

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario - Diplomado.

No Todos los Días Son Lunes Si Disfrutas Haciendo Tú Trabajo

Corporación Universitaria Remington
Facultad de Ciencias Empresariales
Especialización en Alta Gerencia

Yennifer Sierra Pareja.¹

Carlos Andres Arias Henao.²

Jhon Edisson Amortegui Granada.³

Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado.

2024.

¹ Estudiante de Segundo Semestre de Especialización en Alta Gerencia. UniRemington Pereira. E-mail: yennifer.sierra.4973@miremington.edu.co

² Asesor Temático Especialización en Alta Gerencia. UniRemington Pereira. E-mail: john.amortegui@uniremington.edu.co

³ Asesor Metodológico Especialización en Alta Gerencia. UniRemington Pereira. E-mail: carlos.arias@miremington.edu.co

Dedicatoria

A mi mamá, que durante varios años estuvo motivándome para que retomara mis estudios, por enseñarme a no rendirme nunca, siempre perseguir mis sueños y hacerlo por lo alto.

Agradecimientos

A mi esposo, hijo y docentes que me acompañaron durante todo este proceso, el cual ha sido un gran paso de aprendizaje en mi vida. Sé que todo esto aprendido me servirá como persona y profesional.

Tabla de Contenidos

Resumen.....	5
Palabra clave.....	5
Pregunta orientadora de la búsqueda	6
Metodología de búsqueda de la información.....	7
Sustentación teórica de la pregunta.....	8
Conclusiones.....	21

Resumen

La comunicación asertiva aplicada dentro de las organizaciones, permite que todas las áreas estén conectadas entre sí, logrando un mismo objetivo en común. La comunicación asertiva entre gerentes y colaboradores generan un ambiente laboral más agradable, que los colaboradores estén más comprometidos con los resultados, contribuyendo activamente en la toma de decisiones. Se deben establecer buenas prácticas de comunicación en la organización, las cuales deben eliminar las barreras de la comunicación existentes, donde se pueda tener una comunicación sin temor al expresar ideas, y una comunicación fluida. La comunicación debe ser positiva y con empatía, que lleve a un diálogo verdadero, logrando una mayor camaradería e incrementando el trabajo en equipo, logrando así el cumplimiento de metas y objetivos dentro de la organización. Fomentar en la organización el bienestar emocional de los colaboradores para crear un entorno de trabajo más motivado, contribuyendo al crecimiento personal y profesional del empleado dentro de la organización. En el entorno organizacional, la comunicación asertiva es una competencia y una habilidad que debe tener todo gerente en su ejercicio de liderazgo, su primordial función es mejorar la relación gerente y colaborador, siendo los gerentes los principales actores de liderazgo y modelos a seguir dentro de la organización. Poniendo en práctica recomendaciones como, aceptar las diferencias, demostrar interés por las personas, tener metas y objetivos claros, ser empático y directo en la comunicación, ayudan a que el colaborador sienta más confianza en el liderazgo del gerente.

Palabras clave:

Comunicación, Asertividad, Clima Laboral, Escucha Activa, Empatía.

Pregunta orientadora de la búsqueda

Dentro de las organizaciones es muy importante hablar sobre comunicación asertiva, que todos los funcionarios de la organización empezando por los líderes tengan una comunicación que genere confianza, que sea congruente lo que la empresa quiere lograr y lo que transmite, esto fortalece la comunicación entre compañeros, el clima laboral, los colaboradores se sienten más felices y esto a su vez genera más productividad, Montané (2008) afirma que la asertividad en el trabajo es una competencia esencial para un desempeño laboral exitoso. Es primordial que el gerente tenga las habilidades y competencias necesarias para liderar el equipo de trabajo. Basado en esto se llegó a la siguiente pregunta: ¿Cómo aporta la asertividad en la comunicación a los procesos asociados con la gestión de equipos organizacionales?

Para dar respuesta a la anterior pregunta se plantea como objetivo general; Analizar el aporte de la asertividad en la comunicación a los procesos asociados con la gestión de equipos organizacionales. Durante el desarrollo de este planteamiento se desarrollará tres los objetivos específicos; caracterizar la asertividad en los procesos comunicativos asociados al trabajo en equipo, identificar los principales aportes de la asertividad al desarrollo de las organizaciones, diseñar acciones gerenciales tendientes a afianzar la asertividad en los equipos de trabajo.

Metodología de búsqueda de la información

La metodología utilizada para desarrollar este informe fue a través de un estudio exploratorio para la búsqueda de la información, partiendo del análisis bibliográfico en general sobre temas de comunicación asertiva y liderazgo en las organizaciones, con el uso de motores de búsqueda como Google Académico, tesis, libros digitales, artículos, de diferentes autores, como: Kreps, G. L. (1995) en La comunicación en las organizaciones; Ana Carpena Casajuana, (2016) en La Empatía es Posible; Kreps, G. L. (1995) en La comunicación en las organizaciones; Montané, N. (2008) en La asertividad en el trabajo: una competencia esencial para un desempeño laboral exitoso; monografías y material aportado por el docente Carlos Andrés Arias durante el Seminario en “Habilidades para el Desarrollo del Liderazgo en Personas y Equipos”. Se utilizaron palabras clave como, comunicación, asertividad, clima laboral, escucha activa, empatía.

Sustentación teórica de la pregunta

La comunicación es parte fundamental en la vida del ser humano y hace parte de su esencia como persona, hecho que toma importancia a nivel personal y laboral. Es ahora donde las empresas deben ser más asertivas en la comunicación, para que el equipo pueda transmitir deseos, opiniones y pensamientos en forma oportuna respetando lo que el otro piensa. Según Montané, N. (2008)

La conducta asertiva se desarrolla cuando se produce una comprensión o toma de conciencia de la necesidad de cambiar estándares establecidos en la organización, que pueden perjudicar el éxito de la tarea y que traen consigo la afectación de la eficiencia y los resultados. Actuar asertivamente brinda la posibilidad de buscar soluciones y “atreverse” a comunicarlas a la dirección en situaciones en que esta no los considera capacitados para aportar una alternativa diferente o atípica. (p.27).

En la organización es importante escucharlos a todos, sin importar la jerarquía que se tenga dentro de ella, que sientan que se pueden plantear todo tipo de ideas, sin embargo, se presentan todavía muchas situaciones a mejorar dentro de las organizaciones, que afectan la motivación de los empleados y el clima laboral de la organización.

Gary (1995) dice: “Cuanto más satisfechos se encuentren con su organización, más dispuestos están a trabajar por ella”. (p.84). Se ha determinado que cuando una persona es feliz en su trabajo es más productiva, se siente más comprometida con la organización y su resultado, el ausentismo es menor y aporta a un ambiente laboral más agradable.

Es importante reconocer la necesidad de una buena comunicación asertiva entre gerentes y colaboradores, a partir de allí implementar buenas prácticas de comunicación que permitan una buena gestión de comunicación en la organización, estas se deben fijar, conservar y su finalidad debe ser el mejoramiento en la relación de ambos para trabajar en pro de la organización.

Es por estas afirmaciones que el presente informe presentará un análisis en relación con el concepto de comunicación asertiva entre el gerente y colaborador al interior de las organizaciones, demostrando su importancia como líder motivando a todo el equipo de trabajo hacia un mismo objetivo.

1. Caracterizar la asertividad en los procesos comunicativos asociados al trabajo en equipo.

1.1. Atributos de la comunicación positiva

La comunicación positiva es aquella que permite expresar ideas de forma clara, sin afectar a los demás. La comunicación positiva debe ser honesta, sin presión, teniendo en cuenta los sentimientos de los demás y generando empatía con el otro, es todo lo contrario a comunicarnos de forma agresiva, gritando, exigiendo, cuando en la organización se tiene una comunicación negativa eso mismo se va a recibir y todos los colaboradores estarán a la defensiva, creando así; un ambiente laboral tóxico, dificultades en la relación con los demás, afecta el clima laboral, confusión entre los colaboradores al no tener claras las expectativas de la empresa, frustración, enojo y resentimiento hacia la empresa, que afectan la productividad y se contagian, todo este tipo de sentimientos genera una alta rotación de personal al no sentirse valorados por la empresa.

A continuación, se presentan algunos de los aportes de la comunicación positiva en los escenarios organizacionales:

- Fortalece las relaciones de amistad en la organización
- Motivación del equipo de trabajo
- Permite llegar a un acuerdo más fácilmente

A partir de estos beneficios podemos inferir que, el comunicarnos de manera positiva, genera más camaradería y hace que se presenten menos conflictos porque serán resueltos de manera oportuna, se incrementa el trabajo en equipo, la empatía por el otro, que todos estemos en el mismo barco y no cada uno por su lado buscando su propio beneficio, o haciendo solo sus tareas asignadas.

La comunicación positiva logra que el colaborador contribuya activamente en la toma de decisiones, al sentirse escuchado se identifica con la razón de ser de la empresa, contribuyendo de esta forma a la realización de tareas desde la búsqueda de la pasión y la calidad. Toro y Ochoa (2004) dicen:

Es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar, en últimas, el activo más valioso para la empresa, no solo por su presencia, sino por los aportes que puede ofrecerle a ella, de allí que actualmente las compañías hayan empezado a transformar sus formas de pensar y actuar frente a los individuos, por esto han pasado de un interés netamente instrumental que representaba el hombre hace varios años, visto como un elemento o como un medio para los beneficios de las organizaciones, a un interés más por los aspectos personales y psicológicos de sus miembros, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa. (p. 41)

Tal como lo plantean Toro y Ochoa, tener una comunicación positiva se convierte claramente en un medio ambiente laboral respetuoso, que el colaborador siente que su opinión es importante en la organización, pero más que eso que la organización también ve al colaborador como persona, un ser humano con sentimientos, estamos en una sociedad que más que dinero busca un bienestar laboral, esto ha llevado que las empresas se transformen a dar bienestar emocional a sus empleados, facilitando oportunidades de crecimiento profesional y personal dentro de la misma empresa, ofreciendo horarios flexibles y tener equilibrio entre lo laboral y personal. Esto ha sido una situación que han tenido que afrontar las empresas en los últimos años, porque estamos en una sociedad que no se queda callada y reclama sus derechos.

1.2. Comunicarnos con Empatía

Cuando nos comunicamos de forma agresiva o negativa, se bloquean las posibilidades de comunicación y no permitimos que haya realmente un intercambio de ideas y además que beneficie a ambas partes. Es muy importante que cuidemos el tono en el cual nos estamos comunicando, no siendo egoístas, donde solo estemos buscando nuestro propio bienestar o menospreciando la opinión de las otras personas. López, Aran y Richaud (2014) refieren que:

Se podría decir que la empatía es la capacidad de comprender los sentimientos y emociones de los demás, basada en el reconocimiento del otro como similar. Es una habilidad indispensable para los seres humanos, teniendo en cuenta que toda la vida transcurre en contextos sociales complejos”. (p.38).

No todos pensamos y sentimos igual, debemos entender que todos somos diferentes, el tener una comunicación empática nos ayudará a conectarnos como los demás, con las circunstancias y los sentimientos. Es una habilidad que debemos desarrollar al tener que convivir en sociedad. Carpena, A. (2016) define la empatía como: “La capacidad de captar lo que otro piensa y necesita y la conexión sincera con su sentir como si fuera propio –a pesar de que no sea lo mismo que uno pensaría o sentiría en la misma situación” (p.24). Ser empático implica escuchar de manera abierta y sin prejuicios sin importar que se esté o no de acuerdo con la otra persona, ponerse en los zapatos de la otra persona, escucharla con atención y no juzgarla. En muchas ocasiones las personas solo quieren sentirse escuchadas, desahogarse, no quieren que los hagan sentir culpables. En el entorno laboral es de gran importancia poner en práctica esta habilidad para no juzgar mal a los compañeros. El líder debe generar esa confianza de empatía para que en el momento que el colaborador por algún motivo cometa un error, este no sea juzgado, se debe enfatizar y motivar al equipo a buscar soluciones y no culpables.

Los autores definen la empatía siempre entendiendo a la otra persona, es una habilidad que como persona debemos desarrollar para que nuestra vida en sociedad no sea difícil, si no somos empáticos se nos va a hacer muy complejo entablar una conversación, vivir en sociedad, contribuir a un buen ambiente laboral agradable en la empresa y si soy líder o gerente será más difícil hacer que la empresa cumpla sus objetivos.

2. Identificar los principales aportes de la asertividad al desarrollo de las organizaciones.

2.1. Comunicación sin barreras

La comunicación es un lenguaje universal que trasciende todas las barreras, no tiene límites en la sociedad y nunca se detiene, pero solo existe una verdadera comunicación y esta nace cuando una persona habla y es escuchada de verdad. Es importante identificar cuáles son los componentes que están afectando la comunicación a nivel de la organización; De esta forma, la información se va transmitir de manera adecuada y no habrá interferencias que desvirtúen el mensaje total o parcialmente. Esto es muy importante para que los colaboradores puedan captar de manera positiva los mensajes de la gerencia y los lleve a alcanzar los objetivos planteados. Pasquali (1978) plantea que:

La relación de comunicación soberana y por excelencia es el diálogo, no el seudodiálogo entre un padre autoritario y el hijo, el verdugo y la víctima, un anunciante de productos y el consumidor, el jefe de Estado y los periodistas en rueda oficial, sino el verdadero diálogo entre iguales, en plena libertad, sin maquinaciones ocultas o evidentes ni argumentos prohibidos, sino entre interlocutores no programados para respuestas estandarizadas, dispuestos a alcanzar dialécticamente una verdad superior a la de sus respectivos puntos de vista iniciales y en condiciones públicas o privadas, elegidas sin coacción. Sólo en el auténtico diálogo políticamente hablando, se dan, por ejemplo, las condiciones de una verdadera democracia. (p.48)

El contexto de la cita anterior nos invita a tener una conversación con tolerancia y respeto por las ideas del otro, conocer su opinión, pensamiento e ideas, sin temor al rechazo o a un reproche, proponiendo una comunicación más asertiva, una conversación donde no se impongan las ideas de otros. Este tipo de comunicación es fundamental dentro de la organización para que los empleados sientan motivación de expresar ideas y sugerencias que pueden ser escuchadas por sus jefes.

La comunicación organizacional “ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él. Implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y

medios empleados”. También, “involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales”. (Goldhaber, 1994, p.16).

No podemos imaginarnos una organización que no se comunique, todo proceso en la organización requiere de cualquier tipo de comunicación y todos los colaboradores tienen responsabilidades de comunicación para el desempeño de cualquier función, por tanto, tener una comunicación asertiva es responsabilidad de todos. Esto evitará malos entendidos y hará que las tareas asignadas se logren cumplir de manera efectiva. De nada sirve establecer canales de comunicación en la empresa entre equipos y personas si la información que se va a transmitir a través de ellos no es fluida.

2.2. Un liderazgo efectivo

El liderazgo efectivo es una pieza clave en el éxito de la organización, un buen líder es capaz de llevar el equipo de trabajo a cumplir todos los objetivos y metas que establezca la organización, inspira confianza, motiva, promueve un ambiente de trabajo saludable y productivo. El liderazgo efectivo es una habilidad y es muy importante que el gerente cuente con habilidades como:

- Escucha activa: Escuchar con conciencia.
- Habilidad comunicativa: Dominio del lenguaje.
- Actitud: Actitud hacia el mensaje y actitud hacia el receptor.
- Fidelidad: Mayor nivel de conocimiento, mayor fidelidad.

Homs (2000), asegura que:

Las organizaciones de hoy necesitan un cambio de paradigma en los procesos gerenciales para hacerlos funcionales y eficientes. Los gerentes no pueden mantenerse en el ayer, ajustados exclusivamente en planificar, organizar, controlar y coordinar. Se requiere de líderes versados, creativos, innovadores que integren las diversas actividades conjugando la comunicación entre

todos los miembros de la organización, capaces de tomar decisiones para optimizar el progreso de ella. (p.56)

Según lo citado por Homs, el gerente debe ser esa persona propositiva, que esté observando y analizando constantemente a todos los colaboradores, su comunicación debe ser precisa y motivadora, dando cumplimiento al ciclo de la comunicación asertiva (Ver figura 1), donde no se maneja un inicio obligatorio, ya que en cualquiera de sus partes se logra la eficacia de este. Corresponde a un ciclo sistémico que se complementa uno del otro. Influenciar a los colaboradores de tal manera que se identifiquen con los valores de la organización, logrando una mentalidad de dueño a todos los niveles. El sentido de pertenencia en los colaboradores es un reto que se asume desde la inducción buscando una identidad con la organización. En este proceso, también se logra la calidad en el servicio interno y externo ya que esto influye en gran manera en alcanzar los resultados en la productividad de la organización.



Figura 1. Resultados de la comunicación asertiva en la relación gerente colaborador.

Adaptado de (Sánchez Vega, y Ospina Nieto, 2020, p. 23)

Por otro lado, el especialista en comunicación organizacional, Alejandro Formanchuk (2012), describe cuatro problemas de la gestión de la comunicación interna respecto al líder (gerente), ellos son:

(Ver figura 2)

- Falta de credibilidad: La empresa o su líder no cumple lo que propone, esto hace que las personas no crean en ellos.
- Falta de coherencia: No dar ejemplo, la empresa o líder no son coherentes entre lo que dicen y hacen.
- Liderazgo Negativo: Piensa que comunicarse con su equipo es una obligación y no una responsabilidad, no comprende que es el único medio de comunicación interna.
- Un mal manejo del poder: Esconder información, utilizar la información como herramienta de manipulación.



Figura 2. Problemas en la gestión de la comunicación gerencial.

Adaptado de (Sánchez Vega, y Ospina Niet, 2020, p. 19)

Como se puede observar, si el gerente tiene una buena comunicación esto representa beneficios para todos los colaboradores y para la organización, pero también es muy importante ver qué sucede cuando el líder no está ejerciendo su función de manera correcta, ocasionando problemas; y esto hace que muchas áreas de la empresa no funcionen bien, no se cumplen los objetivos, tendremos mal clima laboral y no hay motivación por parte del equipo. Porque todo esto se contagia y es el líder quien impulsa, motiva y da ejemplo. Cuando en una organización tenemos un líder negativo es importante trabajar con él, la comunicación asertiva, la confianza en el equipo, reconocer el esfuerzo adicional que hacen los colaboradores, el egoísmo, por que un buen lider busca siempre el beneficio comun y no el suyo propio, quiere que todas las personas se puedan destacar aún con su ayuda.

Se puede concluir que una de las habilidades más sobresalientes para el buen desarrollo profesional y de liderazgo de los gerentes, es la comunicación asertiva, la cual le ayuda a generar la capacidad de ser empático, flexible y tolerante.

3. Diseñar acciones gerenciales tendientes a afianzar la asertividad en los equipos de trabajo.

3.1 El camino hacia el éxito

La finalidad de tener una muy buena comunicación asertiva en la organización, es la de obtener beneficios de equipo e individuales, sin agredir a las personas y llegando a acuerdos. Para que la comunicación asertiva en la organización funcione se debe poner en práctica las siguientes recomendaciones.

- Aceptar las diferencias: se pueden presentar algunas situaciones donde algún miembro de la empresa puede no estar de acuerdo con algo, es importante que el colaborador de su punto de vista, mantener la opinión con tranquilidad y firmeza, es de gran importancia permitir estos espacios donde se puedan debatir opiniones diferentes, que no se sienta es que orden impuesta que no tiene discusión.

- Demuestra interés por las personas: Dirigirse a ellos por su nombre, preguntar cómo están, demostrar interés en su bienestar, preguntar por su familia, esposa e hijos, cuando se tienen conversaciones con un colaborador más allá de lo personal se incrementa su nivel de confianza. Es importante que el colaborador sepa que ante cualquier tipo de situación la empresa lo puede apoyar, otorgando días de calamidad, horario flexible o cualquier otro apoyo que requiera y esté en manos de la empresa realizarlo. Cuando se observa un colaborador con una actitud diferente, triste, decaído, se debe abordar a la persona para que sepa que puede contar con la empresa para cualquier tipo de situación. Esto es de gran importancia para que no se vea afectada la productividad del colaborador.

- Metas y objetivo claros: que sean medibles y alcanzables, es de gran importancia que todos los colaboradores sepan hacia dónde quiere llegar la organización, y cómo aporta cada uno desde rol para lograr los objetivos planteados.

- Empático y directo en la comunicación: conectar con el colaborador diseñando un espacio agradable, que se sienta cómodo y en confianza, ser claro y directo con el mensaje que el gerente quiere transmitir y confirmar que el mensaje fue realmente comprendido.

Las personas que emplean la comunicación asertiva “son capaces de adaptar su discurso al contexto y emplean habilidades sociales que les permiten una mayor eficacia en la comunicación” (Rubio, 2016, p. 100). Es muy importante que la organización trabaje con todos los colaboradores la comunicación asertiva, esto va a ayudar a mejorar los conflictos entre compañeros de trabajo, el equipo de trabajo va a sentir más confianza al comunicarse con el líder o gerente.

Así pues, se puede concluir que el estilo de comunicación asertiva es “ser capaz de comunicarnos de la mejor manera posible”. Este estilo “es el que contribuye a que generemos en los otros una impresión más positiva cuando nos relacionamos con ellos” (Van-Der Hofstadt, 2005, p. 42).

Conclusiones.

Se puede concluir que las características que más representan el proceso de comunicación al interior de las organizaciones, orientando el logro de los resultados a través del trabajo en equipo, es la

comunicación positiva, permitiendo una mayor camaradería, motivación en el equipo de trabajo y la resolución de conflictos; comunicarnos con empatía, permite un intercambio de ideas que beneficie a todos, entendiendo que cada colaborador piensa de manera diferente.

La organización debe tener una comunicación sin barreras, donde no se impongan las ideas del otro, se debe cuidar la forma en que se está transmitiendo la información, esta debe ser de manera adecuada, estableciendo correctos canales de comunicación y que los colaboradores puedan captar el mensaje de manera positiva. El Gerente debe ejercer un liderazgo efectivo dentro de la organización, es el ejemplo a seguir por los colaboradores y debe ser capaz de llevar el equipo a cumplir todos los objetivos y metas que establezca la organización a través de una comunicación propositiva, precisa y motivadora.

Para finalizar es muy importante reconocer la labor del gerente dentro de este proceso de comunicación, ya que, es quien guía, inspira y motiva el equipo de trabajo a través del ejemplo. Con el gerente se deben fortalecer las habilidades comunicativas que conecten con el equipo de trabajo siendo directo, empático y transmitiendo confianza.

Lista de referencias

Montané, N. (2008). La asertividad en el trabajo: una competencia esencial para un desempeño laboral exitoso. Revista del Banco Central de Cuba, n.4.

<https://obgin.net/cursos/wp-content/uploads/2019/11/4-Comunicacion-asertiva.pdf>

Kreps, G. L. (1995). La comunicación en las organizaciones. Editorial Addison – Wesley Iberoamericana, Wilmington, 4.

<https://obgin.net/cursos/wp-content/uploads/2019/11/4-Comunicacion-asertiva.pdf>

Toro, N. y Ochoa, L. E. (2004). Clima Organizacional: Promotor de la creatividad en la empresa. En: Revista Creando. Año 2. Número 3. Editorial: Universidad Nacional de Colombia. Manizales, Colombia.

https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/27.-_modelo_1.pdf

López, Aran y Richaud (2014), Avances en Psicología Latinoamericana/Bogotá (Colombia)/Vol. 32(1)/pp. 37-51/2013/ISSNe2145-4515. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/pdf/799/79929780004.pdf>

Ana Carpena Casajuana, (2016), La Empatía Es Posible.Educación Emocional Para Una Sociedad Empática. Desclee De Brouwer. Disponible en:

<https://imagessl.casadellibro.com/capitulos/9788433028228.pdf>

PASQUALI Antonio: Comprender la comunicación. Editorial: Monte Ávila, Caracas, 1978

<https://obgin.net/cursos/wp-content/uploads/2019/11/4-Comunicacion-asertiva.pdf>

Goldhaber, Gerald M. (1994). Comunicación organizacional. Ciudad de México: Diana.

<https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido->

[4/publication/343629110_Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2022/links/5f6a6d1a6fdcc0086345f39/Fundamentos-de-Comunicacion-Organizacional-2022.pdf](https://www.researchgate.net/publication/343629110_Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2022/links/5f6a6d1a6fdcc0086345f39/Fundamentos-de-Comunicacion-Organizacional-2022.pdf)

Homs, R. (2000). La comunicación en la empresa. Grupo Editorial Iberoamericano. México, P.56.

<https://obgin.net/cursos/wp-content/uploads/2019/11/4-Comunicacion-asertiva.pdf>

Sánchez Vega, K., & Ospina Nieto, (2020). LA COMUNICACIÓN ASERTIVA COMO FUNCIÓN INTEGRADORA DE LA PRÁCTICA GERENCIAL. *Colección Académica De Ciencias Sociales*, 1(1), 13–39.

<https://obgin.net/cursos/wp-content/uploads/2019/11/4-Comunicacion-asertiva.pdf>

Rubio, L. (2016). Habilidades de comunicación eficaz en relaciones interpersonales. En A. J. García (Coord.). *Competencias sociales en las relaciones interpersonales y grupales* (pp. 91-110). Madrid: Pirámide.

<https://obgin.net/cursos/wp-content/uploads/2019/11/4-Comunicacion-asertiva.pdf>

Van-Der Hofstadt, C. J. (2005). El libro de las habilidades de comunicación. Cómo mejorar la comunicación personal. Madrid: Díaz de Santos.

https://www.researchgate.net/publication/356223285_EL_LIBRO_DE_LAS_HABILIDADES_DE_COMUNICACION_Como_mejorar_la_comunicacion_personal_3_edicion