

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL LÍDER
MOTIVACIONAL**

Artículo Científico Presentado Para Obtener El Título

De Profesional En Lenguas Modernas.

Universidad ECCI, Bogotá.

Tatiana Sandrit Cuello Díaz

Lina María Rey Pardo

Marzo, 2017.

La comunicación organizacional a través del líder motivacional

Resumen

El presente artículo científico caracteriza la comunicación organizacional a través del líder motivacional, por medio del análisis y distinción de temas específicos como la comunicación organizacional, el liderazgo, la motivación y el liderazgo motivacional.

La metodología usada fue el enfoque cualitativo y el método fue la investigación documental, debido a que se realizó un análisis de libros, revistas y artículos de diferentes autores cada uno relacionado con estos temas.

A partir de este análisis, se evidencia la necesidad de visualizar en Colombia, cómo se da la comunicación organizacional a través del estilo de liderazgo motivacional. Se inicia con definir el proceso de la comunicación organizacional a través del liderazgo motivacional, para los futuros investigadores ya sean estudiantes o docentes que quieran continuar con este tema, se les recomienda enfocar este artículo hacia la herramienta “Empresa 2.0”; dicha herramienta tiene como prioridad en las compañías, las tecnologías y las relaciones interpersonales en una organización.

Abstract

This scientific article characterized the organizational communication through the motivational leader, by means of the analysis of specific topics as organizational communication, leadership, motivation and motivational leadership.

The methodology used was the qualitative approach and the method was the documental investigation due to an analysis into books, magazines and articles from different authors, each one related with these topics. From this analysis, it was a need to visualize in Colombia, how organizational communication is given through the motivational leadership style. It starts to define the process of organizational communication through motivational leadership, for future researchers, whether students or teachers who want to continue with this topic, it is recommended to focus this article towards the tool "Enterprise 2.0"; this tool has a priority in companies, technologies and interpersonal relationships within an organization.

Introducción

La globalización y el desarrollo del mundo empresarial han traído consigo la evolución de la comunicación interna de las compañías, tendencia impulsada por el hecho de que el nuevo pensamiento administrativo no solo busca contemplar a las personas como herramientas productivas, sino como el núcleo que incrementa la productividad de la empresa. Ahora es fundamental procurar la comodidad del colaborador en su espacio de trabajo y de esta manera lograr un óptimo entorno del mismo para alcanzar un éxito en la productividad.

Este documento hace parte del análisis y caracterización que el Semillero de Comunicación Organizacional viene realizando en torno a los procesos comunicativos al interior de las empresas. Se pretende definir la comunicación organizacional a través de líderes motivacionales; para ello se hizo un rastreo de información en torno a la comunicación interna y el liderazgo. Se concluyó que no existe un concepto específico de cómo se da esta comunicación organizacional-gerencial en este tipo de líderes.

Además, se identificó que el rol de un líder motivacional en la organización es de suma importancia para que haya éxito en la productividad, debido a que la comunicación asertiva propia de este tipo de líderes genera un ambiente laboral propicio para que los colaboradores se sientan motivados a realizar su rol dentro de la compañía. Se pudo establecer a su vez que actualmente no existe una definición del perfil de este líder en la comunicación organizacional-gerencial.

A fin de dar cumplimiento al propósito de este artículo, se realizará en primer lugar la distinción de los tipos de comunicación organizacional, teniendo en cuenta que hay redes formales e informales, aun cuando este artículo se centra en las redes formales de la comunicación. A partir de esta delimitación, se procederán a analizar los tipos de liderazgo de la comunicación ascendente propia de las redes formales de comunicación. La orientación de este artículo está encaminada hacia el líder motivacional, por medio de este análisis se especificarán las competencias y los conocimientos propios de un líder motivacional para comunicarse asertivamente con sus subordinados. Finalmente se presentará el resultado de los conceptos previamente mencionados a partir del análisis documental, que deberá conducirnos a una

definición de cómo se da la comunicación organizacional a través de los líderes motivacionales.

Comunicación Organizacional

La necesidad de conocer los principales factores, básicos para la comunicación, ya sea de manera positiva o negativa, se realiza a partir de un rastreo de información del semillero de Comunicación Organizacional del cual este artículo hace parte, se encontrará que en Colombia once universidades como la Universidad De La Sabana, Los Andes, la Universidad EAN, entre otras, han realizado estudios en empresas sobre la comunicación organizacional y se ha determinado el modo en cómo se desarrolla la comunicación y los aspectos a mejorar para que se dé de una manera efectiva esta comunicación en las empresas de estudio; un ejemplo de esto es el trabajo titulado “Modelo de gestión de comunicación interna para la generación de valor de marca”, realizado por Martínez C., estudiante de la universidad de La Sabana, quien indica que la cultura organizacional es la parte más compleja, ya que tiene que ver con un marco de referencia que no está ligado a las conductas de las personas.

Se pudo contemplar, en estos proyectos el enfoque al estudio de la comunicación organizacional no lo relacionan con los estilos de liderazgo que se arrojan en las empresas; es decir, no se hallaron estudios que permitan ver cómo se da la comunicación en una organización con un estilo de liderazgo en específico. Contrario a lo que se cree, la comunicación en las organizaciones tiene más importancia de la que empresarios y académicos están dispuestos a asumir toda vez que el diseño de los procesos comunicativos al interior de las organizaciones es un aspecto en extremo relevante para afrontar el proceso económico, tecnológico, político y

cultural por el que está pasando el mundo: la globalización.

Se han establecido y desarrollado diferentes definiciones de comunicación organizacional, pues hasta el día de hoy no hay una homogeneidad o estandarización del significado de este concepto. Teniendo en cuenta lo anterior, hay quienes creen que la comunicación es solo un proceso por medio del que fluyen datos en las empresas, esto según Thayer, citado por Muñoz Olmos (2006). Por otro lado, hay quienes piensan que la comunicación organizacional es el proceso de comunicación en el que se incluyen las relaciones interpersonales, como por ejemplo Hodgetts y Altman, citados por Universidad interamericana para el Desarrollo, definen la comunicación organizacional como el proceso mediante el cual un individuo o una de las sub partes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra sub parte. Esto comprueba que en la comunicación no hay un consenso en cuanto a sus definiciones, sino que estas varían de acuerdo con las perspectivas de cada autor.

De acuerdo con el artículo, la definición que va más acorde con el tema a tratar a lo largo de este análisis es la siguiente: Según Collado (1991), la comunicación organizacional es “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio” esto quiere decir que la comunicación organizacional incluye todo tipo de información que se transmite entre todos los miembros de una corporación.

El concepto de comunicación organizacional es la clave del éxito para que una compañía sea altamente productiva y pueda tener posibilidad de competitividad, basándose

principalmente en trabajar en las relaciones internas de sus colaboradores. La comunicación organizacional es crucial para que la información dentro de las empresas se procese y llegue de manera adecuada a cada miembro que la compone. Teniendo claro el concepto de la comunicación organizacional, se puede hallar que esta se divide en redes las cuales son dos: La red formal y la red informal, la red informal de comunicación se caracteriza por las relaciones interpersonales entre los colaboradores de una compañía, esta incluye “patrones de interacción basados en amistades, proximidad e intereses compartidos” (Adler & Marquart, 2005).

La red de comunicación formal tiene su base en una herramienta gráfica necesaria a toda organización conocida como organigrama, entendido este como “la sinopsis o esquema de una entidad, de una empresa o de una tarea” (Real Academia de la Lengua Española, s.f.); en él se estipula quién debe dirigirse a quién para la ejecución de las actividades que se deben realizar en la compañía. Adler & Marquart (2005) establecen tres tipos de comunicación formal; la primera de ellas se denomina ascendente y va de subordinado a superior, la segunda, conocida como comunicación horizontal es aquella que se da entre compañeros de trabajo del mismo nivel jerárquico y por último la comunicación descendente que se gestiona del superior a su subordinado.

El propósito de la comunicación descendente es “proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo” (Rutto, 2011), esto implica notificar quién debe realizar la actividad específica determinada por el líder, cómo debe hacerlo y cuál es el entregable que se espera, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos organizacionales planteados por la alta dirección, de conformidad con la función para la que cada subordinado fue contratado.

Liderazgo

Las empresas buscan el logro de sus objetivos y para ello es prioritario plantear estrategias que posteriormente deben ser asignadas a los empleados quienes serán los directos responsables de su ejecución bajo la dirección del líder o jefe de unidad. Ahora bien, en algunas ocasiones, la ejecución de la tarea puede tornarse tediosa para los funcionarios y esto puede deberse a que no son conscientes del objetivo o razón de la misión que les ha sido designada, aunque esta sea parte de sus funciones.

Es aquí donde las empresas evidencian la necesidad de establecer un modelo de liderazgo; según Rutto (2011) este debe ser entendido como “un conjunto de actividades destinadas precisamente a facilitar el logro de metas por parte de las organizaciones y de los individuos”; así las cosas, serán siempre los líderes quienes se encarguen de transmitir, guiar y alcanzar los logros corporativos por medio de la motivación para que los objetivos y metas sean interiorizados por todo su personal. En el tercer apartado de este artículo, se profundizará en el concepto de motivación y sus implicaciones al liderazgo.

Cada líder tiene su propia forma de conducir a las personas al cumplimiento de estas metas, de ello ha derivado en el discurso académico una tipología de líderes que ha permitido comprender qué clase de líder resulta más adecuado para cada dependencia de la organización u objetivo organizacional por alcanzar. Es así como se establecen diferentes niveles de liderazgo, el primero es el liderazgo emocional, este refiere a aquel superior que trata a su grupo de acuerdo con la forma de sentir y expresarse del equipo de trabajo; prosigue el liderazgo

carismático, propio de aquel líder que es aceptado entre su grupo por su buen carácter y forma de ser con los demás; luego está el liderazgo permisivo característico de quien da cierta libertad a su equipo disminuyendo la disciplina en el mismo; a esto se une el liderazgo persuasivo inherente de quien usa la oralidad para influir en sus subordinados no solo en ideas sino también en comportamientos; resalta a su vez el liderazgo democrático propio de quien toma en cuenta el conjunto de opiniones estableciendo un consenso con sus subordinados cuidando siempre del cabal cumplimiento de la función u objetivo; finalmente, está el liderazgo autoritario en el cual es el superior quien toma las decisiones, no admite opinión de sus subordinados ejerciendo así totalmente su poder en el grupo, esto según Huerta & Garcia Nieto (2008). Cabe destacar que en la práctica suelen darse combinaciones entre estos estilos de liderazgo, en tanto una persona puede apropiarse de las características que se ajusten a su labor o a las responsabilidades que le han sido asignadas.

Motivación

En el ejercicio de un liderazgo efectivo; la motivación toma un papel importante y fundamental. Cuando se habla de motivación en el contexto del liderazgo, esta debe ser definida como “la acción de conducir y guiar los esfuerzos de la gente, a través de la motivación, persuasión e integración de los intereses y experiencias colectivas para la consecución de las metas individuales, grupales y organizacionales” (Huerta & Garcia Nieto, 2008), es decir, la motivación hace que los colaboradores tomen el interés y la apropiación de la metas de una empresa haciendo de la organización no un espacio efímero sino una proyección de vida laboral.

Algunos autores señalan que la motivación vincula diferentes factores expresados en la siguiente figura:

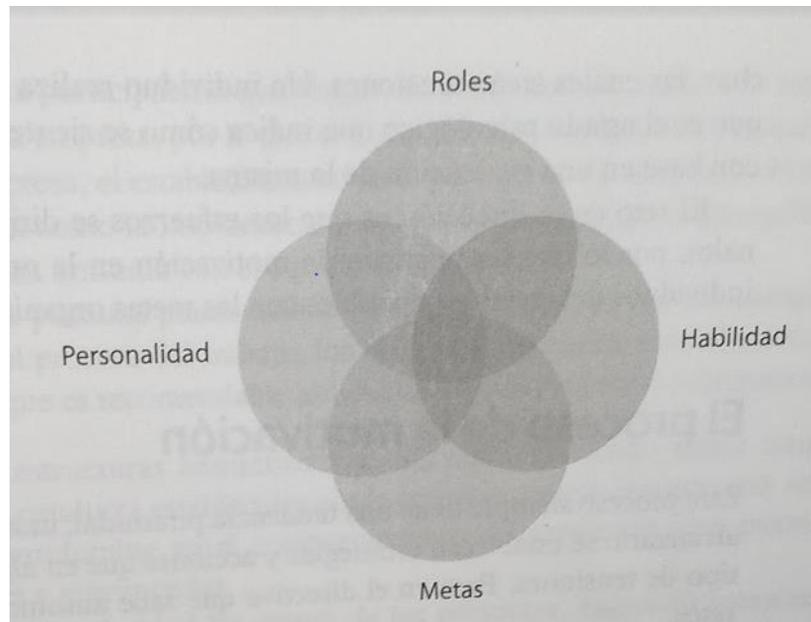


Figura 1. Metas personales.

Fuente: Madrigal Torres (2002).

Como se evidencia, la relación de las características de un ser humano parte de su personalidad, sus habilidades, sus metas y el rol que puede tomar, se combinan entre sí con el fin de alcanzar sus objetivos propios. Por otro lado, cuando un líder conoce bien a su subordinado puede usar a su favor lo mejor de él para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es decir, tomar las metas personales del mismo y alinearlas con las corporativas con el fin de que este colaborador sienta que aunque trabaja para un tercero puede cumplir no solo los objetivos de una empresa sino que a través de la misma puede también cumplir sus metas personales.

Dentro de los estudios que se han hecho sobre el tema de motivación se ha considerado pertinente evaluar diferentes aspectos prácticos de la motivación como por ejemplo el modelo mecanicista cuya hipótesis es que el dinero es el principal incentivo para la motivación de un colaborador, el modelo conductista que toma en cuenta que las conductas de un individuo dependen de los estímulos a los cuales este sea sometido; Maslow, a través de su diagrama de

pirámide, describe las principales necesidades de un individuo en el diario vivir y cómo estas tienen un carácter acumulativo, es decir, que si las necesidades primarias no son satisfechas, las superiores tampoco lo serán.



Figura 2. Pirámide de las necesidades.

Fuente: Vázquez & Valbuena.

Las necesidades complejas son el principal objeto de estudio de la motivación debido a que se concentra en la autorrealización; este es un punto de gran importancia en tanto el ser humano busca siempre una mejor calidad de vida, un desarrollo personal que ha venido buscando durante su evolución en todas sus dimensiones, incluyendo en estas la productiva o laboral.

Líder Motivacional

Luego de haber estudiado las características de cada uno de los estilos de liderazgo que han surgido, se pasará a delimitar cuáles son las características del liderazgo motivacional debido a que la bibliografía existente no establece criterios para el ejercicio del liderazgo motivacional.

Siendo así, el liderazgo motivacional es propio de quien “genera un espíritu de equipo, debe lograr que los integrantes se sientan unidos por las metas comunes y se sientan partícipes y exponentes de la misión y visión en la cual están involucrados” (Salom de Bustamante y Barreat). Se caracteriza por dominar competencias que desarrolla y ejerce en su grupo de trabajo para alcanzar de forma exitosa todos y cada uno de los objetivos planteados por la organización. Todo ello argumentado sobre la base de que un líder motivacional es el más íntegro y completo para cualquier área y dependencia de la organización ya que el líder motivacional hace que sus subordinados sientan pasión por lo que hacen, aunque el cumplimiento de estas actividades sea parte de sus obligaciones. Asimismo más que el líder o el jefe es una persona que se preocupa por ellos, el hecho de conocer bien a un empleado hace que él pueda utilizar sus fortalezas para el logro de dichos objetivos.

Este tipo de líder tiene como particularidad que es equilibrado, ninguna de sus competencias es ejecutada al extremo, como puede suceder con otros estilos como el autoritario o el emocional. El líder motivacional tiene características que son propiamente de su personalidad y carácter, que usa de manera equilibrada, así como hay características propias de líder como persona, pero hay otras que son dirigidas a los subordinados, es decir que unas

competen a el carácter y otras a cómo se comportan en la organización con los empleados.

Teniendo en cuenta esta diferenciación a continuación se exponen y definen cada una de ellas:

CARACTERÍSTICAS PERSONALES	
Carisma	Tener un buen trato con las personas.
Disponibilidad y Asequibilidad	Una persona realmente dedicada que no le importa la hora o el día y que en verdad se comprometa con su equipo como si fuera su familia.
Escucha activa	Brindar la oportunidad de que su grupo le confíe lo que siente, piensa u opina, y no solo escucha sino que aconseja e interactúa de acuerdo con lo expresado por el colaborador.
Tomar decisiones	Tomar las oportunidades que se presentan eligiendo la más conveniente, tiene la capacidad de hacerlo bajo presión siempre pensando en el bienestar común
Planeación	Tener visión de lo que se va a hacer con el fin de llevar control del proceso que realiza para minimizar errores o estar alertas de ellos.
Identificación asertiva	Tiene la habilidad de identificar la causa raíz de un problema a través de la indagación y el monitoreo de cualquier actividad.
Inteligencia emocional	Más allá de elegir según lo que siente, debe pensar con cabeza fría, es decir, pensar qué es lo mejor para el grupo y dejando a un lado los sentimientos u opiniones personales.

Tabla 1: Características personales.

Tomado de: Lazala Rosario (2012).

CARACTERÍSTICAS GRUPALES	
Despertar el entusiasmo	Hacer que las personas sientan algún tipo de emoción por lo que hacen involucrar en la meta a los seguidores.
Confianza	Este aspecto es relevante debido a que confiar en el equipo de trabajo permite que se deleguen tareas, el líder confía en las capacidades, alcances y fortalezas de sus colaboradores y va designar tareas importantes a los miembros de su equipo.
Exigencia	Ser capaz de poner un objetivo más alto de acuerdo con las responsabilidades delegadas.
Imparcialidad y Justicia	No escoger ninguna parte de las involucradas sino buscar una solución que beneficie a ambos.
Reconocimiento	Esta competencia es importante para la motivación del equipo, pues no solo que el grupo reconozca lo que hace el líder por lo que hace por ellos sino que el líder reconozca lo que el grupo hace con el fin de cumplir.
Comunicación asertiva	Todo debe ser solucionado mediante el diálogo, comunicando lo que pasa y discutirlo en el mismo grupo buscando una solución. Para algunos autores lo más importante es el impacto definido como “el resultado de la combinación de la idea, el mensaje y los medios utilizados por el emisor al receptor” (Martínez de Velasco & Nosnik, 1988).

Tabla 2: Características grupales.

Tomado de: Lazala Rosario (2012).

La última característica expuesta no refiere a ser la menos importante, todo lo contrario, esta es la base de un líder motivacional, todas sus competencias están establecidas por el proceso de comunicación descendente que posee, debido a que es el pilar fundamental para que se dé una correcta comunicación organizacional.

Comunicación organizacional en líderes motivacionales

La comunicación organizacional con relación a un líder motivacional es la manera cómo se comunican los miembros de una empresa al interior de la misma, siendo los jefes de la organización personas motivadoras. Un líder motivador es una persona con una gran habilidad comunicativa porque su función principal es estimular mediante el discurso, esto se logra por medio de la oralidad como una destreza porque la motivación es básicamente poner ideas de superación en una persona que le permitan creer, que asuma que su función es de vital importancia para que la empresa funcione y que esta labor le permitirá crecer en su vida laboral y personal.

Este tipo de liderazgo tiene su propio diagrama de flujo de comunicación porque es propio de quien tiene habilidades de retroalimentación en un grupo de trabajo, basada en la empatía que otros tipos de liderazgo no consideran importantes en su labor. Estos aspectos son de vital importancia en la comunicación de una organización cuyo líder es motivador porque por medio de estas características puede trabajar puntualmente en cada persona que le ha sido asignada para ayudarla a crecer en su vida laboral y de esta manera el subordinado se da cuenta que el líder se interesa en su superación personal.

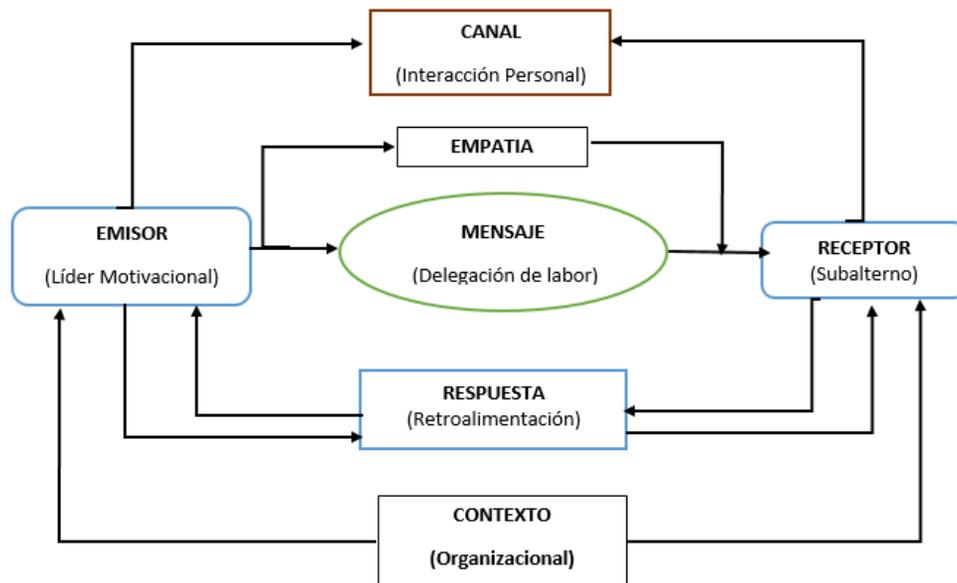


Figura 3. Proceso de la comunicación organizacional a través de líderes motivacionales.

Fuente: Propia.

De la figura anterior se infiere que la comunicación dentro de la organización de un líder motivacional es particular, debido a que él piensa siempre en cómo decir las cosas a sus colaboradores, en este caso la empatía toma un papel de suma importancia pues es por medio de ella que la reacción del receptor, es decir, aquel que ejecutará la tarea, sea positiva de lo asignado.

Aunque es parecido a otros modelos, en cuanto al proceso de comunicación entre dos personas (emisor, mensaje, receptor y canal) se añaden otros componentes dentro de este proceso (la retroalimentación, la empatía y el contexto); estos permiten que no solo haya un

mensaje, un medio y un destino sino que en este proceso de comunicación, el subordinado sepa que más allá del mensaje el líder está interesado en su proceso y en su crecimiento tanto en la empresa como en su vida.

Un ejemplo de cómo funciona este proceso es cuando el líder debe pedirle a sus colaboradores que se queden más tiempo trabajando porque deben entregar más productividad, el primer paso que debe hacer es romper el hielo, esto se refiere a hablarles sobre algo que no sea relacionado al trabajo, preguntarles cómo se encuentran en ese día, puede hasta hacer un comentario gracioso que lleve a su equipo a desconectarse por un momento del trabajo, luego debe ser empático, es decir, ponerse en la posición de ellos, podría usar frases como: “entiendo que tienen otros compromisos después de la jornada pero los necesito en este momento y sin ustedes no podré lograrlo”, además reconocer la labor que hace cada uno y lo que le aporta al equipo para que cada uno sienta que es una pieza fundamental.

Conclusiones

Sintetizando, se entiende que una comunicación eficaz a través líder motivacional se caracteriza esencialmente por la empatía que proporciona al transmitir alguna orden. Además de la escucha activa que le permite entender a los miembros de su equipo, de esta manera conoce mejor a su grupo y designa las tareas a las personas más apropiadas. Por último, la capacidad de retroalimentación en el equipo con que logra una mejora y un avance de las capacidades que cada subordinado tiene.

Quienes deseen ejercer este tipo de liderazgo deben tener en cuenta que algunas

personas no reaccionan igual ante el estimulante de la motivación, por esto deben resolver los conflictos mediante la comunicación asertiva dejando de lado cualquier emoción para buscar el bien del grupo. El líder no nace sino que se hace, es decir, cualquier líder aunque no sea propio del liderazgo motivacional puede tomar características del mismo y convertirse en uno.

Bibliografía

Adler, R., & Marquart, J. (2005). *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*.

Arango Navarro, F. A., & Pulgarín Restrepo, L. F. (2011). *Origen y la evolución de la comunicación organizacional en Antioquia, a partir del testimonio de algunos de sus protagonistas*.

Badillo, C. O. (2013). Liderazgo motivacional, cimiento fundamental del éxito empresaria. Bogotá, Colombia. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10105/2/OrduzBadilloCarollLisbeth2013.pdf>

Cháves Mundaca, M., & Legües Slavic, P. (2001). *Pontificia Universidad Católica de Chile*. Obtenido de <http://salud.edomexico.gob.mx/html/Otros/LIDERAZGO.%20MODELOS%20DE.%20ARTICULO.PDF>

Collado, C. F. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Huerta, J., & Garcia Nieto, M. (2008). *Liderazgo en las organizaciones Javier Huerta y Ma del pilar E. Garcia Nieto*.

Lazala Rosario, N. M. (2012). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/nayellymercedeslazala/2012/06/07/el-lider-y-sus-caracteristicas-de->

buen-motivador/

Madrigal Torres, B. (2002). *Habilidades directivas*. México: McGraw Hill.

Marín, A. L. (1992). *Sociología de la empresa*.

Martínez de Velasco, A., & Nosnik, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*. México: Trillas.

Muñoz Olmos, A. (2006). *Repositorio Institucional Abierto*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2016, de <http://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/10807/La%20comunicacion%20organizacional%20y%20la%20publicidad.pdf?sequence=2>

Ortiz, D. (2014). *Historia de la Comunicación Organizacional*. Obtenido de <https://prezi.com/saysj8hxefb/historia-de-la-comunicacion-organizacional/>

Real Academia de la Lengua Española. (s.f.).

Real Academia Española. (2016). Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=RBYdoxJ>:
<http://dle.rae.es/?id=RBYdoxJ>

Romo, R. S. (2008). *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UN MODELO APLICABLE A LA MICROEMPRESA*. Obtenido de <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev1-Art1-Soria.pdf>

Rutto, A. (2011). *Liderazgo: Esencia y fundamentos*.

Salom de Bustamante, C., & Barreat, Y. (1996). *Centro de Investigaciones Psicológicas ULA*. Obtenido de http://www.medic.ula.ve/cip/docs/liderazgo_motivacional_estrategias_influencia.pdf

Sánchez, E., & Rodríguez Fernández, A. (2009). *Scielo Colombia*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v42n1/v42n1a03.pdf>

Sandoval Téllez, M. J. (2004). *Colección de Tesis Digitales*. Recuperado el 2016, de

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/portada.html

Toro, B. B. (Enero de 2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. Ambato, Ecuador. Recuperado el 23 de Noviembre de 2016, de <http://hsigrisr.github.io/TES2016/132%20o.e..pdf>

Universidad interamericana para el Desarrollo. (s.f.). Obtenido de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/ejec/ME/CO/S03/CO03_Lectura.pdf

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (s.f.). Recuperado el 19 de Noviembre de 2016, de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccin_comunicacin_organizaciona_l_concepto_y_funciones.html

Vadillo, M. P. (2013). *Liderazgo y motivación en equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.

Vadillo Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.

Vázquez Muñoz, M., & Valbuena de la Fuente, F. (s.f.). Recuperado el 28 de Noviembre de 2016, de <http://www.infonegociacion.net/pdf/piramide-necesidades-maslow.pdf>

Villar, C. B. (2012). *Liderazgo Empresarial*. Estado de México, México. Recuperado el 04 de Noviembre de 2016, de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/salud/Liderazgo_empresarial.pdf

Webmaster. (s.f.). Obtenido de Liderazgo motivacional: <https://atraer.net/1077-liderazgo-motivacional.html>