal y con personal a cargo puntuaron dentro de la media establecida por los baremos de *La escala Multidimensional de Asertividad (EMA)*.

		Media	Desviación Estándar
Asertividad	Líderes con personal a cargo	*66	5
	Líderes sin personal a cargo	65	5
	Líderes con	32	11

Asertividad Indirecta	personal a cargo		
	Líderes sin personal a cargo	32	9
No asertividad	Líderes con personal a cargo	26	9
	Líderes sin personal a cargo	28	9

DISCUSIÓN

El propósito principal de este trabajo, consistió en identificar el estilo de comunicación más utilizado por los líderes de procesos con y sin personal a cargo de cinco empresas del sector público y privado del área metropolitana.

Los resultados nos permitieron encontrar que, el estilo de comunicación más utilizado por los líderes de procesos con personal a cargo y sin personal a cargo es el asertivo, lo que nos permite analizar que, independientemente del nivel académico, el género y si el líder cuenta con personal a cargo o no, son individuos capaces de expresar sus limitaciones, sentimientos, deseos y emociones de la manera más correcta y adecuada en el campo laboral, lo que quiere decir, que son personas hábiles socialmente y con la capacidad suficiente para liderar un proceso. (Mirta Margarita Flores Galaz y Rolando Diaz, 2004)

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos según el género, podemos identificar que el género masculino, es quien presenta mayor facilidad para comunicarse de forma asertiva independientemente si esta cuenta o no con personal a cargo, ya que los hombres, sacaron una puntuación de 68, lo que los ubica

por encima de 65, la media establecida en la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA).

Por otra parte, al observar los resultados relacionados con la edad de la población encuestada, no se evidencia que la edad sea un factor determinante en el estilo de comunicación que puedan tener los líderes de proceso con personal y sin personal a cargo.

Con respecto al nivel educativo, de las 50 personas encuestadas para el análisis de los resultados, se encontró que quienes más asertivos son en su comunicación, son aquellos que han realizado una maestría, ya que su puntuación fue por encima de 65, la media establecida por la *Escala Multidimensional de Asertividad (EMA)*.

Por consiguiente y haciendo una comparación con los antecedentes expuestos en la presente investigación, podemos observar que los resultados hallados en; “ La comparación por genero de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico” realizada por Vanesa Campo Del Valle, José Pérez y Santiago Miguel Martínez (2010), muestra una diferencia frente los resultados obtenidos en el presente trabajo, ya que en el estudio realizado por Del Valle, Pérez y Martínez, son las mujeres quienes presentan un estilo de comunicación más directo, lo que las define como competitivas, asertivas e intelectuales a diferencia de los resultados hallados en el trabajo actual, donde son los hombres quienes presentan más asertividad a la hora de transmitir la información.

Por otro lado, en comparación con el estudio “Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad” realizado por Ángela Preciado Hoyos y Cristian Etayo Pérez en (2014) se encontró que los líderes prefieren un estilo de comunicación cara a cara ya que genera una percepción de

	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 8 de 12

apoyo y confianza en los colaboradores por parte de los directivos, lo que básicamente se define como estilo de comunicación directo o asertivo, por lo que se presenta una relación directa con los resultados hallados en el presente trabajo, ya que de igual manera se descubrió que según *La Escala Multidimensional De Asertividad (EMA)* el estilo de comunicación más utilizado por los líderes de procesos con y sin personal a cargo es el asertivo. (Angela Preciado Hoyos, Cristina Etayo Pérez, 2014)

De igual manera en la investigación “La comunicación, herramienta de construcción de liderazgos en organizaciones sociales de mujeres afrodescendientes del caribe colombiano” realizado por Mary Nieto Ariza (2015), se plantea la importancia de la comunicación, como herramienta del liderazgo y la relevancia que tiene el uso de mensajes directos para transmitir el mensaje de la manera más adecuada, por lo que se evidencia una relación con la investigación actual, donde se presenta una mayor manifestación del estilo de comunicación asertivo, por parte de los líderes con y sin personal a cargo. (Ariaza, 2015)

Frente al estudio realizado por Katia Massuda Alves y Maria Julia Páez de Silva (2003) en la investigación “Comunicación entre líderes y liderados: Visión de los enfermeros”, podemos decir que, en este estudio, se observó que, la comunicación no asertiva es el estilo que permanece constante, ya que tanto los líderes como los liderados no perciben la comunicación como un medio bien manejado dentro de su campo laboral. (Katia Massuda Alves Batista dos Santos, Maria Júlia Paes da Silva, 2003), lo cual difiere los hallazgos encontrados en el presente trabajo, donde el estilo de comunicación no asertivo se presenta como uno de los menos utilizados por los líderes encuestados.

Por último, en el trabajo “Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia” realizado por Rodrigo Naranjo Arango (2014), se evidencia que la comunicación oral o verbal, es vista como una fuente de comunicación asertiva, ya que permite dar información, retroalimentación y el intercambio de ideas y palabras de forma rápida, haciendo que esta investigación tenga relación con los resultados expuestos en este trabajo, donde es la comunicación asertiva el estilo más utilizado por los líderes de procesos con y sin personal a cargo. (Naranjo, 2015)

CONCLUSIONES

El presente trabajo se centró en la identificación del estilo de comunicación más utilizado por los líderes de procesos con personal a cargo y sin personal a cargo de cinco empresas del sector público y privado del área metropolitana. Donde, según lo investigado, se puede concluir lo siguiente.

De la población encuestada 25 líderes contaron con personal a cargo y 25 de ellos no tenían personal, se halló que estos se encuentran en un rango de edad entre los 26 y los 60 años, los cuales, 26 fueron del género femenino y 24 del masculino, además, del total de la población, el nivel académico predominante fue el profesional.

En cuanto al género, se determinó que son los hombres quienes poseen mayor nivel de asertividad en comparación de las mujeres, quienes para este estudio obtuvieron una puntuación más alta en los estilos de asertividad indirecta y no asertividad. Lo que nos lleva a concluir que es el género masculino quienes cuenta con mayores habilidades comunicativas, al momento de liderar un proceso dentro de una organización. Por otro lado, para la variable referente a la edad, se encontró que este no es un factor relevante a la

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo</p>	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 9 de 12

hora de determinar cuál es el estilo de comunicación más utilizados por quienes tienen un rol de líder. Frente a los resultados con relación al nivel educativo, se evidenció que a mayor nivel de instrucción se incrementan las habilidades comunicativas del líder, siendo los líderes con maestría quienes presentan un mayor puntaje en cuanto a la asertividad.

Así mismo, se detectó que existe una mayor tendencia por partes de los líderes con personal a cargo de utilizar el estilo de comunicación asertivo. En cuanto al estilo de comunicación indirecto y no asertivo, no se encontraron tendencias significativas, por lo que no se presenta un factor relevante para ser analizado en el presente estudio, concluyendo que, para los líderes encuestados, independientemente si cuentan o no con personal a cargo, tanto la comunicación indirecta como la no asertiva son estilos de comunicación de poca utilidad al momento de transmitir cualquier tipo de información. Por último, cabe resaltar que la población foco de estudio, son líderes que gracias a su estilo de comunicación asertivo se relacionan de manera concisas, contundentes, claras y empáticas en la mayor parte de situaciones a las que se enfrentan en su contexto laboral.


Cabe aclarar que, los resultados de la presente investigación, no logran caracterizar a la totalidad de los líderes pertenecientes a las empresas del área metropolitana, ya que, la población encuestada solo abarca una mínima parte de estos. Por tal, se podría replicar el presente estudio a una población de mayor masividad que cuenta con las características y variables aplicadas, y así comparar si se presentan los mismos hallazgos expuestos actualmente.

REFERENCIAS

- Angela Preciado Hoyos, Cristina Etayo Perez. (2013). Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad. *Universidad de la Sabana*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v17n2/v17n2a08.pdf>
- Acosta, J. M. (2013). Un paso más: el liderazgo. En J. M. Acosta, *Dirigir, liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones...* (págs. 39-45). Madrid: *alfa omega grupo editor s.a. de C.V.*
- Arango, R. N. (Junio de 2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 121-124. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64639792008.pdf>
- Arianza, M. N. (18 de Octubre de 2015). La comunicación, herramienta de construcción de liderazgos en organizaciones sociales de mujeres afrodescendientes del Caribe colombiano. *Revista Encuentros*, 37-44. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/encu/v13n1/v13n1a03.pdf>
- Castillo, E. P. (31 de Octubre de 2014). Formación por competencias: una decisión para tomar dentro de posturas encontradas. *Fundación Universitaria Católica del Norte*. Recuperado de <https://www.ucn.edu.co/Paginas/Inicio.aspx>
- Congreso de Colombia. (septiembre de 2006). Ley 1090 de 2006. Obtenido de Departamento Administrativo de la Función Pública:

	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 10 de 12

- https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=66205
- Asertividad EMA. México: El Manual Moderno.
- Corrales, C. A. (22 de Julio de 2008). El rol de la Comunicación de los líderes en las Organizaciones. La comunicación interna como elemento. *Universidad del Palermo*. Recuperado de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/82_libro.pdf
- Naranjo, R. A. (Enero de 2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Revista pensamiento y gestión*, 121-144. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/7703/7213>
- Femi, A. F. (Junio de 2014). El impacto de la comunicación en el desempeño de los trabajadores en organizaciones seleccionadas en el estado de Lagos, Nigeria. *IOSR Journals International Organization Of Scientific Research*, 75-80. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/271261483_The_Impact_of_Communication_on_Workers'_Performance_in_Selected_Organisations_in_Lagos_State_Nigeria
- Rodríguez, M. Á. (12 de Agosto de 2014). Impacto de la comunicación de funciones directivas sobre el compromiso de los trabajadores en la Administración Pública. *Universitas Psychologica*, 1582-1586. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v13n4/v13n4a28.pdf>
- Katia Massuda Alves Batista dos Santos, Maria Júlia Paes da Silva. (14 de Mayo de 2003). COMUNICACION ENTRE LIDERES Y LIDERADOS: VISION DE LOS ENFERMEROS. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 97-108. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v37n2/12.pdf>
- Ruiz, M. M. (17 de Septiembre de 2016). Habilidades comunicativas y comunicación política. *Universidad Miguel Hernandez*. Recuperado de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3208/1/TD%20Moya%20Ruiz%2C%20Maria%20Teresa.pdf>
- Trelles, I. (22 de Diciembre de 2014). Comunicación organizacional selección de lecturas. *Repositorio institucional de la Universidad Tecnica de Ambato*. Recuperado de <http://roa.ult.edu.ec/handle/123456789/3185>
- Mera, M. J. (Marzo de 2014). Propuesta para la creación de un departamento de comunicación interna en organizaciones sin fines de lucro. Caso: Centro de Observación Ciudadana. *Pontificia universidad catolica del Ecuador*. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9637>
- Vanessa Camps Del Valle, José A. Pérez Santiago, Miguel E. Martínez Lugo . (Enero de 2010). Comparación por género de los estilos estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de psicología*, 115-130. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2332/233218111005.pdf>
- Mirta Margarita Flores Galaz y Rolando Diaz. (2004). Escala Multidimensional de

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia , educación y desarrollo</p>	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 11 de 12

María Angélica Giraldo Rivera: Psicóloga egresada de la Institución Universitaria de Envigado.

Paula Andrea Henao Mejía: Psicóloga egresada de la Institución Universitaria de Envigado.

Laura Velásquez Barrientos: Psicóloga egresada de la Institución Universitaria de Envigado.

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia , educación y desarrollo</p>	ARTICULO DEL TRABAJO DE GRADO	Código: F-PI-028
		Versión: 01
		Página 12 de 12