

TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario - Diplomado

Los Conflictos en el liderazgo

Corporación Universitaria Remington
Facultad de Ciencias Empresariales
Especialización en Alta Gerencia

Yeison Alfredo Bedoya Batero¹
Jorge Iván Betancourt Ramírez²
Carlos Andrés Arias Henao³
Jhon Edison Amortegui Granada⁴
Opción de Trabajo de Grado Seminario
2024

¹ Estudiante de Segundo semestre Especialización en Alta Gerencia Uniremington Pereira. E-mail: Yeison.bedoya.9403@miremington.edu.co

² Estudiante de Segundo semestre Especialización en Alta Gerencia Uniremington Pereira. E-mail: Jorge.betancourt.7679@miremington.edu.co

³ Asesor Temático Especialización en Alta Gerencia Uniremington Pereira: mail:carlos.arias@uniremington.edu.com

⁴ Asesor metodológico Especialización en alta gerencia Uniremington Pereira E-mail: john.amortegui@uniremington.edu.co

Tabla de contenido

Resumen	3
Pregunta orientadora de la búsqueda	5
Metodología de búsqueda de la información.....	8
Sustentación teórica de la pregunta.....	10
Conclusiones.....	19
Referencias	¡Error! Marcador no definido.

Resumen

En este análisis sobre la comunicación en las organizaciones, se destaca su papel fundamental en el logro de los objetivos corporativos y la gestión efectiva de conflictos. La comunicación, entendida como el intercambio de información entre personas, se caracteriza en el ámbito organizacional por su importancia en la identificación y motivación de los empleados. La comunicación interna, ya sea verbal o no verbal, contribuye a generar relaciones satisfactorias y un ambiente laboral positivo. El liderazgo asertivo, respaldado por una comunicación efectiva, emerge como un elemento esencial para influir en el equipo hacia el alcance de metas y objetivos. La resolución adecuada de conflictos se presenta como un desafío constante para los líderes, quienes deben identificar señales tempranas, como incumplimiento de plazos o cambios en el comportamiento, y abordarlos de manera estructurada. La comunicación organizacional se reconoce como un sistema abierto, sujeto a posibles distorsiones, pero es esencial para el desarrollo e implantación de estrategias que respalden la organización. Además, se resalta la importancia de la retroalimentación, la coordinación eficaz de recursos y el apoyo a procesos de cambio para fortalecer la integración del personal. El diseño de acciones comunicativas para la gestión del conflicto se presenta como un proceso que involucra la detección temprana, identificación de involucrados, análisis de la situación, selección de guía o mediador, implementación de métodos de resolución y evaluación de resultados. En conjunto, la comprensión profunda de la comunicación, el liderazgo efectivo y la gestión adecuada de conflictos forman un enfoque integral para el éxito organizacional. La aplicación de técnicas y estrategias específicas, así como la capacitación continua, contribuyen al bienestar interno y externo de

las organizaciones, permitiéndoles alcanzar acuerdos beneficiosos y mantener ambientes laborales saludables y productivos. Además, se hace énfasis en la importancia del liderazgo corporativo para manejar las condiciones adversas generadas de los problemas de comunicación y las estrategias para el alcance de objetivos y metas. Por otra parte, se relaciona las dificultades de comunicación al interior de las organizaciones que generan conflictos con sus señales, formas de solución y ventajas; Se analizan éstos como inherentes a la vida organizacional y oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa. Finalmente, la metodología utilizada fue la revisión bibliográfica de las palabras comunicación, comunicación organizacional, liderazgo, objetivos organizacionales, conflictos en las organizaciones, con el uso de motores de búsqueda como Google académico y se trabajaron materiales aportados por el docente en el seminario.

Palabras clave: Comunicación, Organización, Conflicto, Objetivos, Liderazgo.

Pregunta orientadora de la búsqueda

Según Robbins y Judge (2009) , la comunicación dentro de una organización es un elemento crucial para el éxito y la eficacia organizativa. La forma en que los empleados se comunican entre sí y con la dirección puede influir significativamente en el clima laboral, la moral y la productividad.

Además, Daft y Marcic (2010), señalan que la comunicación efectiva facilita la coordinación de actividades, la toma de decisiones y la resolución de problemas, lo que contribuye directamente al logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte la literatura sobre gestión de conflictos resalta la estrecha relación entre la comunicación y la resolución efectiva de disputas en el entorno laboral. De acuerdo con Salinas, Pallo, & Pachucho (2023), la comunicación abierta y transparente puede ayudar a prevenir conflictos al permitir que las preocupaciones y los desacuerdos se aborden de manera temprana y constructiva.

Asimismo, una comunicación clara y comprensible puede reducir malentendidos y tensiones que a menudo subyacen en los conflictos interpersonales.

Finalmente La relación entre la comunicación y el logro de objetivos organizacionales ha sido ampliamente documentada en la literatura gerencial. Donde una comunicación efectiva en todos los niveles de la organización puede alinear a los empleados con los objetivos estratégicos y fomentar un sentido de pertenencia e identificación con la misión y visión de la empresa.

Además, Fuentes (2009), sugiere que una comunicación clara y coherente sobre los objetivos y expectativas organizacionales puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez contribuye al éxito general de la empresa.

Es así como se sustenta el contexto de la siguiente pregunta de investigación:
¿Cómo hacer de la comunicación en la organización un proceso realmente efectivo que logre la disminución de los conflictos y por ende conlleve al alcance de los objetivos?

El objetivo del presente estudio es examinar la comunicación en las organizaciones y evaluar su efectividad en la reducción de los conflictos y el logro de los objetivos. En este sentido, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los procesos de comunicación dentro de las organizaciones, con el fin de comprender sus dinámicas y características fundamentales. Además, se realizará una identificación detallada de las principales características del conflicto que surgen en este entorno laboral, con el propósito de delinear estrategias efectivas para su gestión.

Asimismo, se buscará determinar de qué manera la comunicación organizacional contribuye al alcance de los objetivos establecidos por la organización. Este aspecto será abordado desde una perspectiva integral, considerando tanto los objetivos a corto como a largo plazo, y evaluando cómo la calidad de la comunicación puede influir en su consecución. A partir de este análisis, se podrán identificar áreas de mejora en los procesos comunicativos de la organización, con el objetivo de optimizar su desempeño y maximizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Finalmente, se propondrán acciones comunicativas específicas orientadas a la gestión y resolución de conflictos en el contexto organizacional. Estas acciones estarán

diseñadas para promover una comunicación más efectiva y abierta en situaciones conflictivas, con el fin de reducir tensiones y facilitar la búsqueda de soluciones consensuadas. El objetivo es generar un ambiente de trabajo más colaborativo y armonioso, en el cual la comunicación juegue un papel fundamental en la prevención y resolución de conflictos, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales de manera eficiente y efectiva.

Metodología de búsqueda de la información

La metodología utilizada para el informe de profundización se centró en una revisión bibliográfica exhaustiva con el objetivo de abordar de manera integral los temas clave relacionados con la comunicación en las organizaciones. La estrategia de búsqueda se basó en el empleo de palabras clave específicas, incluyendo "comunicación", "comunicación organizacional", "liderazgo", "objetivos organizacionales" y "conflictos en las organizaciones".

Durante el proceso de búsqueda, se emplearon motores especializados en investigación académica como Google Académico, Microsoft Academic Search, Cielo, Dialnet y ProQuest. Estos recursos facilitaron el acceso a una amplia variedad de fuentes académicas, incluyendo artículos, libros y documentos de conferencias. Por ejemplo, mediante Google Académico se encontraron estudios como: El papel de la comunicación organizacional en la gestión de conflictos: una revisión sistemática (López et al., 2020) y Liderazgo transformacional y su impacto en los objetivos organizacionales (Gómez et al., 2019), que ofrecieron perspectivas relevantes sobre los temas de comunicación, liderazgo y conflictos en las organizaciones.

Es así como Google Académico como herramienta de búsqueda permitió acceder a literatura científica revisada por pares y garantizar la calidad y relevancia de la información recopilada en la metodología de este informe de profundización. Utilizando Google Académico, se llevaron a cabo búsquedas exhaustivas utilizando términos clave relacionados con el tema de investigación. Se aplicaron filtros para limitar los resultados a artículos académicos revisados por pares, lo que aseguró la fiabilidad de la información

obtenida. Además, se revisaron las citas de los artículos relevantes encontrados para identificar otras fuentes pertinentes, asegurando así una cobertura completa del tema. Esta metodología permitió recopilar una base sólida de literatura científica, proporcionando el sustento teórico necesario para el desarrollo y análisis del informe de profundización.

Además de la revisión bibliográfica, se incorporaron materiales proporcionados por el docente Jhon Edison Amortegui Granada en el contexto de seminario de opción de grado relacionados con la comunicación organizacional, liderazgo y conflictos en las organizaciones.

La combinación de la revisión bibliográfica y la utilización de materiales facilitados por el docente permitió obtener una visión integral y actualizada de la comunicación en las organizaciones. Esta estrategia metodológica aseguró la incorporación de diversas perspectivas y enfoques, respaldando así la solidez y amplitud del análisis realizado en el presente trabajo.

Sustentación teórica de la pregunta

En todos los aspectos del ser humano, la comunicación en sus diferentes expresiones es fundamental, así mismo en una organización; Al comunicarse se tiene un objetivo concreto que algunas veces se pierde porque en este proceso hay fallas, en el caso de las organizaciones hay falencias y dificultades que desafortunadamente terminan en conflictos los cuales impiden el alcance de los objetivos corporativos; es ahí donde la cabeza de la organización debe centrarse en estrategias para reducir dichas situaciones y llevar a su organización a la disminución de los conflictos y a llegar a las metas propuestas.

Se comenzará Entonces, se iniciará por definir la comunicación y su relación con el entorno organizacional, como lo sugiere Thompson (2008), la comunicación se entiende como un medio de conexión entre individuos, permitiendo la transmisión e intercambio de mensajes, ideas, información o significados.

Esta perspectiva retoma la definición de Chiavenato (2006), en su obra Introducción a la Teoría General de la Administración, donde la comunicación se describe como el intercambio de información entre personas, con el objetivo de hacer común un mensaje o una información. En esencia, la comunicación se posiciona como un proceso fundamental en la experiencia humana y en la dinámica social de las organizaciones.

En una organización, se producen continuamente y se interpretan mensajes que circulan de manera constante, tanto a través del lenguaje corporal como, especialmente, del verbal. Es crucial establecer un proceso de retroalimentación entre los individuos que

comparten los entornos laborales, lo que promueve una acción eficaz por parte de los colaboradores para alcanzar los objetivos de la organización.

El acto de comunicarse ocupa gran parte de nuestra vida y constituye un aspecto fundamental del comportamiento humano, particularmente relevante en el ámbito organizacional. Una comunicación efectiva en este contexto no solo previene conflictos, sino que también mejora la satisfacción laboral y tiene otros efectos positivos.

La tarea de la comunicación dentro de las organizaciones puede ser descrita como la elaboración e implementación de estrategias de comunicación destinadas a respaldar los objetivos de la organización. Estas estrategias buscan proporcionar recursos eficaces para coordinar actividades, apoyar procesos de cambio y fortalecer la cohesión del personal, como menciona (Pereira , 2012, pág. 14)

Por ello, es crucial tener en cuenta la comunicación interna, es decir, la que ocurre dentro de la organización, la cual persigue alcanzar los objetivos corporativos mediante la transmisión eficaz de mensajes entre los miembros, relaciones satisfactorias entre ellos, y un ambiente laboral positivo, entre otros aspectos.

Así, los subsistemas (llámese así a los empleados, sea cual sea su puesto), a través de la comunicación se sienten identificados y motivados para realizar su labor y de esta manera obtener los resultados que el sistema (entiéndase como la organización en total) requiere. (Ramos , Paredes, Teran, & Lema , 2017)

La comunicación se caracteriza como un sistema dinámico que está sujeto al riesgo de distorsión, ya que muchos de sus elementos pueden verse afectados por factores como la filtración, la percepción selectiva, las emociones y los diferentes lenguajes utilizados. Esta

complejidad puede obstaculizar la consecución del objetivo de lograr una comunicación perfecta, y así utilizar técnicas como la simplificación del lenguaje en la retroalimentación, practicar la escucha activa y gestionar las emociones para mejorar la satisfacción en la comunicación. (Arroyas, 2008)

Una organización debe contar con un excelente líder que posea la capacidad de influenciar su grupo de trabajo hacia los objetivos y metas; el modelo laboral ha cambiado, actualmente las jerarquías están mandadas a recoger y en los nuevos esquemas prima la colaboración y la creatividad; el líder es un motivador que genera satisfacción en su grupo de trabajo a partir de co crear ambientes laborales satisfactorios.

En el transcurso del proceso comunicativo, surge el conflicto como una realidad inherente a cualquier contexto social u organizacional. De esta manera, se plantea que los líderes deben estar preparados para afrontar de manera constante el desafío de resolver estos conflictos dentro de sus respectivas organizaciones. El liderazgo y el conflicto están intrínsecamente vinculados, lo que implica que si los líderes no abordan adecuadamente la prevención, gestión y resolución de los conflictos, es probable que pierdan gradualmente a sus colaboradores más valiosos, quienes podrían abandonar la organización debido a la falta de un entorno laboral saludable. Este fenómeno subraya la importancia de mejorar la comunicación como medio para optimizar los procesos de resolución de conflictos, con el propósito de que los miembros de la organización se sientan más cómodos expresando sus ideas y opiniones, desempeñando sus funciones y participando en el desarrollo de proyectos y actividades empresariales. (Alva, 2002)

Es así como la relación entre comunicación, liderazgo y resolución de conflictos en el contexto organizacional. Se destaca la idea de que el conflicto es una parte natural del proceso comunicativo en cualquier entorno social u organizacional. Además, se enfatiza en la responsabilidad del líder de enfrentar y resolver estos conflictos de manera constante dentro de la organización. Se señala que el liderazgo y el conflicto van de la mano, sugiriendo que si un líder no aborda adecuadamente los conflictos, puede resultar en la pérdida gradual de colaboradores valiosos y en un ambiente laboral poco saludable.

Es por esto que la importancia de la comunicación efectiva como una herramienta para mejorar los procesos de resolución de conflictos. Se enfatiza que una comunicación mejorada permite a los miembros de la organización sentirse más cómodos expresando sus ideas, opiniones y desempeñando sus funciones, lo que a su vez contribuye al desarrollo de proyectos y actividades empresariales de manera más eficiente.

Sin duda, la comunicación asertiva es un elemento fundamental en el proceso de liderazgo efectivo dentro de una organización. Su práctica conlleva una serie de beneficios, entre los que se incluyen el establecimiento de relaciones honestas entre los líderes y sus colaboradores, la promoción de la autenticidad en el entorno laboral y la capacidad para mantener un alto grado de control sobre las situaciones cotidianas. Además, la comunicación asertiva contribuye a alcanzar los resultados deseados y a fomentar la motivación entre los colaboradores. Por lo tanto, se puede afirmar que una de las habilidades más destacadas para los gerentes en el ejercicio del liderazgo es la comunicación asertiva, ya que esta habilidad implica la capacidad de empatizar con los demás, así como de ser flexible y tolerante. (Sanchez & Ospina, 2020, pág. 14)

Por otra parte, Los gerentes y líderes de equipos deben estar atentos a ciertas señales que pueden indicar la presencia de conflictos, las cuales no siempre son evidentes y pueden manifestarse en áreas específicas, lo que puede generar una percepción equivocada de bienestar. A continuación, se enumeran algunas de estas señales:

- Los plazos de entrega comienzan a incumplirse.
- Hay una percepción de disminución en la calidad del trabajo.
- Los empleados muestran poco interés en comunicarse entre sí o evitan constantemente el contacto.
- Se observa un lenguaje corporal negativo en algunos trabajadores.
- La cordialidad ya no es evidente en los saludos y despedidas cotidianas.
- Los trabajadores ignoran deliberadamente las instrucciones de trabajo.

Por lo tanto, resulta crucial que las organizaciones dispongan de un plan de acción bien estructurado o una ruta claramente definida que les permita abordar de manera efectiva cualquier conflicto que pueda surgir.

A continuación se presenta un modelo para ello: (Shannon & Weaver, 2017)

- 1. Detección del conflicto:** Esta etapa puede ser llevada a cabo por el líder del equipo o por alguna de las partes involucradas.
- 2. Identificación de los involucrados:** Se realiza en conjunto con todo el personal, asegurando que ningún individuo relacionado quede excluido de las discusiones.
- 3. Análisis de la situación:** Se lleva a cabo en reuniones con los distintos empleados afectados o con los líderes de equipo pertinentes.

4. **Selección del mediador o supervisor de las discusiones:** Esta persona debe ocupar un cargo de autoridad y no tener vínculos con los implicados, garantizando as[√]≠ la imparcialidad en el proceso.
5. **Implementación del método de resolución más adecuado:** Se elige la estrategia de resolución más apropiada para el tipo de conflicto y las partes involucradas.
6. **Ejecución de la solución acordada:** Ya sea mediante negociación entre las partes afectadas o a través de la mediación imparcial de los supervisores designados, la solución acordada debe implementarse lo antes posible.
7. **Evaluación y seguimiento de los resultados:** Implementar la solución no garantiza necesariamente la resolución completa del conflicto ni previene la aparición de nuevos problemas. Por lo tanto, se debe realizar un seguimiento constante para evaluar los resultados y realizar ajustes si es necesario.

La aplicación de diversas técnicas para gestionar y resolver conflictos juega un papel crucial en la identificación y abordaje de los desacuerdos que surgen entre individuos y equipos dentro de las organizaciones. La rápida implementación de estas técnicas puede generar acuerdos mutuamente beneficiosos para todas las partes afectadas. Además, la adecuada preparación de los negociadores desempeña un papel fundamental en la resolución de conflictos, ya que implica un análisis exhaustivo y cuidadoso de las diferentes propuestas necesarias en momentos críticos.

La correcta utilización de los estilos de gestión de conflictos proporciona una visión clara de los objetivos y las soluciones deseadas cuando surgen desavenencias debido a diferencias en gustos y pensamientos dentro de la organización.

Es así como Pereira (2012) aborda la resolución de conflictos y destaca cómo la necesidad de resolverlos se ha vuelto un enfoque importante en áreas clave como Talento Humano y Salud Ocupacional en las organizaciones. Profesionales en estos campos analizan los entornos laborales y las actitudes de los empleados cuando los desacuerdos afectan la organización. El uso de estrategias de resolución de conflictos conduce a acuerdos que promueven el bienestar tanto interno como externo de la organización.

Los diversos roles desempeñados dentro de las organizaciones permiten identificar tanto las deficiencias en el manejo de conflictos y desacuerdos como los errores que se cometen al no abordar adecuadamente situaciones de oposición o discrepancia.

La implementación desorientada de técnicas de resolución de conflictos resalta la importancia de evaluar las ventajas y desventajas de cada enfoque dentro de estos roles. Es fundamental evaluar estas ventajas y desventajas para abordar los conflictos de manera efectiva y proporcionar soluciones oportunas y apropiadas.

Por último, la comunicación efectiva en la organización es un proceso crucial para disminuir los conflictos y mejorar la colaboración entre los empleados. Un enfoque teórico para lograr esto es el modelo de comunicación de Shannon y Weaver (2017), que se basa en cinco etapas:

1. Emisión: El emisor debe tener claridad en su mensaje y su intención. Debe considerar el contexto y la audiencia para asegurarse de que el mensaje sea relevante y comprensible.
2. Transmisión: La información debe ser transmitida a través de un canal adecuado, considerando factores como la distancia, el tiempo y la calidad del canal.

3. Recepción: El receptor debe estar atento y dispuesto a recibir el mensaje. Debe estar en condiciones físicas y mentales adecuadas para comprender el mensaje.
4. Interpretación: El receptor debe interpretar el mensaje de manera correcta y comprender su significado. Esto puede ser influido por factores como la experiencia, las creencias y las emociones del receptor.
5. Respuesta: La respuesta del receptor puede ser verbal o no verbal y puede ser positiva o negativa. La respuesta debe ser adecuada y alineada con la intención del emisor.

Para poder aplicar este modelo en la práctica, se pueden seguir estos pasos:

- Identificar los conflictos: Identificar los conflictos que ocurren en la organización y analizar sus causas y efectos.
- Establecer objetivos de comunicación: Establecer objetivos claros y específicos para la comunicación, cómo mejorar la colaboración, reducir los conflictos y mejorar la eficiencia.
- Desarrollar mensajes claros y concisos: Desarrollar mensajes claros y concisos que sean relevantes y comprensibles para la audiencia.
- Seleccionar canales adecuados: Seleccionar canales de comunicación adecuados para transmitir el mensaje, considerando factores como la distancia, el tiempo y la calidad del canal.
- Fomentar la atención y la comprensión: Fomentar la atención y la comprensión del mensaje entre los empleados, asegurándose de que estén en condiciones físicas y mentales adecuadas para recibir el mensaje.

- Promover la interpretación correcta: Promover la interpretación correcta del mensaje entre los empleados, considerando factores como la experiencia, las creencias y las emociones.
- Responder adecuadamente: Responder adecuadamente a las respuestas de los empleados, asegurándose de que estén alineadas con la intención del emisor.

Conclusiones

- La caracterización de los Procesos de Comunicación en las Organizaciones son un proceso fundamental que implica el intercambio de información entre personas.
Teniendo en cuenta que la comunicación interna, tanto verbal como no verbal, juega un papel crucial en el logro de los objetivos organizacionales, generando relaciones satisfactorias entre los miembros y contribuyendo a un ambiente de trabajo positivo.
- Las Principales Características del Conflicto, se presenta como ese proceso inherente a los entornos sociales y organizacionales, siendo el líder responsable de abordarlo de manera constante. Donde se identifican como señales de conflicto, el incumplimiento de plazos, disminución en la calidad del trabajo y cambios en el comportamiento de los empleados, como indicadores de la presencia de conflictos.
- El aporte de la Comunicación Organizacional juega un papel clave en el logro de objetivos corporativos al desarrollar e implantar estrategias que respaldan a la organización y la retroalimentación efectiva entre los miembros, la coordinación de recursos y el apoyo a procesos de cambio son elementos que fortalecen la integración del personal y contribuyen al éxito organizacional.
- Las acciones Comunicativas para la Gestión del Conflicto, requiere de un plan de acción bien definido que aborde eficazmente cualquier situación conflictiva y se debe tener en cuenta que el diseño de acciones comunicativas dirigidas hacia la gestión del conflicto implica la detección temprana, identificación de involucrados, análisis de la situación, selección de guía o mediador, implementación de métodos de resolución y evaluación de resultados.

- La caracterización de los procesos de comunicación, la identificación de las características del conflicto, el reconocimiento del aporte de la comunicación organizacional en el alcance de objetivos y el diseño de acciones comunicativas para gestionar conflictos son aspectos interrelacionados que forman parte de un enfoque integral para mejorar la eficacia y el bienestar en las organizaciones. Un entendimiento profundo de la comunicación y la gestión del conflicto permite a las organizaciones avanzar hacia el logro de sus metas y la creación de ambientes laborales saludables.

Lista de referencias

- Alva, C. (2002). *Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización*. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2226>
- Arroyas, E. (2008). *El periodismo como foro de debate. Fundamentos teóricos para una redefinición del papel del periodista en el espacio público* . Obtenido de <https://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/836/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2006). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*. Obtenido de [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20genera l%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf)
- Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración*. Obtenido de <https://www.paraninfo.co/catalogo/9786074810325/introduccion-a-la-administracion>
- Fuentes , P. (2009). *OPERATIVA DEL MARKETING INTERNO: PROPUESTA DE MODELO DE ENDOMARKETING*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159012.pdf>
- Pereira , C. (2012). *RESOLUCION Y MANEJO DE CONFLICTOS*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/6886>

- Ramos , W., Paredes, M., Teran, P., & Lema , L. (2017). *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*. Obtenido de <http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/501>
- Robbins , S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de [https://firq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS %20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf](https://firq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Salinas, D., Pallo, S., & Pachucho, E. (2023). *Estilos de manejo del conflicto y técnicas de negociación comercial. Una aproximación teórica*. Obtenido de <https://revistas.iste.edu.ec/index.php/reviste/article/view/13>
- Sanchez , K., & Ospina, Y. (2020). *LA COMUNICACIÓN ASERTIVA COMO FUNCIÓN INTEGRADORA DE LA PRÁCTICA GERENCIAL*. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/4637>
- Shannon , & Weaver. (2017). *El Modelo de Comunicación*. Obtenido de [https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Ciencias_Sociales/Estudios_de_Co municacion/Argumento_y_Debate/Argumentando_usando_el_pensamiento_cr%C3 %ADtico_\(Martene\)/02:_Comunicar_un_argumento/2.03:_El_Modelo_de_Comun icaci%C3%B3n](https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Ciencias_Sociales/Estudios_de_Co municacion/Argumento_y_Debate/Argumentando_usando_el_pensamiento_cr%C3 %ADtico_(Martene)/02:_Comunicar_un_argumento/2.03:_El_Modelo_de_Comun icaci%C3%B3n)
- Thompson, I. (2008). *Definición de Comunicación*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>