

LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS CONTRIBUYEN A HACER DEL
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS UN LÍDER



AUTOR

FRANCY YULIANA BOLAÑOS NOY

Código del Estudiante: D0105867

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director: Karolina González

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

FEBRERO DE 2020

INTRODUCCION

Al estudiar los roles y las responsabilidades de un administrador de empresas se evidencian una serie de habilidades humanas y gerenciales imprescindibles para cumplir sus funciones y que no están estrictamente referidas al ambiente laboral u organizacional, sino que además se vinculan permanentemente con los cambios sociales, las relaciones personales y las transformaciones ambientales.

Hablamos entonces de un administrador que privilegia lo humano y por tanto reconoce su hacer como líder de la organización, asumiendo la responsabilidad que esto implica en su crecimiento diario como persona, es decir en el fortalecimiento de sus habilidades dentro de las cuales las comunicativas tienen un lugar privilegiado pues: contribuyen a establecer relaciones personales motivantes y exitosas, aportan al posicionamiento del líder ,facilitan la escucha desarrollando la empatía, favorecen la motivación personal y grupal, posicionan ambientes comunicativos requeridos en el crecimiento personal y empresarial, ayudan en el reconocimiento de los espacios de la empresa a nivel económico y estratégico, ayudan a asumir los cambios como oportunidad y reto creativo, permiten la creación de grupos auto dirigidos y el encuentro de saberes compartidos, reconocen los conflictos como oportunidades para el crecimiento humano y organizacional.

En conclusión el administrador de empresas tiene funciones que implican como líder: valorar el capital humano para gestionar procesos administrativos garantes del cumplimiento del objetivo organizacional, bienestar laboral y la salud económica de la organización; y exigen su liderazgo en el trabajo diario con grupos de personas, organizaciones diferentes, esfuerzos compartidos y aprendizaje de los otros; dentro de un sentido axiológico de su gestión que pone en juego las habilidades comunicativas en todos sus espacios

Desde las anteriores premisas, en el ensayo “Las habilidades comunicativas contribuyen a hacer del administrador de empresas un líder” se busca sistematizar tres artículos académicos sobre el perfil del administrador de empresas, el liderazgo dentro del desempeño del administrador de empresas y las habilidades comunicativas; que evidencien como estas en un administrador de empresas facilitan su liderazgo, dando así validez teórica a la importancia de desarrollar habilidades comunicativas en los administradores de empresas para que en su calidad de líderes logren comunicar sus ideas y metas en diferentes formas y utilizando diferentes medios, fomentando el logro de los objetivos de su organización.

LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS CONTRIBUYEN A HACER DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS UN LÍDER

PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

El propósito Institucional de la Universidad Militar Nueva Granada es "Formar integralmente administradores de empresas competentes, con capacidad crítica, creativa e innovadora; aptitud emprendedora; competencia para el liderazgo, y conocimiento de las problemáticas regional, nacional e internacional, que le permiten desempeñarse con éxito en la gestión de organizaciones públicas y privadas, así como desarrollar proyectos de creación de empresas que contribuyan a mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales del país".

Define además la Universidad que quien aspire a formarse como Administrador de Empresas "debe contar con conocimientos y habilidades en las áreas básicas y buena disponibilidad para el trabajo en equipo, con el fin de establecer adecuadamente relaciones interpersonales. Adicionalmente, debe poseer aptitudes de emprendimiento, liderazgo y sentido de responsabilidad social que le permiten el desempeño eficiente, efectivo y eficaz, en contextos económicos, sociales y empresariales"

Finalmente para el Perfil del egresado precisa que "El administrador de empresas de la Universidad Militar Nueva Granada es un emprendedor innato, con capacidad de articular y adoptar tecnologías que le aportan a su desempeño profesional y disciplinar, desarrollando competencias administrativas, para dirigir de forma estratégica organizaciones privadas o públicas, nacionales o internacionales, así como su propia empresa; todo ello con sentido creativo e innovador. También se caracteriza por su formación integral y conocimiento científico del quehacer administrativo, y por su liderazgo, trabajo en equipo y responsabilidad social, haciendo énfasis en la gestión de los recursos humanos, financieros, ambientales y sociales, a través de innovadores procesos y procedimientos organizacionales".

Mintzberg (2013, p.26) ha recogido definiciones de la administración que permiten claramente ver las funciones del administrador: “Henry Fayol vio la administración a través del ejercicio del control, mientras Tom Peters la visualizó como «hacer». Michael Porter en cambio la ha equiparado con pensar, específicamente analizar. Warren Bennis la ha descrito como liderar, al tiempo que Herbert Simon la ve como tomar decisiones, con lo cual ha estado de acuerdo la Harvard Business Review que ha dicho en su portada, durante años, que es «La revista de los tomadores de decisiones». Todos se han equivocado porque todos estaban en lo correcto. Administrar no es ninguna de estas cosas sino todas ellas, es controlar y hacer, es manejar y pensar, es liderar y decidir y muchas más, no agregadas sino mezcladas. Si se quita alguna de estas actividades no se tiene completa la labor del administrador”.

De acuerdo con lo anterior , se podría decir entonces que el administrador de empresas en su perfil profesional involucra una serie de condiciones personales que le permitan desempeñarse con responsabilidad social, espíritu empresarial y gerencial que le permita solucionar problemas y tomar decisiones y que recoge las funciones que componen el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control y su desempeño en diferentes roles que se dan entre la reflexión (piensa, evalúa, analiza) y la acción (participa, asigna, decide), relacionándose con los demás, al interior y hacia afuera de la organización.

Drucker (1963, p.54) amplía esta definición así: “El trabajo del administrador consiste en dirigir los recursos y esfuerzos de la organización hacia las oportunidades que le permitirán obtener resultados económicamente significativos. Suena trillado y lo es. Pero, cada análisis de asignación efectiva de recursos y esfuerzos que he visto o hecho, en diversos negocios, mostró claramente que la mayor parte del tiempo, el trabajo, la atención y el dinero va primero a los «problemas» en lugar de a las oportunidades, y, en segundo lugar, a las áreas donde incluso desempeños extraordinariamente exitosos tendrán un impacto mínimo en los resultados”.

Mintzberg (1975, pp. 4-8) ubica los roles del administrador en 3 categorías: interpersonales, informativos y decisorios. Dentro de los primeros que surgen directamente de la autoridad formal e involucran relaciones interpersonales básicas se tiene: el administrador como cabeza visible de la organización y encargado de realizar algunas funciones ceremoniales que aunque rutinarias, no implican toma de decisiones importantes ni una comunicación demasiado formal, son importantes para el buen funcionamiento de una organización. El administrador como líder es responsable del trabajo de su equipo y ejerce diariamente liderazgo directo (toma de decisiones) e indirecto (motivación y conciliación) y el administrador como enlace asume permanentemente contactos dentro y fuera de su unidad.

En la segunda categoría roles informativos, estos implican procesar información como parte clave del trabajo del administrador además se identifica: el administrador como receptor de información que analiza el entorno para obtenerla y en muchos casos esta se obtiene de su red de contactos personales. El administrador como difusor de información privilegiada directamente a los subordinados. Y el administrador como portavoz que envía información al exterior de la organización.

Finalmente en los roles decisorios, donde se ejerce la función misional del administrador para la toma de decisiones, los otros roles prestan su apoyo: El administrador como emprendedor busca mejorar su unidad realizar las adaptaciones que exijan las condiciones cambiantes del entorno. El administrador como controlador de perturbaciones busca hacer que los retos y problemas se conviertan en oportunidades de aprendizaje para la organización. El administrador como asignador de recursos decide en términos humanos y financieros y el administrador como negociador trabaja en la búsqueda por lo mejor para su organización

Drucker (p.275), por su parte, estableció que son cinco las tareas que componen la labor de un administrador: establece objetivos, para lo cual además de fijar metas conforma equipo y decide las acciones para el logro de las mismas. En la tarea de organizar, el administrador analiza las actividades, decisiones y relaciones necesarias. Para motivar y comunicar, trabaja en equipo a través de la práctica y de las relaciones con las personas. En la tarea de medir, establece criterios y los da a conocer, analiza, evalúa e interpreta el rendimiento de la organización. Y como tarea final el administrador contribuye a desarrollar a su gente y a él mismo, reconociendo en una economía del conocimiento, las personas como el activo más importante de la organización.

Para Katz (pp. 6-18) existen tres tipos de habilidades esenciales para que el administrador pueda ejecutar eficazmente el proceso administrativo: Habilidad técnica: utilizar los conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de sus tareas específicas a través de su instrucción, experiencia y educación, habilidad humana, capacidad para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz y habilidad conceptual: capacidad de comprender las complejidades de la organización global y el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización.

Robbins y De Cenzo (p.13) agregan a las tres habilidades esenciales, propuestas por Katz, la habilidad política, como capacidad para mejorar la posición personal, sentar una base de poder y establecer los contactos correctos.

En términos de habilidades específicas estos mismos autores, plantean que el administrador de empresas debe estar capacitado para: controlar el entorno de la organización y sus recursos, Organizar y coordinar, Manejar información, Propiciar el crecimiento y el desarrollo, motivar a los empleados además manejar conflictos y resolver problemas estratégicos.

El perfil del Administrador de empresas le lleva a liderar el que hacer en todos los momentos, incluyendo las crisis, trazar planes de acción asumiendo y signando responsabilidades, tomando decisiones y comunicándolas de manera efectiva, centrándose en las oportunidades y en trabajo de equipo para lo cual es fundamental fortalecer sus capacidades de líder.

LIDERAZGO

Para que un grupo humano trabaje como equipo se requiere más que buena coordinación y se constituye en un gran desafío para el administrador de empresas que requiere del ejercicio de liderazgo. De otro lado además del trabajo en equipo se debe llegar al esfuerzo individual de que cada miembro de ese equipo de lo mejor de sí mismo, y se ponen aquí en juego los factores emocionales que requieren del poder del liderazgo para alcanzar el logro esperado.

(Maxwell, 2008) enfatiza que el líder no dice que es lo que tiene que hacer, sino que comparte sus conocimientos y favorece la construcción en equipo de estrategias, un líder es capaz de aprender de sí mismo y de los demás y contribuye a que también los otros crezcan permanentemente gracias a una actitud reflexiva. Dentro de un estilo de liderazgo, se debe priorizar una vocación de solidaridad, generosidad y fe en uno mismo y en el resto.

Para lograr ser líder es necesario aprender que los desacuerdos y las crisis hacen parte de la construcción, por tanto se asumen como oportunidades de aprendizaje en donde “Si trabajamos con un objetivo común, elevándonos por encima de nuestras individuales, unificamos criterios y superamos diferencias, habremos aprendido a trabajar en equipo” (Arriagada Rodríguez, 2015)

Trabajar en equipo es necesario y fundamental para la organización, por tal razón es indispensable fortalecer las habilidades, destrezas y cualidades

mediante la capacitación continua, reconociendo que los líderes influyen en sus semejantes. Por tanto, es vital mejorar la gestión de sus emociones y su efectividad comunicativa, para incidir en sus capacidades gerenciales y en las relaciones, haciendo un liderazgo consciente, que surja de la comprensión de uno mismo y el conocimiento de los diversos modos de influir en otros.

Para un líder es clave elevar el desempeño del equipo, mediante su intervención directa gestionando cambios que conlleven a la satisfacción personal y a la definición de objetivos comunes, fomentando el pensamiento flexible. Está en su capacidad como individuo consciente, trascendente y colaborativo; “Un aspecto clave es promover la cultura de equipo donde todos crecen juntos, como uno solo a través de la participación en los diferentes procesos de planeación, gestión y ejecución de los objetivos a un corto y largo plazo apoyándose en las habilidades de cada integrante y en los recursos para obtener una gestión efectiva”.(Toro Suarez, 2015)

El Liderazgo en la gestión del cambio se caracteriza porque el líder pone en duda sus propias ideas; para enriquecerlas, e incluso modificarlas, acorde con su equipo, no existe la presunción porque se corroboran los hechos antes de decidir y “Para la solución de problemas, se debe de contar con toda la información necesaria para poder tomar las medidas pertinentes, así como una dosis de creatividad, sobre todo cuando la situación que “es” se aleja demasiado de lo que “debió ser”.(Pérez Tirado, 2013, pág. 11)

La autenticidad de las buenas intenciones en un líder genera seguimiento pues en esencia las personas siguen a quienes inspiran propósitos y valores afines a los suyos y si el fin perseguido cuenta con estas condiciones abrazará la voluntad incluso de los incrédulos. “Un líder es un comunicador por excelencia. El deberá transmitir la visión a sus seguidores y estimularlos para que venzan las dificultades que se presenten”.(Alfonso, Alvero, & Tillan, 1999, pág. 134)

Al comunicar la intencionalidad se evidencian las habilidades comunicativas del líder para que el mensaje pueda ser además de comprendido, aceptado. También la adaptabilidad se constituye en un requisito para el líder e implica renunciar a intereses personales por hacer parte de un equipo en donde prevalecen los intereses del colectivo a los apegos, poder, ego y arrogancia, haciendo conciencia de la sinergia y de nuevas formas de alcanzar los propósitos. Los verdaderos líderes saben que el cambio empieza por uno mismo y requiere un ejercicio diario de escucha, un estado de alerta permanente frente a las inquietudes y problemas del equipo de trabajo y un compromiso personal con la solución pronta a los problemas con el fin de que estos no afecten a los integrantes del equipo.

Igualmente un líder debe ser reconocido como una persona ecuánime; que conoce a cabalidad su función y se interesa por superar lo operativo, reconociendo y valorando las capacidades de las personas para el mejor cumplimiento y el bienestar de su equipo de trabajo. Debe impulsar el entusiasmo y tener la capacidad de controlar sus emociones, siendo un motivador permanente y un creador.

El liderazgo implica conocer a cada uno de los integrantes del equipo como personas: con debilidades y fortalezas para capacitarlos y fortalecerlos como piezas importantes de la organización, aprovechando las habilidades particulares, en beneficio común. El líder acompaña, apoya, empodera, es aquella persona que sin hacerse indispensable, potencializa las capacidades individuales de los integrantes de su equipo de trabajo. “Un grupo se convierte en un equipo cuando cada miembro está lo suficientemente seguro de sí mismo y de su contribución como para alabar las habilidades de los demás.”(SHIDLE, 2015)

La implementación del trabajo en equipo, guiado por un buen líder mejora la productividad y la eficiencia en la empresa y en el ambiente laboral, ya que logra que las habilidades de las personas se aprovechen, cuando son identificadas por

un líder capaz de motivar, e incentivar a cada uno de los miembros mediante el uso de habilidades comunicativas que favorezcan la coordinación para hacer el mejor uso de herramientas y recursos disponibles. "En un equipo de trabajo todos tenemos algo que aportar". (Neró, 2014)

HABILIDADES COMUNICATIVAS

El rol diario del administrador de empresas dentro y fuera de su organización en un mundo cambiante en donde de manera fundamental se espera de él liderazgo, implica un claro conocimiento y desarrollo de habilidades comunicativas para establecer canales de comunicación en todas direcciones en relación con la estructura organizacional, teniendo en cuenta efectividad, correctivos, entrenamientos que favorezcan la participación e iniciativa de todos.

Un administrador de empresas líder no puede concentrar la comunicación a emisión de consignas e instrucciones pues esta tiene un componente emocional en donde el estilo humano es un factor fundamental para alcanzar el éxito; si bien se deben establecer los canales y los modos como se transmiten las informaciones, también deben establecerse oficialmente espacios de comunicación en donde se ejerciten y reconozcan los elementos básicos de la comunicación: emisor, mensaje, código y canal (SLIDES. 2011), orientadas a un receptor permanentemente enfocado y atraído, convencido, motivado y empoderado mediante estrategias sencillas como sesiones cortas de reuniones para el tratamiento directo de los asuntos importantes, socialización grupal de consignas puntuales, avisos repetitivos con una sola consigna clara, publicidad interna y externa con mensajes atractivos .

La organización actual exige nuevas relaciones entre empresas, proveedores y clientes (BRUNET y BELZUNEGUI, 2000). Esas relaciones

requieren de una comunicación clara en donde la productividad no tenga límites dando vida, valor y reconocimiento al sujeto (LAMB.2006). Cuando un líder busca marcar la diferencia entre su competitividad y desarrollo, trabaja en la claridad de su mensaje diario para que en lugar de convertirse en un acumulado de consignas se constituya en una cultura institucional.

Se hace necesario entonces que cada líder tenga en cuenta la implementación de mecanismos y métodos para el mejoramiento de la comunicación interna, oficializando canales de información y espacios de comunicación

La capacitación permanente dirigida a la escucha activa para establecer un proceso de comunicación claro, enfocado y no violento entre las partes de un diálogo, fomentará el reconocimiento mutuo entre participantes, como interlocutores legítimos que requieren comunicarse y ser escuchados aclarando entendidos distintos para establecer un marco preciso en un diálogo.

La escucha activa implica la disposición del cuerpo, los sentimientos y la mente, para evitar los propios prejuicios y supuestos, para recibir adecuadamente el mensaje que otra persona ha enviado; para dar campo a la otra persona y su mundo, y permitirle abrirse, sentirse escuchada y reconocida como una legítima interlocutora”

Escuchar activamente exige establecer contacto visual y corporal con quien habla, observar el lenguaje corporal de las partes para conocer sus emociones, eliminar distracciones cuando se escucha, escuchar y atender sólo a lo que las partes exponen sin interrogar para verificar nuestras hipótesis

De otro lado desarrollar habilidades comunicativas también requiere un ejercicio consciente para adquirir habilidad al preguntar, haciéndolo con preguntas

claras y sencillas, sin emitir juicios ni valoraciones y recogiendo, si es el caso, los sentimientos de la persona

La productividad acorde con lo anterior se afecta directamente por la comunicación, de allí la importancia de que la organización procure que el líder amplíe sus conocimientos en habilidades comunicativas como herramienta para la transmisión de sus ideas, instrucciones y consignas al interior y exterior de sus organizaciones, logrando la agilidad en la respuesta de sus colaboradores y ampliando la visión y misión empresarial.

Con frecuencia las líneas esenciales para validar el liderazgo se esfuman entre lo emocional de las personas o entre la capacidad para expresar o interpretar, lo que resalta la importancia de la buena comunicación desde el líder enfocada a la efectividad y competencia, a la resolución de inconvenientes internos, establecimiento de relaciones interpersonales y valoración de la imagen externa empresarial entre otros.

Los canales de comunicación asertiva impactan en la motivación del personal para hacer mejoras en las actuaciones y comportamientos laborales, familiares e individuales, haciendo que la autoestima reluzca en lo colectivo y en cada uno de los individuos de la organización. Cuando se logra identidad empresarial basada en el establecimiento de una comunicación eficaz hay bienestar en todos los individuos involucrados.

Una vez construido un modelo comunicacional que atienda el interior de la empresa, la competencia y los clientes, el engranaje laboral se orienta en dirección el mejoramiento continuo de los procesos y los resultados

CONCLUSIONES

El administrador de empresas como cualquier profesional requiere desarrollar de manera consciente competencias claves para su desempeño profesional y personal tales como son: La capacidad de tomar decisiones de manera oportuna y resolviendo problemas, habilidad para comunicarse de manera efectiva dando la importancia necesaria a la escucha como elemento de conocimiento y empatía, pericia para trabajar con gusto y de manera efectiva con los demás y creatividad e innovación, resaltando que cada una de estas habilidades adquiridas de manera innata o desarrolladas implica que actúe como líder y responsable de su organización.

El liderazgo contribuye a la satisfacción de los trabajadores consigo mismo, generando ideas y compromiso pero implica real confianza en el equipo y compromiso personal con cada integrante conociendo sus debilidades y fortalezas, para aprovecharlas mediante, el fortalecimiento, capacitaciones, estímulos con el fin del logro de los objetivos comunes.

Para el administrador de empresas como para el ser humano comunicarse con los demás ha sido siempre una necesidad especialmente cuando se es responsable como líder de una organización o empresa en donde es ineludible , mostrar emociones, transmitir ideas y generar acciones

Tanto para el hombre como para las organizaciones la comunicación es imprescindible pues existe una relación directa con la efectividad gerencial para garantizar que cada colaborador reciba la información adecuada oportunamente optimizando tiempos y recursos para la consecución de los objetivos.

Los administradores de empresas deben trabajar de manera consciente en el desarrollo de sus habilidades comunicativas para lograr liderar procesos organizacionales y humanos.

Las habilidades comunicativas son un proceso que requiere de aprendizaje, práctica, retroalimentación y el reconocimiento de la comunicación como soporte del éxito de cualquier sistema social u organizacional.

REFERENCIAS

Alfonso, I., Alvero, Y., & Tillan, S. (1999). Liderazgo: Un concepto que perdura. *Acimed*, 132-135.

Arriagada Rodriguez, G. (2015). El Liderazgo y Trabajo en Equipo. *Revista Así*

BRUNET, Ignasi Brunet. BELZUNEGUI Ángel. 2000. Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global. Ed. Ariel S.A. <http://www.tirant.com/editorial/libro/empresa-y-estrategia-en-la-perspectiva-de-la-competencia-global-ignasi-brunet-9788434421646> -

Cabra, C. D. (2019). Caracterización del perfil del administrador de la alta gerencia en establecimiento y fomento permanente de una cultura empresarial para la eficiencia. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/32254>

Castro, P. A. (2018). Impacto de los líderes de talento humano en la organización. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/21297>.

Chaparro, Z. P. (2015). El uso de la comunicación asertiva como herramienta estratégica para el líder. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/7868>.

Drucker, Peter F. *Managing for Business Effectiveness*. Harvard Business Review, May – June 1963.

García, A. P. (2017). Como líder de un equipo de trabajo, cual es la mejor manera de complementar la resolución de conflictos, habilidades de comunicación

y el trabajo en equipo, para mantener motivado al personal. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/15828>.

González, R. C. (2019). Potencializar la empresa fortaleciendo el liderazgo y el trabajo en equipo conduce a mejores resultados. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/32475>.

Jiménez, L. F. (2014). El liderazgo y la cultura organizacional en empresas exitosas. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/13250>.

Katz, Robert Lee, Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Press, 1974.

LAM B. Et ál. 2006. La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización . Pág. 118. Editorial: Ariel S.A. Colección: Economía. 1ª Edición. ENSAYO

Maxwell, J. (2008). Liderazgo al Maximo. Maximice su Potencial y Capacite a su Equipo. Tennessee: Grupo Nelson.

Mintzberg, Henry. Simply Managing: What Managers Do – and Can Do Better. Berrett-Koehler Publishers, 2013.

Mintzberg, Henry. The Manager's Job: Folklore and Fact. En: Harvard Business Review, July – August 1975.

Neró, D. (19 de Mayo de 2014). El trabajo en Equipo –Modulo Habilidades directivas -Obtenido de eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/19/videoblog-el-trabajo-en-equipo-modulo-habilidades-directivas/

Pérez Tirado, C. J. (2013). Liderazgo y Trabajo en Equipo. Mazatlán.

Toro Suarez, L. Y. (2015). La Importancia Del Trabajo En Equipo En Las Organizaciones Actuales. Bogota: Universidad Militar Nueva Granada.

Robbins, Stephen P. y De Cenzo, David A. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. Pearson Educación, 2009.

Rodríguez, O. Y. (2015). El liderazgo como herramienta para la labor gerencial. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/7229>.

Shidle, N. G. (2015). Finding Your Job. Bibliolife.

Socha, J. A. (2017). Habilidades gerenciales fundamentales en la toma de decisiones en una organización. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/16189>

Valverde, F. U. (2019). La comunicación elemento vital de un gerente líder. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/31997>.

SLIDESHARE. 2011. La comunicación y sus elementos. <https://es.slideshare.net/TeresaLosada/la-comunicacin-y-sus-elementos-9333340->