

INCIDENCIA DEL MANEJO ADECUADO DE COMUNICACIÓN EN EL DESARROLLO DE LIDERAZGO EFECTIVO, EN LOS PROCESOS DE LA ULEAM EXTENSIÓN BAHÍA DE CARÁQUEZ

LIDERAZGO EFECTIVO EN INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS

AUTORES: María Del Mar Hidalgo Cedeño¹Miguel Romero Zambrano²Vicente Pazmiño Chica³DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: marimarhc_85@hotmail.com

Fecha de recepción: 13 - 06 - 2018

Fecha de aceptación: 25 - 07 - 2018

RESUMEN

La comunicación es una herramienta necesaria para lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales, al mismo tiempo que contar con un líder que promueva y logre fortalecer la comunicación institucional para lograr el éxito y se derriben las barreras que impiden alcanzar una comunicación exitosa. Para las instituciones de educación superior, la comunicación y el liderazgo efectivo forman parte de la transformación de los procesos que permiten mejorar y elevar la calidad en la educación y en los indicadores de evaluación. El objetivo de la investigación es determinar el nivel de incidencia de la comunicación en el desarrollo del liderazgo efectivo en los procesos de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión Bahía de Caráquez, evaluando la eficacia de la misma en el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución. El levantamiento de la información se realizó al personal docente, administrativo y de servicio; durante el segundo semestre del año 2016, donde se utilizaron herramientas como encuestas, entrevistas, muestreo, análisis de fiabilidad y validez, y para el procesamiento y análisis de la información se utilizaron programas como SPSS y Microsoft Excel. Una vez analizadas las competencias referentes a comunicación y liderazgo efectivo, se constató que en la extensión universitaria, las capacidades antes mencionadas son deficientes, las mismas que afectan a la institución, considerando que a la fecha atraviesa por un proceso de evaluación y acreditación institucional.

PALABRAS CLAVE: Comunicación; liderazgo; liderazgo efectivo; líder organizacional.

¹ Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Magister en Administración de Empresas Universidad de Espíritu Santo. Administrativo en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

² Ingeniero Comercial Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Diploma Superior en Educación Universitaria por Competencias Universidad del Azuay, Docente en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. E-mail: marz114@hotmail.com

³ Ingeniero Comercial Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Magister en Administración de Empresas Universidad de Espíritu Santo, Docente en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. E-mail: vicempaz@gmail.com

INCIDENCE OF THE ADEQUATE MANAGEMENT OF COMMUNICATION IN THE DEVELOPMENT OF EFFECTIVE LEADERSHIP, IN THE PROCESSES OF THE ULEAM BAHÍA DE CARÁQUEZ EXTENSION

ABSTRACT

Communication is a necessary tool to achieve business objectives, and to achieve success, an effective leader must be established that promotes and manages to strengthen internal and external institutional communication while at the same time preventing or overcoming existing barriers to successful communication. For institutions of higher education, communication and effective leadership are part of the transformation of processes that improve and raise quality in education and evaluation indicators. The objective of the research is to determine the level of incidence of communication in the development of effective leadership in the processes of University Laica Eloy Alfaro of Manabí, Bahía de Caráquez campus, evaluating the effectiveness of the same in the fulfillment of the goals and objectives of the institution. The information was collected from the teaching, administrative and service personnel; during the second half of 2016, tools such as surveys, interviews, sampling, reliability and validity analysis were used, and for the processing and analysis of information, programs such as SPSS and Microsoft Excel were used. Once the competences regarding communication and effective leadership have been analyzed, it was verified that in the university extension, the mentioned capacities are deficient affecting the institution, considering that it is undergoing an evaluation process and institutional accreditation.

KEYWORDS: Communication; leadership; effective leadership; organizational leadership.

INTRODUCCIÓN

La comunicación nace con la humanidad. Desde la era primitiva el hombre nunca pudo vivir aislado sin comunicarse, y en la medida que la sociedad ha ido evolucionando, por consiguiente lo ha hecho la comunicación, de ahí su característica propia de ser dinámica y adaptarse a los cambios creados por el hombre.

La importancia de su estudio radica en que la comunicación interviene en toda actuación humana, desde las relaciones familiares hasta las negociaciones comerciales o de otra índole. Sin embargo, en el ámbito académico se ha dado énfasis en el estudio de la teoría de la comunicación como parte de las relaciones humanas, sin considerar la estrecha relación que ésta tiene en el mundo empresarial y de la gestión administrativa.

Referente a lo anteriormente expresado Saladrigas (2005) en su obra “Comunicación Organizacional” afirma que: el empleo de la comunicación en el mundo de la gestión empresarial (administración), se origina como una necesidad patronal, utilizándola como medio para el mejor desenvolvimiento de los subordinados dentro de las instituciones, y como un instrumento para alcanzar la eficiencia productiva deseada y necesitada por quienes solo piensan en el beneficio económico buscando obtener más ganancias con menos costos.

Anterior a esta apreciación, Herrera (2004) manifestaba que: lo ideal sería que cada empresa contara con un especialista en comunicación organizacional - pero no todas han llegado a esa etapa de madurez todavía-, que estableciera un plan estratégico de comunicación, considerando a la función comunicativa de manera global (al igual que lo son las funciones administrativas, operativas y de ventas, ante las que ninguna empresa tiene reserva en cuanto a su importancia, necesidad y utilidad), de tal modo que dicho plan administrara y ejerciera la función comunicativa de forma sistemática en la organización.

Para Herrera (2004), la comunicación organizacional, bien llevada a la práctica, es un proceso, un continuo, un esfuerzo permanente que debe estar en la empresa como parte de su hacer cotidiano. Si no se le va a dar mantenimiento constante, continuidad y seguimiento a las acciones o estrategias de comunicación propuestas, aprobadas e implantadas en una empresa, no vale la pena invertir dinero ni esfuerzo en algo esporádico, eventual, circunstancial.

Por otra parte, es importante conocer la relación que existe entre el manejo de la comunicación y el liderazgo dentro de una organización, apoyando desde cualquier perspectiva al alcance de un clima laboral favorable para todos los miembros en su conjunto.

Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los ciertos indicadores, como: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo). En relación a este último, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima (Cuadra & Veloso, 2007).

En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad. Por ejemplo, los líderes transformacionales fomentan relaciones cercanas con sus subordinados, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, de manera de ofrecer desafíos y recompensas motivantes.

Estas relaciones son sostenidas por valores como la confianza, honestidad, apertura y cuidado mutuo y por la riqueza de la comunicación verbal entre líderes y miembros. Además, los líderes transformacionales comunican una visión a sus subordinados e incrementan el compromiso de éstos con la visión,

mediante la calidad de las relaciones interpersonales. La apertura y la cercanía, serían un resultado de éstas y deberían tener un efecto sustancial en el clima percibido (Cuadra & Veloso, 2007).

La Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) fue creada bajo la dirección del Dr. Medardo Mora Solórzano, quien creía en la conveniencia de convertir a Manta en ciudad universitaria y plantea su idea desde Febrero de 1981 quien presenta ante el Congreso Nacional el 11 de agosto de 1983 el proyecto de ley de creación de la Universidad, venciendo la férrea oposición para que se crearan nuevas Universidades y Politécnicas en el país, oposición que existía tanto por parte del Congreso Nacional, del Gobierno Nacional y de parte del máximo organismo de las Universidades y Escuelas Politécnicas del país, como lo era el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador (CONUEP).

Esta Universidad no es solamente un gran proyecto educativo que incluye una educación integrada con su Jardín de Infantes, su Escuela y su Colegio anexos, sino que es también una demostración de lo que significa hacer comunidad, cuenta con cuatro campus en otros cantones de la provincia de Manabí que aportan de manera integrada al crecimiento y sostenibilidad económico.

En la actualidad en la ULEAM existen 2.106 trabajadores, el 52.85% del total de la población lo constituyen los docentes, siendo el grupo más representativo, seguido de la categoría de oficinistas, choferes, asistentes y otros, los que representan el 26% del total de la población universitaria y los de categoría de auxiliares representan un 10% de los trabajadores de la universidad, solo el 11.15% representa otros oficios existente en el área administrativa, todos involucrados en el perfeccionamiento académico y profesional de la población estudiantil.

La institución de educación superior cuenta con el área académica y administrativa, ambas con funciones diferentes, pero direccionadas al cumplimiento de los objetivos institucionales acorde a las políticas y leyes vigentes del Consejo de Educación Superior (CES) 2017.

Por otro lado es importante mencionar que los resultados estadísticos de los Estudios de Seguimiento a Graduados de la ULEAM Extensión Bahía de Caráquez, de los años 2010, 2011 y 2012 demuestran que un porcentaje del 88% considera satisfactoria la formación recibida en la Universidad, como también es grato saber que un porcentaje del 86% está incorporado al mercado ocupacional, siendo en esta parte relevante el que el 58% estén ejerciendo su profesión y un 42% lo hacen en ocupaciones que no corresponden a su profesión, lo cual se justifica, si se concientiza que uno de los grandes problemas del mundo contemporáneo es sin duda la falta de demanda de recursos humanos para un trabajo estable. En el caso de los egresados o profesionales de la Universidad, en un 55% han sido absorbidos por el sector privado y en un 45% por el sector público, debiendo advertirse que dentro del porcentaje que laboran en sector privado el 17% lo hace por cuenta propia, lo

cual evidencia que la tesis de fomentar una mentalidad emprendedora no es ajena al pensamiento de los profesionales formados en el claustro (ULEAM, 2017).

En base a estos antecedentes se plantea como objetivo general de la investigación determinar el nivel de incidencia de la comunicación en el desarrollo del liderazgo efectivo en la Extensión Universitaria Eloy Alfaro de Bahía de Caráquez, en concordancia con las metas y objetivos institucionales del Centros de Educación Superior. El procedimiento utilizado consta de 5 pasos que comprenden: 1. Revisión de los conceptos básicos de comunicación, liderazgo, liderazgo efectivo, así como la definición de las variables que caracterizan a cada concepto, 2. Determinación del objeto de estudio práctico, alcance, período de la investigación, selección de los instrumentos de medición utilizados, 3. Recopilación, procesamiento y validación de la información, 4 Análisis y discusión de los resultados y 5. Se presentan conclusiones y recomendaciones.

Al finalizar esta investigación se plantean acciones para mejorar la comunicación y el liderazgo efectivo, con la finalidad de mejorar los procesos administrativos en la institución y a la vez aportando a los indicadores de evaluación institucional.

DESARROLLO

METODOLOGÍA

Para analizar la incidencia de la comunicación en el liderazgo se realizó la revisión de bibliografía existente basada en conceptos, definiciones, características y herramientas, relativas a la comunicación y al liderazgo.

El estudio realizado en la presente investigación se considera que es de tipo descriptivo, siendo el que “se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación, y la revisión documental” (Bernal, 2006).

Se presenta además un análisis cuantitativo, el cual de acuerdo al criterio de Barry, Hanna, & Stair (2006), es el que permite tomar decisiones a los directivos partiendo de los resultados de la investigación.

La institución seleccionada para realizar el presente análisis fue la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión Bahía de Caráquez, la misma que ha hecho presencia en la comunidad desde el año 1995; durante todo este tiempo ha sido administrada por cinco decanos, los mismos que han sido nombrados de acuerdo a la normativa establecida en el Estatuto vigente de la Institución.

A partir del año 2012 la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí inició con los procesos de evaluación y acreditación llevada a cabo por parte de los organismos de control, trayendo como consecuencia una intervención a la Matriz.

Esta intervención afectó directamente a todas las unidades académicas. En la Extensión Bahía de Caráquez, se dieron cambios frecuentes de directivos, existiendo tres Decanos durante los últimos cuatro años, situación que ha impedido alcanzar un liderazgo efectivo en la institución, considerando el corto tiempo de permanencia en el cargo de sus funciones.

El período de la investigación se realizó durante el segundo semestre del año 2016 (Anexo #1); aplicando encuestas como instrumentos de investigación.

La población está conformada de la siguiente manera: 1 decano, 9 responsables de áreas, 25 docentes, 14 administrativos, 6 personal de servicios varios, 1 mensajero, 1 chofer y 3 guardias, sumando un total de 60 funcionarios, considerando un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 90% se calcula una muestra de 50 encuestados, sin embargo la encuesta se aplica a la población total es decir a los 60 funcionarios.

En relación al trabajo de campo se utilizó el modelo de encuesta Servqual, el mismo que es “un instrumento de análisis cualitativo/cuantitativo resumido de escala múltiple con un alto nivel de fiabilidad y validez, muy apropiado para dar información sobre la calidad percibida de los servicios que se reciben, tanto de los clientes internos como externos” (Mora, 2003).

Cabe indicar que todos los funcionarios fueron informados sobre el estudio que se estaba realizando, haciéndoles conocer que la finalidad era netamente académica y que se les haría conocer los resultados obtenidos.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El objetivo general de la investigación es determinar el nivel de incidencia de la comunicación en el desarrollo del liderazgo efectivo dentro de la institución. De igual manera, se mide a través de los instrumentos aplicados el nivel de comunicación que existe entre las diferentes áreas y el directivo la extensión universitaria, relacionándolos con los procesos que se ejecutan habitualmente para brindar un servicio a la comunidad.

Se estableció un cronograma de trabajo para aplicar las encuestas a los funcionarios de la ULEAM Extensión Bahía de Caráquez. Las encuestas se aplicaron durante los días 15 y 16 de diciembre del año 2016, luego de lo cual se agruparon y tabularon por áreas de trabajo. Todas las respuestas son anónimas para no generar inconvenientes entre los funcionarios. La encuesta se realizó al 100% de la población es decir a los 60 funcionarios.

La encuesta aplicada (Anexo #2), está conformada por 9 ítems que permitirán obtener información relacionada con la comunicación dentro de la institución, y 10 ítems relacionados con el liderazgo aplicado en la extensión universitaria.

Una vez aplicadas las encuestas, se realizó la tabulación de los datos y posteriormente la validación de la información mediante el software SPSS versión 21, herramienta informática que permite comprobar la fiabilidad y

validez de la información, partiendo desde los coeficientes alfa de Cronbach y el coeficiente de correlación múltiple R².

En la tabla 3 adjunta se ilustra los resultados obtenidos, los mismos que fueron:

Tabla 3: Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,921	60

Elaborado por: Elaboración propia

El valor del coeficiente Alfa de Cronbach es mayor de 0,9 por lo que el instrumento utilizado es altamente fiable presentando una escala estable y está exento de errores aleatorios.

Análisis de validez

El análisis de validez se realiza a partir del coeficiente de regresión múltiple y los resultados se ilustran en la tabla 4 que sigue a continuación:

Tabla 4: Análisis de validez del instrumento

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
1	0,878a	0,771	0,481	0,017	2,364

Elaborado por: Elaboración propia

El coeficiente de correlación representado con la letra R mide la relación existente entre las variables: comunicación y liderazgo. El resultado superior a 0,8 demuestra una alta correlación entre ambas variables y el grado de incidencia de la comunicación en el liderazgo efectivo.

El valor de R² es mayor a 0,7, lo que significa que el instrumento analizado es válido, está exento de errores aleatorios y está midiendo la comunicación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los 35 docentes y 25 funcionarios del personal administrativo y de servicio, se puede denotar que el 85.41% considera que las competencias evaluadas referentes a la comunicación aplicadas en la ULEAM Extensión Bahía de Caráquez son buenas, regulares y deficientes, el 14.58% restante considera que son excelentes y muy buenas.

De forma general la comunicación ha sido evaluada en un 86.67% desde buena hasta deficiente y 13.33% restante la califica como muy buena y excelente.

Otras competencias evaluadas fueron las referentes al liderazgo que está directamente atada con la comunicación, obteniendo los siguientes resultados: el 78.33% considera que las actitudes del líder de la organización son buenas, regulares y deficientes y el 21.67% que son excelentes y muy buenas.

A nivel institucional el liderazgo y sus habilidades han sido evaluadas como buenas, regulares y deficientes en un 93.33% y como excelentes y muy buenas en un 6.67%.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la investigación ratifican la importancia de la comunicación al momento de ejercer un liderazgo efectivo. Los datos estadísticos muestran la apreciación de la comunidad universitaria de la ULEAM Extensión Bahía de Caráquez, respecto a las falencias en los canales de comunicación que se aplican en la institución. Por otro lado, la mayoría de la población estudiada consideran que los directivos no poseen aceptables habilidades de liderazgo efectivo que permita alcanzar mejores resultados administrativos.

La observación y levantamiento personalizado de la información permitió conocer en forma indirecta que varios de los encuestados no respondieron con total sinceridad, debido a vínculos de amistad con los directivos o responsables de áreas, otros por temor a ser afectados en su relación laboral contractual, lo cual muestra una debilidad en la generación de los resultados. Por consiguiente se puede deducir que de haber respondido sinceramente la encuesta sería más alto el porcentaje respecto a la deficiencia en la comunicación y el liderazgo efectivo aplicado en la institución.

CONCLUSIONES

Existen instrumentos de comunicación establecidos dentro de la institución que podrían favorecer a un liderazgo efectivo, sin embargo, de acuerdo a las encuestas aplicadas a los funcionarios de la ULEAM Extensión Bahía de Caráquez, demostraron que las herramientas de comunicación utilizadas son deficientes, ocasionando retraso en la entrega de la información solicitada por los departamentos centrales, procesos desorganizados que no cumplen con los diagrama de flujo de la institución y un descontento general de los funcionarios que no reciben información relevante para su desenvolvimiento laboral.

La orientación brindada para la ejecución de tareas está siendo implementada de manera deficiente en la organización, a pesar de la importancia que tiene esta herramienta en el cumplimiento de los procesos.

Las reuniones de los directivos con los funcionarios no están siendo correctamente direccionadas, puesto que éstas no se realizan con el objetivo de medir el rendimiento y desempeño laboral, y poder tomar decisiones que permitan a la institución alcanzar los objetivos planteados.

El directivo no cuenta con habilidades de un líder efectivo puesto que desconoce las funciones que realizan los subalternos, tiene poca participación en tareas trascendentales y mantiene una actitud pasiva frente a los cambios continuos.

La falta de procesos estandarizados de comunicación no permite lograr un adecuado liderazgo efectivo, considerando que éste debe conocer la realidad de lo que sucede en su organización para la toma de decisiones.

La metodología que se aplicó para el levantamiento de la información a través de revisión bibliográfica, la observación y la aplicación de la encuesta, permitieron alcanzar con alta fiabilidad y validez que la deficiente comunicación incide en el desarrollo del liderazgo efectivo dentro de la institución.

Los resultados obtenidos en la investigación serán de utilidad para lograr un liderazgo efectivo, mejorar los canales de comunicación, regularizar procesos administrativos y académicos, mantener una visión real de la institución, con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales.

La investigación que se ha desarrollado sirve como punto de partida para profundizar en otras aristas relacionadas con el trabajo en equipo y la comunicación organizacional, lo que beneficiará a la dirección administrativa y académica de la extensión universitaria

RECOMENDACIONES

El análisis a las encuestas y entrevistas efectuadas en la institución, deben considerarse como punto de partida para iniciar un cambio considerable que reflejen en lo posterior el mejoramiento en temas de comunicación y liderazgo.

La Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión Bahía de Caráquez debería acoger los resultados obtenidos en la investigación y tomar acciones correctivas como: poner en práctica los modelos actuales de liderazgo y desarrollar de manera eficiente un trabajo en equipo; mejorando con esto los indicadores de evaluación institucional para beneficio de toda la comunidad universitaria.

La institución objeto del presente estudio debería implementar o desarrollar en conjunto con la Matriz un plan de capacitación referente a comunicación asertiva para lograr objetivos institucionales y un adecuado liderazgo efectivo.

El departamento de Organización y Métodos de la Institución debe realizar eventos de socialización respecto a los procesos de carácter académicos y administrativos que incluyan el manejo adecuado de los flujos de información dentro de la cadena de comunicación organizacional entre los diferentes departamentos o áreas incluidas en el proceso.

Realizar una campaña de capacitación al personal docente y administrativo relativo al uso de las herramientas tecnológicas que utiliza la institución como medio para comunicar las actividades y eventos que se desarrollan en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Adair, J., & Reed, P. (2003). No jefes sino líderes. London, Inglaterra: Kogan Page limited.

Adams, S. (1997). El principio de Dilbert: un auténtico repaso a jefes, reuniones inútiles, manías de gerente y demás achaques laborales. Granica.

Aguera I., E. (2004). Liderazgo y compromiso social (Primera ed.). Puebla: Benémerita Universidad Autónoma de Puebla.

Ahumada F., L. (Septiembre de 2004). Liderazgo y Equipos de Trabajo: Una nueva forma de entender la dinámica organizacional. Ciencias Sociales Online, III(1), 53-63.

Alles, M. (2013). Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Alvarez, J. (Abril-Mayo de 2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. Razón y Palabra(56). Recuperado el 27 de Diciembre de 2016, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html?iframe=true&width=95%&height=95%>

Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España, España: Netbiblo.

Baguer A., A. (2011). Dirección de personas: Un timón en la tormenta (Segunda ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Barry, R., Hanna, M., & Stair, R. (2006). Métodos cuantitativos para los negocios (Novena ed.). Naucalpan, México: Pearson.

Becerra, M., & Sánchez, L. (2011). El Liderazgo en las organizaciones inteligentes. REVISTA CIENTÍFICA DIGITAL DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS GERENCIALES, 11.

Bernal T., C. A. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales (Segunda ed.). Naucalpan, México: Pearson.

Blanchard, K. (2007). Liderazgo al mas alto nivel : como crear y dirigir organizaciones de alto desempeno. Bogotá, Colombia: Norma.

Buenaño, D., Murillo B., H., & García M., G. (2014). Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad. Quito, Ecuador: FCSC.

Calderón, G. H. (2005). Investigación en Administración en América Latina Evolución y Resultados. Manizales, Colombia: Edigráficas.

Castañeda, L. (2000). El Líder En Acción. Panorama.

Castañeda, L. (2007). Naciste para ser líder. Madero, México: PODER.

Cedron Martinho, M. I., Fernández, M., Filgueira, V., Herraiz de Miota, C., Martín Polo, S., Moro, L., . . . Salas Suárez, T. (2009). Gestión actual de una ONG (Primera ed.). Madrid, España: LID.

Cervera Fantoni, Á. L. (2008). Comunicación total (Cuarta ed.). Madrid, España: ESIC.

Contreras T., F., & Barbosa R., D. (Mayo-Agosto de 2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista Virtual Universidad Católica del Norte(39), 152-164.

Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación. International Journal of Psychological Research, I(2), 64-72.

Cuadra P., A., & Veloso B., C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum*, 2(22), 40-56.

De Castro, A. (2017). *Manual práctico de Comunicación Organizacional*. Madrid: Editorial Verbum.

Delgado Torres, N. A., & Delgado Torres, D. (Julio-Diciembre de 2003). El Líder y el liderazgo: Reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, XXVI(2), 81. Recuperado el 21 de Diciembre de 2016, de <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/RIB/article/view/3071/2843>

Díez Freijeiro, S. (2006). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa (Primera ed.)*. España, España: Ideaspropias.

Escalona, N. (2015). *Comunicación de instituciones públicas (Primera ed.)*. Barcelona, España: UOC.

Fernández Balmón, M. (2015). UF0346 - *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid, España: Paraninfo.

Fernández López, S. (2008). *Cómo gestionar la comunicación: En organizaciones públicas y no lucrativas (Vol. VI)*. Madrid, España: Narcea Ediciones.

Fernández López, S. (2008). *Cómo gestionar la comunicación: En organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid, España: Narcea Ediciones.

Gómez de Enterría S., J., Ruíz M., A. M., & Martín de Nicolás, M. d. (2008). *La comunicación oral en la empresa (Vol. VI)*. Madrid, España: ARCO/LIBROS.

Gómez O., R. A. (Abril de 2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad & Empresa* 2010, VIII, 76-77. Recuperado el 19 de Diciembre de 2016, de <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/949/848>

González A, S. (2011). *Habilidades de comunicación y escucha: Empatía + alto nivel + resultados*. Nashville, Estados Unidos: Thomas Nelson Inc.

Herrera Martínez, G. (2004). *¿Vale la pena invertir en comunicación organizacional?* risklossperu.com.

López Martínez, E. (15 de 05 de 2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Diposit digital de documents de la UAB*, 39.

Marañón R., E., Bauza V., E., & Bello R., A. A. (25 de Noviembre de 2006). La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación*, 40(5), 3.

Mora M., J. R. (2003). *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos: aplicación en las organizaciones de enfermería*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Nicolini, C., Parodi, J., & Crespo M., I. (2015). *Comunicación interna en la Administración Pública española: Claves para innovar*. España, España: INAP.

Pacheco, R. (Junio de 2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. (L. E. Proaño, Ed.) *Revista Latinoamericana de comunicación*(90), 74. Recuperado el 21 de Diciembre de 2016, de <http://chasqui.ciespal.org/index.php/chasqui/article/view/244/252>

- Publicaciones Vértice S.L. (2007). Comunicación interna. España, España: Vértice.
- Robbins, S. P. (2005). Administración (Octava ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Ruíz G., M. (2008). Para qué sirve un líder?: Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Saladrigas Medina, H. (Julio-Diciembre de 2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativas. (J. M. De Pablos Coello, Ed.) Revista Latina de Comunicación Social 60, 9.
- Santa Clara University. (2016). www.scu.edu. Recuperado el 28 de Diciembre de 2016, de [www.scu.edu: https://www.scu.edu/mobi/espanol/8-herramientas-de-comunicacion/](https://www.scu.edu/mobi/espanol/8-herramientas-de-comunicacion/)
- ULEAM, O. G. (31 de 08 de 2017). www.observatoriograduados.uleam.edu.ec. Obtenido de www.observatoriograduados.uleam.edu.ec: <http://observatoriograduados.uleam.edu.ec/index.php/result>
- Urcola Tellería, J. L. (2010). Dirigir personas: fondo y formas (Sexta ed.). Madrid, España: ESIC.
- van-der Hofstadt R., C., & Gómez G., J. (2006). Competencias y Habilidades profesionales para universitarios. Madrid, España: Díaz de Santos. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de https://books.google.com.ec/books?id=D-tKfWrsJ4EC&pg=PA275&dq=lider+en+la+empresa&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=lider%20en%20la%20empresa&f=false
- Vásquez Luis, R. (2005). Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de grupos de trabajo (Primera ed.). España, España: Ideaspropias.
- Zenger, J. H., & Folkman, J. (2012). El líder extraordinario (Segunda ed.). Barcelona, España: Profit.