



# El valor de la competencia comunicativa y el desempeño eficaz de la gerencia en empresas de comunicación de Maracaibo

Lily Bermúdez B. \*

## Resumen

El artículo ofrece los resultados de un estudio cualitativo sobre las competencias comunicativas y el desempeño del gerente de empresas de comunicación de Maracaibo, para lo cual se realizaron entrevistas a un grupo de seis gerentes de empresas de distintas áreas de la comunicación, para determinar qué competencias comunicativas pone en práctica el gerente en el desempeño de sus funciones y en la consecución de los objetivos de la organización. Los hallazgos de la investigación señalan que aun cuando la mayoría de ellos posee competencias comunicativas no las aplica en el desempeño de sus funciones.

**Palabras clave:** Competencia, comunicación, desempeño, gerente.

## *The Value of Communicative Competence and Effective Management Performance for Communicative Enterprises in Maracaibo*

### Abstract

This article offers results of a qualitative study about communicative competences and performance of the manager for communication companies in Maracaibo. Semi-structured interviews were carried out

---

Recibido: Junio 2014 • Aceptado: Septiembre 2014

\* Profesora Titular e investigadora de la Universidad del Zulia.

with a group of six managers for companies in different communications areas to determine what communicative skills the managers put into practice when performing their functions and achieving the objectives of the organization. Research findings indicate that even though most of the managers possess communicative skills, they do not apply them when performing their duties.

**Keywords:** Competence, communication, performance, manager.

## **Introducción**

La efectividad de la comunicación que se genera en una organización se fundamenta en las habilidades gerenciales para involucrar a todos y cada uno de sus miembros en la consecución de los objetivos; para ello, el gerente como líder transformador debe tener la capacidad de entender, procesar, ponderar y valorar la reacción que sus mensajes provocan en sus destinatarios.

Por lo tanto, el desempeño eficaz del gerente en sus funciones de planificación, control y evaluación, depende de su capacidad para comunicarse con su equipo y transmitir con eficacia los requerimientos de la organización. Esta investigación se propuso identificar las competencias comunicativas de los gerentes de empresas de comunicación de Maracaibo y su aplicación en el desempeño de sus funciones. Dado que el estudio de estas variables es de reciente data, se realizó un estudio exploratorio cualitativo, que permitió “observar conductas, actitudes, comportamientos concretos y descubrir asociaciones entre variables sin cuantificar aspectos de la realidad, sino apreciarlas en el contexto” (Méndez, 2002), a través de la aplicación de entrevistas a los gerentes de cada una de las organizaciones objeto de estudio.

Las siguientes interrogantes guiaron el estudio: ¿Qué competencias comunicativas poseen los gerentes de empresas de comunicación del municipio Maracaibo? ¿Poseen los gerentes de empresas de comunicación del municipio Maracaibo parámetros de desempeño? ¿Aplican los gerentes de empresas de comunicación del municipio Maracaibo las competencias comunicativas en el ejercicio de sus funciones? ¿Qué valoración dan los gerentes a la competencia comunicativa para el desempeño de sus funciones?

## Referentes teóricos

Como punto de partida se hará una revisión de la noción de competencia comunicativa, desde su surgimiento como característica individual y su concepción tradicional, apegada a lo meramente lingüístico, hasta su aplicación en el ámbito organizacional, necesariamente ligada a los nuevos paradigmas, en los cuales se establece una interrelación de saberes.

Los primeros conceptos de competencia comunicativa se sitúan en la década de los años 70 con los aportes de Chomsky (1974), quien toma la noción de competencia lingüística y la amplía a otros ámbitos. Este autor señalaba que la competencia lingüística se asocia con el conocimiento de las reglas o principios abstractos y universales que rigen el sistema lingüístico, mientras que la competencia se expresa cuando se comunica.

Este concepto se sostiene hasta que Saussure (2004), formula la dicotomía lengua-habla según la cual el habla es individual, y la lengua es social y colectiva, lo que permite a los hablantes reconocer el mismo significado detrás de cada código y el habla expresa la lengua de manera diversa en cada sujeto.

Los conceptos anteriormente esbozados se caracterizan por hacer referencia a la competencia comunicativa relacionada con el habla y solo a los elementos comunicativos asociados a lo meramente lingüístico (lo que se dice y lo que se escucha).

Más tarde se reconocen otros elementos que participan en la competencia comunicativa y se incorporan los componentes psicológicos, sociales y corporales: lo que se siente, lo que se sospecha y lo que se comparte.

Uno de los conceptos que hacen referencia a esos componentes es el propuesto por Niño (2008): Se entiende como competencia comunicacional la capacidad basada en un conjunto de conocimientos (dominios, experiencias, destrezas, habilidades, hábitos, entre otros) que habilitan a los integrantes de un grupo social para producir y comprender eficazmente mensajes con significados sobre cualquier aspecto del mundo, por diferentes medios y códigos, y en diversos contextos de la vida social.

Desde este enfoque las competencias comunicacionales representan una red conceptual amplia que abarca un conjunto de capacidades desarrollables, a través de aprendizajes con distintos niveles de compleji-

dad. Así, en el entorno organizacional la competencia comunicativa es la herramienta primordial para la persona que asume el rol de emisor, quien se desenvolverá en una red de movi- lidades y formación continua basada en una combinación de capacitación y aprendizaje en el trabajo.

Tal y como lo señalan Páez y Yepes (2005: 32) surge a raíz de dos escenarios: “La necesidad de mejorar el nivel competitivo de las orga- nizaciones a partir del desempeño de las personas y la inquietud por anali- zar los factores que pueden predecir un desempeño eficaz en un puesto de trabajo”.

De allí que las organizaciones empezaran a conferirle un gran valor a las competencias y a la manera como estas se interrelacionan, ya que la comunicación promueve la creación de relaciones basadas en el entendi- miento, para lo que se requiere comprender el mensaje, el propósito y el logro de objetivos.

En los últimos años las estructuras organizacionales han pasado a ser de piramidales y rígidas a abiertas y descentralizadas, con una visión participativa y estimuladora del trabajo en equipo fundamentada en el compromiso individual y el consenso grupal.

Maldonado (2002) ha señalado que existe una interrelación entre las competencias básicas (que se estructuran desde una plataforma lin- güístico-comunicativa) y las competencias laborales (que se inspiran en modelos estructurales, funcionalistas, propios de la producción empre- sarial) pero no existe una separación entre ambas competencias, sino una asociación entre ellas; por lo tanto, el liderazgo, la capacidad para nego- ciar y armonizar y la competencia comunicativa son parte del desempe- ño, del estilo gerencial, que aumentan las posibilidades de obtener resul- tados con un alto nivel de desempeño.

El desempeño gerencial requiere entonces un buen cuerpo de compe- tencias, entre las que se deben contar tanto las relacionadas con el área de trabajo como las relacionadas con la comunicación, de manera que ello faci- lite el flujo de información y conocimiento que circulan en la organización.

Al referirse a las competencias comunicativas en el ámbito geren- cial, Hernández (2007) señala cuatro competencias fundamentales: a. Capacidad de comprender y aceptar la visión del otro, b. Una apreciación adecuada de sí mismo, c. Búsqueda de información objetiva y requerida en el proceso comunicativo, d. Además del autocontrol emocional.

Por su parte Huerta (2006) hace referencia a un grupo de competencias comunicativas que se relacionan con las funciones gerenciales; por ejemplo, las competencias lingüísticas (manejo del código de la lengua, reglas que rigen la construcción y emisión de enunciados y oraciones y la comprensión); de liderazgo (autocontrol, toma de decisiones y orientación a resolver problemas); de relación (capacidad de escucha y actitud comunicativa); la capacidad para trabajar en equipo y de resolver situaciones de crisis; todo ello dentro de un contexto que permita establecer un adecuado clima, mediado por la comunicación efectiva.

Esos planteamientos han sido suscritos por López (2008) al señalar que la acción gerencial implica una relación directa, persona a persona y que ese interés personal se lleva a cabo por medio de una intrincada red interdependiente conformada por las habilidades y valores personales, las competencias comunicativas, la experiencia y el conocimiento para llevar a cabo diferentes responsabilidades propias de la gerencia.

Este estudio parte del concepto de competencia comunicativa que la define como la unión entre las características individuales y las cualidades requeridas y aprendidas intencional y voluntariamente en la práctica constante, para llevar a cabo tareas profesionales claves para el éxito. Esto significa que la competencia comunicativa se construye en la formación en el quehacer diario y la formación constante.

## **El desempeño gerencial**

Según la teoría neoclásica, las funciones de administrador corresponden a los elementos de la administración, que Fayol definió en su momento como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estas funciones se han aplicado y probado desde su aparición y aunque existen diferentes formas de organizar las tareas gerenciales, esta sigue siendo (con variaciones en el tiempo y los estilos gerenciales) la más utilizada. Por tal razón, el análisis del desempeño gerencial pasa por la revisión de dichas funciones.

La planeación es la fase inicial del proceso administrativo. Toda organización requiere de esta etapa preliminar que es también un proceso continuo, y por supuesto está sujeto a cambios constantes. Según Pernía (2007), planear significa especificar metas y establecer el camino estratégico para lograr su realización. De esta manera, la organización puede

prepararse por adelantado para la toma de decisiones que deberá emprender para conquistar las metas determinadas. La planificación define el camino a seguir en una organización, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, con sentido estratégico.

Tal y como lo afirma Chiavenato (2002) se trata, entonces, de un modelo teórico para la acción futura. Es decir que el punto de partida de la planeación es el establecimiento de los objetivos que son los resultados futuros que se esperan alcanzar, son las metas seleccionadas que se pretende alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles. Así, los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos para convertirse en realidad.

Organizar, como función gerencial, implica estructurar e integrar los recursos disponibles para la ejecución y establecer las relaciones entre ellos, agrupando las actividades para distribuir la autoridad, evitando conflictos y confusiones.

Para Fabregas (2005), organizar consiste en definir la forma en que el equipo de desarrollo se integrará e interactuará con el medio que lo rodea. Organizar no es solo definir organigramas, también es crear un ambiente de trabajo altamente productivo, en el cual cada persona pueda dar su mejor contribución, conozca exactamente lo que deba hacer, cuando hacerlo y cómo hacerlo.

La tercera de las funciones gerenciales es la dirección, actividad directamente relacionada con la acción, y con la conducción de personas, es decir, se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de los miembros de la organización para alcanzar los objetivos, a través de las relaciones interpersonales entre los gerentes y el equipo de trabajo.

Dirigir constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientación, asistencia en la ejecución, motivación, en fin, todos los procesos por medio de los cuales los gerentes procuran influir en el grupo de trabajo para que se comporte según las expectativas y consigan los objetivos de la organización.

Fabregas (2005) señala que dirigir es fundamentalmente comunicar, es decir que esta función engloba el manejo de todas las relaciones interpersonales del equipo de trabajo, con el fin de obtener el mejor desempeño posible de cada uno de sus miembros y dar, a cada uno de ellos,

la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, a través de nuevas y enriquecedoras experiencias durante todo el proceso.

Finalmente, se encuentra la función de control que cierra el ciclo de las funciones gerenciales. Para Chiavenato (2002) esta función administrativa busca asegurar que lo planteado, organizado y dirigido cumplió realmente los objetivos previos, que se ajuste tanto como sea posible a lo previamente establecido. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. El control es un proceso que guía la actividad hacia un fin determinado.

Falcón (2002) señala que gracias a la función de control, la gerencia podrá tener el tiempo suficiente para reaccionar ante determinada circunstancia no prevista o simplemente desfavorable. Gracias al control se puede reorientar las metas. Sin embargo, un alto control limita la iniciativa y la creatividad, por lo que las organizaciones, hoy en día intentan acompañarlo del compromiso que surge como consecuencia de una visión y valores compartidos y de la participación en la toma de decisiones; más orientado hacia el seguimiento de los procesos y al aprendizaje o aportes de conocimientos que obtiene la organización en cada ciclo. En este sentido, Castro (2011) indica que desde la gerencia se debe crear una cultura de compromiso, ya que solo en la medida en que el gerente y su grupo logren cumplir responsablemente podrán distanciarse del uso restrictivo de la autoridad formal y avanzar hacia una cultura de confianza.

## **Metodología**

Esta investigación es una indagación exploratoria, pues el estudio de las competencias comunicativas en el desempeño gerencial es de reciente data. Los informantes claves de este estudio son los gerentes de las empresas de comunicación del municipio Maracaibo.

El diseño de la investigación es el exploratorio cualitativo. Méndez (2002) expresa que en este tipo de estudio se observan formas de conducta y actitudes, comportamientos concretos de una población y se descubren asociaciones entre las variables de investigación; no se pretende cuantificar aspectos de la realidad humana, sino apreciarlos en el contexto.

Para efectos de esta investigación se seleccionaron seis empresas de comunicación de diferentes áreas: publicidad, medios impresos, emisoras de radio y empresas televisivas, con más de dos años en cargos ge-

renciales en esa organización, para obtener información de los involucrados en cada situación específica. Se busca conocer la realidad de manera directa y examinar el campo de las competencias comunicativas desde un enfoque cualitativo, que puede enriquecer la pluralidad metodológica y disponer de una visión más global y holística de la situación estudiada, a partir de las personas seleccionadas.

Para la recolección de datos se utilizó la entrevista de investigación aplicada de manera personal. El instrumento se diseñó y aplicó siguiendo el modelo de estructura práctica que proponen Zorrilla y Torres (1992:74), “consideraciones previas a la entrevista, presentación del encuestador, conocimiento previo del campo, contacto, formulación de preguntas, registro de repuestas y terminación o cierre de la entrevista”. Durante la aplicación de la entrevista se tomó en cuenta además la observación y notas de campo.

La selección de los informantes claves se hizo de manera intencional, tomaron en cuenta los siguientes criterios: gerentes de empresas de comunicación en distintas áreas (publicidad, emisoras de radio, canales de televisión y medios impresos), con la intención de encontrar rasgos y comportamientos que pudieran ser extrapolados a lo colectivo, como una manera de explicar la valoración de la competencia comunicativa en la relación laboral, desde la perspectiva gerencial.

## **Resultados del estudio**

### **Competencias comunicativas de los gerentes de empresas de comunicación de Maracaibo**

Se determinó que los gerentes de las empresas de comunicación participantes en el estudio poseen gran parte de las competencias comunicativas requeridas en su ámbito de trabajo. En el caso de las competencias lingüísticas (código de la lengua, reglas que rigen la construcción y emisión de enunciados y oraciones y la comprensión) cuatro de los gerentes poseen un buen manejo de ellas, mientras que dos poseen casi todas las competencias.

Las competencias lingüísticas, también llamadas competencias básicas, son fundamentales para todas las personas, en especial para los profesionales, pues gran cantidad de los procesos relativos a las empre-



sas e instituciones tienen que ver, bien con la lectura y comprensión (manuales de instrucciones, de procedimientos), o con la escritura de todo tipo de textos (informes, cartas, proyectos, actas, protocolos). Según el trabajo de campo realizado, la competencia comunicativa se asocia con competencia lingüística y se define con expresiones como: capacidad para hablar en público, buena redacción y buen léxico.

Estos resultados se distancian de los conceptos que la mayoría de los autores utilizan al referirse a la competencia comunicativa, ya que los informantes clave asocian la competencia comunicativa con la competencia lingüística (un buen léxico y una buena redacción) pero, tal y como se concibe hoy en día, en la competencia comunicativa prevalece la interrelación de factores, lo cual va mucho más allá del uso de la lengua, como el liderazgo, la capacidad de negociación y el diálogo.

En cuanto a la competencia de liderazgo (autocontrol, toma de decisiones y orientación a resolver problemas) solo uno de los gerentes participantes posee todas estas competencias. En esta categoría se hace necesario revisar los hallazgos: solo dos de los participantes declaran el dominio de esta competencia, todos poseen competencia en cuanto a la toma de decisiones y dos son competentes en cuanto a la orientación a resolver problemas. Tomando en cuenta lo señalado por Whetten y Cameron (2005: 78) el escaso dominio de las competencias de liderazgo constituye una debilidad en el desempeño gerencial ya que “el liderazgo es una de las más importantes influencias para ayudar a las organizaciones a desempeñarse eficazmente”. Las competencias de liderazgo además están estrechamente ligadas al rol de conductor de una organización, cuando un gerente no posee o no pone en práctica sus competencias de liderazgo su actuación y participación en la organización se limita a la administración de recursos materiales. Más que líderes, los gerentes se definen como administradores en el sentido clásico de quien dirige una organización.

Según el gerente tres<sup>1</sup> (gerente de empresa publicitaria): “Aquí en la empresa somos muy estrictos en cuanto al ejercicio de cada uno de los roles asignados y para que cada uno de los miembros cumpla con su trabajo se giran instrucciones claras y precisas”.

1 Entrevista realizada en Maracaibo en marzo de 2014.

Las competencias de relación (capacidad de escucha, la capacidad de entender y aceptar el punto de vista de otras personas y la actitud comunicativa) estuvieron distribuidas de la siguiente manera: solo dos participantes poseen una buena capacidad de escucha, y dos tienen la capacidad para entender el punto de vista de otras personas. Mientras que la actitud comunicativa estuvo manifiesta en tres participantes. Este último tipo de competencias podría denominarse competencia comunicativa propiamente dicha, por lo tanto su dominio representa una exigencia en el ámbito gerencial. Las competencias de relación promueven la cohesión entre los miembros de la organización y contribuyen a mejorar el clima organizacional.

Para el gerente uno<sup>2</sup> (director de empresa televisiva): “En nuestra organización nos comunicamos a través de memoranda, vía internet y por supuesto en las reuniones diarias donde se asignan pautas y se giran algunas instrucciones”.

Para el gerente seis<sup>3</sup> (director de medio impreso) aunque la comunicación cara a cara es importante, en una empresa la formalidad es muy importante; por eso es necesario que lo que se comunica en un grupo de trabajo quede por escrito... y la experiencia dice que es más efectivo.

### **Parámetros de desempeño de los gerentes de empresas de comunicación del municipio Maracaibo**

Para poder estimar el valor que la competencia comunicativa adquiere en la gerencia de las empresas de comunicación de Maracaibo se hizo necesario determinar la existencia de los parámetros de desempeño en dichas organizaciones y los hallazgos fueron los siguientes:

En cuanto a la planificación como función gerencial, tres gerentes realizan actividades de planificación en sus organizaciones; cinco realizan actividades de organización, todos realizan actividades de dirección y dos actividades de control. Según arroja la información obtenida, a través de las entrevistas, las actividades de planificación desarrolladas por los gerentes de las empresas de comunicación, que formaron parte de

2 Entrevista realizada en Maracaibo en marzo de 2014.

3 Entrevista realizada en Maracaibo en febrero de 2014.

este estudio, no tienen un carácter formal, es decir que no elaboran planes periódicos ni estructurados y almacenados ni compartidos por vía escrita con los miembros de la organización; solo se planifica a corto plazo y se “giran instrucciones a los distintos departamentos”.

Al respecto el gerente tres<sup>4</sup> (gerente de emisora de radio) manifestó: “Cada día hacemos un plan detallado de la pauta y el manejo de carácter administrativo: la planificación a mediano y largo plazo, en las condiciones actuales del país, es muy difícil”.

La organización como parámetro de desempeño está presente en cinco de las organizaciones estudiadas; solo en una de ellas el entrevistado no mostró parámetros de organización tales como: estructurar e integrar los recursos disponibles para la ejecución y establecimiento de relaciones entre ellos, distribución de la autoridad, y manejo de conflictos o confusiones. Vale la pena resaltar que los parámetros de organización identificados en los gerentes participantes en el estudio solo se encontraron los siguientes: estructuración e integración de los recursos y distribución de la autoridad.

En torno al manejo de la dirección como parámetro de desempeño se constató que la gerencia de todas las organizaciones estudiadas ejerce dicha función pero desde la perspectiva clásica en cuanto al manejo de la autoridad, la jerarquía y la toma unidireccional de decisiones; estilo gerencial alejado de las actuales tendencias según las cuales la dirección requiere de una serie de características que equiparen al director con el líder, tal y como lo expresan Whetten y Cameron (2005: 110): “Las competencias que se requieren para ser eficaz como líder y como directivo son idénticas”, en cuanto a reducir al mínimo los problemas de su equipo y aumentar al máximo la capacidad de solventar y conseguir respuestas a las interrogantes planteadas, además de motivar a todos los miembros para que opinen, manifiesten sus inquietudes, sus puntos de vista y proporcionen toda la información que ellos poseen sin coartarse.

Un último parámetro sobre el que se indagó en este estudio fue el control como función gerencial. Asunto sobre el cual los hallazgos fueron los siguientes: solo dos de los gerentes entrevistados ejercen activi-

4 Entrevista realizada en Maracaibo en febrero de 2014.

dades de control apegadas al significado actual del concepto, en cuanto a seguimiento de los procesos y al aprendizaje o aportes de conocimiento que obtiene la organización, para poder enfrentar los constantes cambios a los que está sometida la organización.

### **Aplicación de la competencia comunicativa de los gerentes de empresas de comunicación del municipio Maracaibo en el ejercicio de sus funciones**

Tal y como se indicó en la primera parte del análisis de los resultados, gran parte de los informantes clave poseen competencias comunicativas, sin embargo, uno de los propósitos de este estudio se centra en detectar su valoración en cuanto a la aplicación en el ejercicio de las funciones gerenciales, ya que el líder de una organización necesita usar sus competencias comunicativas para cumplir con los objetivos comunes.

En lo que respecta a la valoración que le dan a la competencia comunicativa, para el desempeño de sus funciones dentro de la organización que dirigen, solo dos hicieron mención a las competencias de liderazgo, y tres a las competencias de relación. Así mismo se evidenció el apego a las tendencias tradicionales en el ejercicio de las funciones gerenciales y la resistencia al cambio.

En tal sentido, el gerente tres<sup>5</sup> (director de emisora de radio) señala: “Aquí hemos conducido la emisora con la misma visión de negocio desde hace más de 20 años y aún estamos aquí, yo creo que si una forma de trabajar da resultado no hay por qué cambiarla”.

“El liderazgo es una característica que debe poseer un gerente, hay que tener don de mando y esa cualidad para conducir a los trabajadores de una organización, pero sin autoridad no puede haber liderazgo; yo creo que el liderazgo está estrechamente relacionado con la autoridad que uno se gana frente a sus trabajadores”, dice el gerente 5<sup>6</sup> (empresa publicitaria).

Todo esto indica que los gerentes poseen poco conocimiento del valor que para el desempeño gerencial tiene el ser competente en el área

5 Entrevista realizada en Maracaibo en febrero de 2014.

6 Entrevista realizada en Maracaibo en marzo de 2014.

de la comunicación y de la importancia que las relaciones interpersonales y el liderazgo tienen para impulsar a los miembros de la organización, hacia la consecución de sus objetivos, a través del compromiso y la visión compartida.

## **Consideraciones finales**

Los nuevos modelos organizacionales se sustentan en la competencia de la gente para enfrentar los constantes cambios a los que están sometidos, de manera que una sólida formación en cuanto a cómo comunicar y entablar relaciones interpersonales realmente productivas constituye un valor fundamental.

La gerencia, tal y como se concibe hoy en día, está asociada al liderazgo y a las relaciones que se establecen en una organización, razón por la cual quienes ocupan estas posiciones deben asegurarse de poseer competencias comunicativas que les permita conducir a los miembros de su organización hacia el logro de los objetivos comunes.

La competencia comunicativa tiene un valor que parte de lo individual para dar forma a una red de relaciones que conforman la cultura y valores de una organización. Adquirir conciencia de su importancia representa el primer paso para liderar un equipo de trabajo y no simplemente administrar una empresa.

La gerencia de las empresas de comunicación de Maracaibo requiere otorgar mayor valor a la competencia comunicativa en el desempeño de sus funciones, de manera que propicie una red de relaciones, orientada a la participación eficaz de todos sus miembros en su proceso productivo y propicie el avance hacia la nueva forma de gestión organizacional cimentada sobre una visión participativa y estimuladora del trabajo en equipo.

## **Referencias bibliográficas**

- Castro, Fernando (2011). El gerente coach. Un modelo para la gestión en el siglo XXI. Disponible en: [http://www.sinapsis-srl.com/files/gerente\\_coach\\_articulo\\_web.pdf](http://www.sinapsis-srl.com/files/gerente_coach_articulo_web.pdf) (Consulta: 2013, agosto 14).
- Chiavenato, Idalberto (2002). **Gestión del Talento Humano**, Bogotá, Mc. Graw-Hill.

- Chomsky, Noam (1974). *Estructuras Sintácticas*. 1ra Edición, México, Siglo XXI Editores.
- Hernández, José (2007). **La inteligencia y las competencias relacionadas**, Colombia, Cátedra Fundación Universitaria Los Libertadores.
- Huerta, Juan (2006). **Desarrollo de habilidades Directivas**, México, Pearson Educación.
- Fabregas, Lloren (2005). **Gerencia de proyectos de tecnología de información**, Caracas, Editorial CEC, S.A.
- Falcón, José (2002). **Gerencia y toma de decisiones**. Caracas. Editorial CEC, SA.
- López, María (2008). **Comunicaciones interpersonales efectivas en el trabajo directivo. Ruidos y barreras en la comunicación. Imagen corporativa del siglo XXI**, Buenos Aires, La Crujia Ediciones.
- Madrigal, Bertha (2009). **Habilidades Directivas**, Bogotá. Mc Graw Hill.
- Niño, Víctor (2008). **Competencias en la comunicación. Hacia las prácticas del discurso**, Bogotá, Ecoe Ediciones.
- Maldonado, Ricardo (2002). *Estudios cognoscitivos del español. Revista Española de Lingüística Aplicada*. Castelon-Querétaro, Asociación Española de Lingüística Aplicada-Querétaro-Universidad Autónoma de Querétaro. N° 1, 26-28.
- Méndez, Carlos E. (2002) Carlos. **Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación**, Tercera Edición, Santafé de Bogota, McGraw-Hill Interamericana, C.A.
- Páez, Iliana y Yepes, Gustavo (2005). *Liderazgo: evolución y conceptualización*.
- Universidad Externado, Colombia. Disponible en: [www.comunicaciones.uexternado.edu.co/revistas/index.php/.../1445](http://www.comunicaciones.uexternado.edu.co/revistas/index.php/.../1445) (Consulta: 2013, abril 19)
- Pernía, María (2007). *Desempeño gerencial de los gerentes de nivel medio de los diferentes decanatos, Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado*. Tesis de grado de magister scientiarum.
- Saussure, Ferdinand (2004). **Escritos de lingüística general**. Nueva Edición, Gedisa Ediciones, Barcelona.
- Whetten, Davidy Cameron, Kin (2005). **Desarrollo de habilidades directivas**, México, Pearson Education.
- Zorrilla, Santiago y Torres, Miguel (1992). **Guía para elaborar la tesis**, México, McGraw-Hill.