



UNIMAR

Volumen VI (N° 1)
Enero - Julio 2026

CIENTÍFICA

REVISTA CIENTÍFICA DE LA
UNIVERSIDAD DE MARGARITA

ISSN: 2957-4498

Depósito Legal:
IF NE2021000009
ISSN: 2957-4498



UNIMAR
Universidad de Margarita
Alma Mater del Caribe

*"Forjadora de
Hombres de Bien"*



ANDRAGOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES HOTELERAS, SU APLICACIÓN EN LA ASERTIVIDAD Y LA COMUNICACIÓN GERENCIAL

(Andragogy: its application to assertiveness and managerial communication in hotel organizations)

Castro Milano, Luis Arcadio
Universidad de Oriente
Venezuela

<https://orcid.org/0000-0002-7755-1236>
luis.castro@udo.edu.ve

Resumen

La investigación tuvo como objetivo aplicar la andragogía con el comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita, correlacionando su contribución para la asertividad y la comunicación en la función gerencial. La metodología fue cuantitativa de tipo experimental, diseño de estudio de caso único y muestreo no probabilístico intencionado de doce gerentes. Para el pretest y postest se usaron los instrumentos estandarizados de Test de Comunicación Organizacional de Portugal y la Escala de Asertividad de Rathus. El grupo experimental recibió durante seis sesiones un entrenamiento en asertividad y habilidades sociales para la comunicación. En conclusión, los gerentes del grupo experimental lograron instaurar las competencias gerenciales de asertividad y comunicación, aceptando la horizontalidad de la jerarquía y del poder para la toma de decisiones entre ellos y practicando el respeto a la dignidad humana, mientras expresan libremente sus opiniones, necesidades y preocupaciones de forma clara, directa y responsable.

Palabras clave: Andragogía, asertividad, comunicación, gerentes, organizaciones hoteleras.

Abstract

The objective of this research is to apply andragogy to the members of executive committee in a five star hotel in Margarita Island, Nueva Esparta State, Venezuela; correlating its contribution to the assertive and the communication in its management functions. The methodology used was quantitative of experimental type, study design as unique case and intentional non probabilistic sample to twelve managers. The Portugal's standard instruments of organizational communication test and the Rathus' assertive scale for pre-test and post-test were used. The experimental group received during six sessions, a training in assertiveness and social abilities for the communication. In conclusion, the managers of experimental group reached to re-establish the management competencies of assertive and communication, accepting the horizontal hierarchy and the power in order to make decisions among them; practicing the respect to the dignity of human being while freely expressing their opinions, needs and worries in a clear, direct, and responsible manner.

Keywords: Andragogy, assertiveness, communication, hotelier organizations, managers.

Doctor en Estudios Sociales. Doctor en Administración. Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General. Magister Scientiarum en Ciencias Gerenciales Mención Recursos Humanos. Licenciado en Psicología FPV 17.151. Licenciado en Hotelería.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector turismo se compone de una gran variedad de subsectores muy heterogéneos, conformado por un conjunto de actividades socioeconómicas de diferentes productos, mercados y precios, como el negocio de los hoteles, la restauración, los transportes, el entretenimiento o cualquier otro componente que contribuya a satisfacer las necesidades, deseos, motivaciones, expectativas, fantasías y preferencias de los turistas.

En esta investigación, la expresión organizaciones hoteleras, hace mención según Rodríguez-Antón y Alonso (2018:34), "a la organización como sistema, es decir, como un conjunto de personas y elementos, tanto tangibles como intangibles, que bajo una estructura actúan interrelacionadamente para la consecución de un fin concreto". Este concepto, en múltiples ocasiones se utiliza como sinónimo imperfecto de empresa. Ahora bien, en el contexto turístico venezolano, se usa más el constructo establecimiento de alojamiento turístico, definido en la Norma Venezolana COVENIN 2030-1:2022, como:

Establecimiento en que se provee el servicio de alojamiento por un período no menor a una pernocta; que cuente con un sistema permanente de registro de ingreso y de egreso con la identificación del huésped; permita el libre acceso y circulación de los huéspedes a las áreas de uso común y que los mismos estén habilitados para recibir huéspedes en forma individual o colectiva, con fines recreativos, deportivos, de salud, de estudios, de gestiones de negocios, familiares, religiosos, vacacionales u otras manifestaciones turísticas (pp. 1-2).

Se entiende por establecimiento de alojamiento turístico, un sistema abierto, que recibe del entorno una serie de recursos y capacidades y los entrega de nuevo al entorno después de haberlos procesado, transformado y realizado las operaciones convenientes, "basado en el adecuado orden en cada momento de los recursos de que dispone" (Dorado, 2017:85). Se comparte la opinión de Rodríguez-Antón y Alonso (2018:36), cuando expresa que las organizaciones son "sistemas formados por un conjunto de elementos agrupados en subsistemas, relacionados con el entorno y orientados a la consecución de un fin determinado".

En otras palabras, en los establecimientos de alojamiento turístico existen personas que planifican, organizan, coordinan, dirigen, ejecutan, controlan y lideran unos procesos operativos, productivos y gerenciales, utilizando un conjunto de factores de producción, algunos de ellos tangibles (edificaciones e instalaciones de valor

y diseño arquitectónico, trabajadores con cualidades y conocimientos especializados, equipamientos, materias primas, suministros, dinero e infraestructuras, entre otros), y otros intangibles (marca, reputación, posicionamiento, lealtad y fidelidad de los huéspedes y/o clientes, patentes, información; actitud, compromiso y satisfacción de los trabajadores), apoyándose en una estructura formal y buscando la consecución de un fin concreto como la supervivencia, crecimiento, rentabilidad y bienestar.

La esencia básica de la operatividad, productividad y competitividad en las organizaciones hoteleras de la isla de Margarita está cambiando. El ritmo del cambio es constante, creciente, complejo y volátil; por esta razón, los gerentes deben adoptar una nueva actitud mental, capaz de conceder valor significativo a la flexibilidad, el crecimiento, la apertura, la equidad, la velocidad, la integración y la innovación para responder acertadamente a los desafíos emergentes ante las condiciones que no cesan de cambiar (Hitt, Duane y Hoskisson, 2008).

Ciertamente, "para sobrevivir, todas las empresas deben tener la capacidad de identificar y adaptarse al cambio en forma inteligente" (David, 2013:7). En consecuencia, los gerentes hoteleros deben asumir la transformación como un proceso de aprendizaje continuo y permanente, para extinguir, instaurar, reforzar y moldear en sí mismo, en los trabajadores y huéspedes las conductas para afrontar, mitigar y adaptarse a la evolución; pues, son los gerentes hoteleros quienes poseen el mayor compromiso y responsabilidad en el éxito o el fracaso de un establecimiento de alojamiento turístico.

En concreto, las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) han revolucionado la forma como los turistas acceden a la información, planifican sus viajes, toman sus decisiones de compras y se relacionan con los hoteles. Además, las redes sociales ofrecen a los turistas la oportunidad de compartir opiniones, recomendaciones y experiencias a través de comentarios, imágenes o videos, a veces falsos o distorsionados, con otros turistas, que pueden ser leídos y comentados entre ellos, convirtiéndolos en huéspedes altamente exigentes y volátiles (Fernández, Herrera y López, 2024; Sánchez, Fernández y Mier-Terán, 2018).

Según el Informe sobre el estado del lugar de trabajo a nivel mundial 2025 de Gallup, en los últimos cinco años, la organización típica ha experimentado disrupciones en todos los niveles, como son: jubilaciones y rotación tras la pandemia, un auge y caída de la contratación, equipos y departamentos reestructurados rápidamente, reducción de los presupuestos para los programas de estímulo, cadenas de suministro interrumpidas, nuevas expectativas de los

clientes, transformación digital y uso de las herramientas de la inteligencia artificial (IA), y nuevos deseos de los trabajadores con respecto a la flexibilidad y el trabajo remoto.

El tiempo avanza y cada día están más presentes la hipercompetencia (D'Aveni, 1994) y la hiperpersonalización (Garnica, 2025; Blokdyk, 2024), para alcanzar el compromiso, lealtad, fidelidad y supervivencia al servir con relevancia, significancia, confianza, fluidez e inmersión en las organizaciones hoteleras. Ambos términos captan todas las realidades del panorama competitivo en el siglo XXI. Con estas premisas, "los supuestos de la estabilidad de los mercados son reemplazados por la idea del cambio y de la inestabilidad inherente al mismo" (McNamara, Vaaler & Devers, 2003).

Ahora bien, los altos directivos desempeñan un papel fundamental en los establecimientos de alojamiento turístico porque son los encargados de formular, implementar y evaluar las estrategias a corto, mediano y largo plazo, para la eficacia y eficiencia del negocio hotelero. Además, las decisiones tomadas por los gerentes hoteleros influyen en el diseño de la organización, en el clima y la atmósfera organizacional, la capacidad para anticipar las cosas, tener una visión clara del negocio, conservar la flexibilidad, atribuir facultades a otros para crear cambios a medida que se necesiten.

Por tanto, es fundamental para el éxito de las organizaciones hoteleras contar con un equipo de altos directivos orientados y dedicados al aprendizaje de las habilidades blandas (conocidas también como soft skills), es decir, competencias humanas, interpersonales o de comportamiento, esenciales para alcanzar la máxima expresión del conocimiento de las habilidades técnicas o hard skills de cualquier otra disciplina científica (Vieira, Vargas y Echeverri, 2024; Kantrowitz, 2005).

Las últimas generaciones de gerentes hoteleros dedican tiempo, esfuerzo y dinero en mejorar sus competencias sociales, por ejemplo, en la asertividad y la comunicación, con el propósito de evitar las improvisaciones y los errores que se cometen, muchas veces inconscientemente, ante la exposición en público en el desempeño de sus funciones gerenciales; es precisamente aquí cuando los gerentes requieren utilizar un repertorio de conductas para afrontar, mitigar y solventar con efectividad y eficiencia una solicitud, discusión, disuasión, persuasión o consenso, entre otros, de manera respetuosa, tolerante y sin violencia; teniendo éxito a la hora de saber qué decir, cómo decirlo, cuándo decirlo, cómo convencer, cómo defender sus derechos, con qué gesto y corporalidad expresarlo.

Precisamente aquí, la andragogía en las organizaciones, emerge disruptivamente como una disciplina científica con el propósito de robustecer la educación continua y permanente de las personas adultas en los distintos ámbitos de su actuación cotidiana. Ciertamente los gerentes hoteleros necesitan aprender desde sus propias experiencias, motivaciones, intereses, ritmos, estilos, tiempos y contextos significativos para optimizar su desempeño profesional.

El comité ejecutivo es una herramienta organizacional de coordinación y sincronización del trabajo a nivel estratégico, táctico y operativo para el funcionamiento coherente, gestáltico y holístico de las unidades organizacionales especializadas en la gestión de los negocios hoteleros. Las personas cuyas funciones gerenciales comprenden altos niveles de jerarquía, autoridad, poder y responsabilidad en la toma de decisiones, la eficiencia, la eficacia y el adecuado aprovechamiento de los recursos y las capacidades a disposición del establecimiento de alojamiento turístico conforma el grupo de trabajo del comité ejecutivo en los hoteles de alta categorización y clasificación nacional e internacional.

De acuerdo con la experiencia profesional del autor en hoteles, por lo general, el número de gerentes que conforman el comité ejecutivo en los hoteles es reducido, a lo sumo doce o catorce y están estandarizados internacionalmente a los puestos de trabajo de gerente general, gerente de operaciones, gerente de calidad, gerente de habitaciones, ama de llaves ejecutiva, gerente de alimentos y bebidas, chef ejecutivo, gerente de entretenimiento (actividades recreativas), gerente de marketing (comercialización y ventas), gerente financiero (contralor general), gerente de recursos humanos, gerente de ingeniería y mantenimiento, gerente de informática y telecomunicaciones.

El comité ejecutivo de los hoteles se dedica a una amplia gama de actividades significativas y trascendentales para la supervivencia, el crecimiento, la rentabilidad, la competitividad, la productividad, la calidad y la satisfacción de los huéspedes y clientes del negocio, en un contexto local, nacional e internacional cada vez más hipercomplejo, hiperconectado y volátil; por ejemplo, en el rendimiento de la inversión, innovación en las experiencias para los huéspedes, participación activa en el mercado turístico y hotelero, niveles de ocupación a tarifas atractivas agregando valor a los huéspedes, animación y acompañamiento de los trabajadores, entre otras. Esta situación exige de los gerentes hoteleros altas demandas biológicas, psicológicas, emocionales y espirituales para alcanzar el éxito en el negocio.

Para David, (Ob. Cit., p.15), "La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa". A través del diálogo y la participación, tanto los gerentes hoteleros como los trabajadores se comprometen, responsabilizan y apoyan las operaciones, producción y competitividad de los establecimientos de alojamientos turísticos. Para forjar los cambios "Todos deben tener la oportunidad de aportar algo a la estrategia" (Ivancevich, 2005:438). "La comunicación abarca la diversidad de formas como la gente transmite información: qué da y qué recibe, cómo la utiliza y cómo le da significado" (Satir, 1991:65). La comunicación es aprendida y se puede cambiar, si así lo desea la persona. A través de la comunicación los gerentes hoteleros muestran el camino a seguir, articulan la misión, visión y valores, modelando coherentemente con el ejemplo.

Mediante la observación directa y participativa con los gerentes del comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita, se determinó que las acciones de comunicación son reactivas, este tipo de comunicación gerencial, según D'Aprix (1999:53), "generalmente funciona como estímulo - respuesta, tardía y con un discurso puramente formal, preparado con cuidado para eliminar cualquier rasgo de humanidad. Se centra en el qué en lugar de explicar el porqué, a la gente". Conscientes de esta realidad, los integrantes del comité ejecutivo lograron percibir como resultado final de su comunicación reactiva mensajes contradictorios o incoherentes, generadores de conflicto "decir - hacer", en otras palabras, doble discurso, por el cual se dice una cosa y se hace otra.

Ahora desde una postura más reflexiva, los gerentes piensan que esta clase de comunicación los perturba y enloquece a ellos mismos y a la gente con quienes trabajan; además, aceptan que su proceso de comunicación tiene un alto contenido actitudinal sesgado y los miembros de la organización hotelera están atentos también al cómo se dice el mensaje y si lo que se hace responde realmente a lo que se dijo que se iba hacer.

En este contexto, los integrantes del comité ejecutivo piensan y sienten que las actuales acciones de comunicaciones reactivas y agresivas perjudican los resultados de la organización hotelera. Refiere el comité ejecutivo que se suele decir sí, a todas las actividades asignadas y luego no cumplen los compromisos adquiridos. También, tratan de dominar y vejar a los otros gerentes cuyas ideas y prácticas sean opuestas. Hay manifestación encubierta de frustración y falta de regulación emocional. Se discute mucho sobre el pasado, con críticas y culpas. Igualmente, se utiliza la estrategia "yo gano - tú pierdes".

Al ser la comunicación poco respetuosa, termina restándoles credibilidad frente a sus trabajadores,

huéspedes y clientes, generando malestar, estrés laboral, inadecuado clima organizacional, bajo rendimiento en las áreas de producción y servicio, desconfianza, escepticismo, quejas y conductas contestarias y desafiantes que limitan responder acertadamente a los desafíos propios del cambio. Surge así, la siguiente interrogante de investigación: ¿Cómo la andragogía se puede aplicar en las organizaciones hoteleras para el entrenamiento en asertividad y habilidades sociales de comunicación con los integrantes de un comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita?

El impacto de la andragogía en las organizaciones hoteleras, revela un desafío amplio y multifacético, por ello, el objetivo de este trabajo fue aplicar la andragogía con el comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita, correlacionando su contribución para la asertividad y la comunicación en la función gerencial. Se realizó una investigación cuantitativa de tipo experimental (Kerlinger y Lee 2002; Navas, 2010) y diseño de estudio de caso único (Manolov, 2025), permitiendo aportar evidencia científica sólida sobre la efectividad de una intervención (Horner, Carr, Halle, McGee y Wolery, 2005).

La información se obtuvo de fuentes primarias, con un muestreo no probabilística intencionado por medio del cual se logró la participación de doce (12) personas que integran el comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita. La edad promedio fue de 35 años. El 58 % eran hombres y el 42 % eran mujeres. Tienen una antigüedad media de 4 años en el hotel y una experiencia media en los negocios hoteleros de 7 años. El 33 % de los encuestados son casados, el 25 % tienen relaciones afectivas maritales libres y el 42 % son solteros. El 42 % de los gerentes tienen educación media general aprobada, 33 % tienen profesión universitaria y el 25 % tiene estudios de postgrado realizados.

Se realizó el análisis estadístico de la información mediante una base de datos en Microsoft Excel, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson (R^2) a un nivel de confianza de 95 %, para identificar la relación existente entre las variables en el grupo experimental y el grupo control. Los resultados se presentan en tablas con su respectiva explicación.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Esta investigación se sustenta en el hilo conductor de tres teorías, a saber: andragogía, asertividad y comunicación. En primer lugar, la teoría andragógica del educador venezolano Félix Adam (1970), quien "manifestó su interés en relación con el desarrollo de una educación que respondiera verdaderamente a los intereses y necesidades

de los educandos adultos” (Adam, 2014:23). Con el fin último de “enriquecer la conciencia del ser humano en términos que pudiera construir su propio destino; pues, el adulto era quien tenía que resolver si el tipo de educación que necesitaba era la misma que recibía y decidir si la aceptaba o la rechazaba” (Ídem). Desde esta perspectiva, en este estudio, se asumió la andragogía como la ciencia de la educación de los adultos; “cuyo objetivo es garantizar una práctica de carácter andragógico que responda a las necesidades, motivaciones y expectativas de los aprendices adultos” (Ob. Cit. p. 24).

Con base en este propósito, se focalizó la atención en los planteamientos de la sociodidaxia y praxeología de la andragogía con el fin de “desarrollar en los adultos competencias que le permitan superar el estancamiento paradigmático para dar el salto y pasar de una sociedad postmoderna a una sociedad metamoderna, mediante un aprendizaje hipercomplejo” tal como lo propone Adam (2024, citado en Romero, 2023:98). (2024). Para Alanís (2000), citado por Ríos (2018:29) la sociodidaxia “deriva su nombre de los términos social y didáctica, entendida la didaxia como teoría y práctica de la enseñanza y del aprendizaje en constante acción”.

Con este prisma, la sociodidaxia busca “desarrollar el proceso de construcción de los aprendizajes de manera creativa, transformadora e intencional, tomando en cuenta las diferencias por grupos etarios, motivaciones e intereses, expectativas y realidades en contextos específicos, como vía para lograr la emancipación de la ignorancia” (Ídem). La sociodidaxia antropagógica, “propone la aplicación de estrategias participativas” con “un estilo de enseñanza liberadora”, como una “didáctica de tiempos futuros, preparada para los retos de una sociedad tecnológica de avanzada, caracterizada por la contingencia del conocimiento” (Ob. Cit., p. 30). Así, la sociodidaxia “como método permite direccionar hacia la acción y en lo referente a la estructura, favorece la flexibilidad, garantiza el logro de competencias básicas sobre la base de necesidades reales” (Ídem).

Mientras “La praxeología es un término derivado de praxis que significa práctica y logos, teoría” (Ob. Cit., p. 13). Para Barrios, Luchón y Gómez (2019:78) la praxeología promueve en la persona adulta la capacidad de reflexionar sobre sus prácticas, sean estas individuales o colectivas, se plantea como un ejercicio de autoobservación profunda antes, durante y después de llevar a cabo sus acciones, fomentando las habilidades de pensamiento, cuestionamiento, crítica, autocrítica, introspección, que le permitan apropiarse de nuevos saberes, así como también soltar los saberes expirados.

Desde este abordaje, la investigación procuró experimentar la aplicación de la sociodidaxia y la praxeología andragógica para construir un aprendizaje significativo, colaborativo e inmersivo con el comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita, en el cual cada gerente participó y se sintió interesado, motivado, valorado y respetado durante la realización de las actividades de aprendizaje, en un ambiente de libertad y respeto mutuo, donde se conjugaron los factores particulares y colectivos orientados al aprendizaje común en una organización hotelera.

En segundo lugar, el eje teórico asertividad tiene su origen en la terapia conductual con las investigaciones del psicólogo clínico estadounidense Andrew Salter, quien estableció las bases de la teoría y práctica de la asertividad con el descubrimiento de modelo excitatorio, publicado en 1949 en el libro “Terapia de Reflejo Condicionado” (Conditioned Reflex Therapy), donde describe las primeras formas de adiestramiento asertivo (Salter, 2019). Sin embargo, fue el psiquiatra sudafricano-estadounidense Joseph Wolpe, el primero en usar la palabra aserción en su libro “Psicoterapia por inhibición recíproca” publicado en 1958 (Wolpe, 1998).

En la década de los sesenta del siglo XX, se introduce el entrenamiento asertivo como una técnica más de la terapia de la conducta, en este particular el psicólogo sudafricano Arnold Allan Lazarus hace su contribución con el ensayo de conducta como parte básica y esencial del entrenamiento asertivo. En esta misma época, surgen las primeras publicaciones dedicadas exclusivamente a la asertividad bajo la autoría de los psicólogos estadounidense Robert Alberti y Michael Emmons quienes divulgaron la obra “Tu derecho perfecto: asertividad e igualdad en tu vida y tus relaciones” (Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships) en 1978; en el 2017, se publicó la décima edición (Alberti y Emmons, 2017). En el 2005, estos mismos autores, publicaron otra obra traducida al español con el título “Con todo tu derecho: asertividad e igualdad en su vida y en sus relaciones” (Alberti y Emmons, 2005).

Existen diversas definiciones de asertividad, en esta investigación se asumió la de Yücel, Kora, Özyalçın, Alçalar, Alcalar e Yücel (2002), referidos por León y Vargas (2009:188), quienes afirman que “constituye la habilidad de expresar pensamientos, sentimientos y creencias de forma explícita y apropiada, mostrando respeto por los derechos de los otros a la vez que protegemos los nuestros”. Según estos autores la persona asertiva encuentra relativamente fácil hacer y rechazar demandas de otros, asimismo son capaces de enfrentar las consecuencias de ser rechazados. La asertividad tiene sus efectos en el ámbito laboral,

estudios científicos “determinaron que quienes manifiestan baja asertividad son más propensos a desarrollar depresión, mayor vulnerabilidad a situaciones de acoso psicológico y más rasgos de neuroticismo y ansiedad” (Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Moreno y Garrosa, 2006:368).

Por otra parte, la persona adulta asertiva en un espacio de trabajo tiene la capacidad de expresar ideas, opiniones y necesidades de una manera concisa y respetuosa (Castro y Calzadilla, 2021). “Se calcula que el 15 % de los adultos en edad de trabajar tiene un problema de salud mental en algún momento” (Organización Mundial de la Salud [OMS], (2022:1), entre ellos se encuentran los estados de ánimo, la asertividad y la comunicación a la hora de interactuar socialmente en el ámbito empresarial.

Según Armijos-Morocho, Balladares-Marín, Pulla-Carrión y Sánchez-Cabrera (2022), el uso inadecuado de la asertividad, puede provocar un ambiente laboral deficiente e inestable para el desarrollo de las actividades y la consecución de los objetivos por parte de los gerentes y trabajadores en las empresas, a causa de la inseguridad, poca fluidez en el habla y no saber diferenciar escenarios donde dar respuestas firmes; lo que afecta negativamente la productividad, las relaciones laborales y la capacidad competitiva.

El tercer núcleo teórico corresponde a la comunicación, asumida según la propuesta de Watzlawick, Beavin y Jackson (1985:50-51), cuando refieren “toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación, se deduce que por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar”. Por tanto, la “actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican”. Entendiendo, “que la mera ausencia de palabras o de atención mutua no constituye una excepción” a la comunicación. Entonces, “la comunicación tiene lugar cuando es intencional, consciente o eficaz, esto es, cuando se logra un entendimiento mutuo”. Pero también, “cuando el mensaje emitido sea o no igual al mensaje recibido, con respecto a los malentendidos, nuestro interés, dadas ciertas propiedades formales de la comunicación, las motivaciones o intenciones se refiere al desarrollo de patologías afines relacionadas, aparte de los comunicantes”.

Se asume la comunicación como un proceso permanente, multidimensional, integrado e incomprensible sin el contexto en el que tiene lugar, a través del cual la gente se influye mutuamente (Bateson y Ruesch, 1984), además, “la comunicación es la matriz en la que se encajan todas las actividades humanas” (Ob. Cit., p. 13).

Así, “la comunicación es un proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento, tales como la palabra, el gesto, la mirada y el espacio interindividual” (Ídem). La comunicación como competencia gerencial constituye uno de los constructos más investigados en el aspecto teórico y empírico a nivel mundial dentro del ámbito de la psicología, sociología, antropología, ciencias políticas, administración, educación y comunicación, entre otras disciplinas científicas. Es imposible no comunicar. Toda conducta es un mensaje en tanto transmite una información y supone una influencia en el otro. Plantean Watzlawick, Beavin y Jackson (1985:51), que en ocasiones:

El sinsentido, el silencio, el retraimiento, la inmovilidad (silencio postural) o cualquier otra forma de negación constituye en sí mismo una comunicación (...) cualquier comunicación implica un compromiso y, por ende, define el modo en que el emisor concibe su relación con el receptor, como si evitara todo compromiso al no comunicarse.

Toda comunicación implica un compromiso, por tanto, define una relación, es decir, “una comunicación no sólo transmite información, sino que, al mismo tiempo, impone conductas” (Ídem). Siguiendo a Bateson (1935:172-181), estas dos operaciones se conocen como los aspectos “referenciales” y “conativos”, respectivamente, de toda comunicación.

El aspecto referencial de un mensaje transmite información y, por ende, en la comunicación humana es sinónimo de contenido del mensaje. Puede referirse a cualquier cosa que sea comunicable al margen de que la información sea verdadera o falsa, válida, no válida o indeterminable. Por otro lado, el aspecto conativo se refiere a qué tipo de mensaje debe entenderse que es, y, por ende, en última instancia, a la relación entre los comunicantes” (Ob. Cit., p. 52).

El espectro de la comunicación en las organizaciones hoteleras, aunque pareciera reducido porque abarca lo interno de un establecimiento de alojamiento turístico, realmente posee una relevante incidencia debido a los factores tangibles e intangibles que contempla, en un intrincado entramado de interacciones sociales a la luz de la estructura organizativa formal y no formal del negocio, donde los elementos de la administración científica, como son: la jerarquía piramidal, el poder concentrado en la cúspide, la obediencia ascendente desde la base o la línea de producción, la departamentalización por funciones y la especialización del trabajo, entre otros; aunado a los cambios desde el entorno, que exigen desafíos para adaptarse a la hipercompetencia, hiperpersonalización e hiperconectividad; requiere de una comunicación adecuada

entre los integrantes de un comité ejecutivo hotelero para la toma de decisiones en cuanto a la formulación, implementación y evaluación de las estrategias, tácticas y acciones ágiles y flexibles en los momentos cruciales para la productividad, crecimiento, supervivencia y rentabilidad de la organización hotelera.

3. METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Metodológicamente, para el estudio experimental, se aplicó un muestreo aleatorio sin remplazo entre los doce (12) gerentes del comité ejecutivo del hotel cinco estrellas investigado; de esta manera, el grupo control y el grupo experimental, quedaron conformados por seis (6) gerentes cada uno, tal como se muestra en la Tabla 1. El comité ejecutivo constituye el universo total de la alta gerencia de la organización estudiada y no se buscaba la generalización estadística masiva, sino la validez interna del diseño de caso único en contextos organizacionales de alta jerarquía.

Tabla 1

Estructura del grupo experimental y grupo control

Grupo Experimental	Grupo Control
Participante 1 Gerente de Alimentos y Bebidas	Participante 1 Gerente General
Participante 2 Contralor General (Gerente Financiero)	Participante 2 Gerente de Informática y Telecomunicaciones
Participante 3 Gerente de Operaciones	Participante 3 Gerente de Habitaciones
Participante 4 Gerente de Ingeniería y Mantenimiento	Participante 4 Gerente de Actividades
Participante 5 Gerente de Recursos Humanos	Participante 5 Chef Ejecutivo
Participante 6 Ama de Llaves Ejecutiva	Participante 6 Gerente de comercialización y ventas (Marketing)

Comunicación Organizacional de Portugal (2005) que mide la comunicación en tres diferentes niveles: ascendente, descendente y horizontal. Contiene 15 ítems, de los cuales los primeros cinco se encargan de evaluar la comunicación ascendente, los siguientes cinco la comunicación descendente y los últimos cinco miden la comunicación horizontal. La escala usada para sus respuestas son de tipo Likert: 5 = siempre, 4 = frecuentemente, 3 = algunas veces, 2 = ocasionalmente, 1 = nunca. El puntaje máximo obtenido en este test será de 75. Los rangos son: 60 a 75 = Alto (Adecuada Comunicación Organizacional); 45 a 59 = Medio (Comunicación organizacional promedio); 01 a 44 = Bajo (inadecuada). Este cuestionario fue validado en el contexto peruano por Calonge, J. y Delgado, R. (2018), con un Alfa de Cronbach (0.893). Además, el instrumento cuenta con un buen nivel de confiabilidad; alcanzando un

Alfa de Cronbach de 0.71, en trabajadores ecuatorianos por parte de Pazmay (2020).

Por otra parte, se utilizó la traducción al español de la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.), por sus siglas en inglés. Esta, al igual que la versión original, contiene 30 afirmaciones. De ellas, 17 fueron elaboradas en sentido desfavorable y 13 en sentido favorable con respecto al nivel de destreza asertiva de la persona. El instrumento está diseñado para ser autoadministrado, de tal forma que las personas evalúan cada afirmación de acuerdo con una escala de Likert de seis anclajes, la cual va de +3 Muy característico de mí, muy descriptivo; +2 Bastante característico de mí, bastante descriptivo; +1 Algo característico de mí, algo descriptivo; -1 Algo raro en mí, poco descriptivo; -2 Bastante raro en mí, muy poco descriptivo; -3 Muy raro en mí, nada descriptivo. Ofrece una puntuación total que se obtiene sumando los puntos otorgados a cada ítem por la persona y que oscila entre -90 y +90.

La interpretación se lleva a cabo considerando que un signo positivo en la puntuación final significa una mayor asertividad y los valores absolutos indican la frecuencia de aparición de los comportamientos, distribuidos en seis Rango de Puntuación con su respectiva Categoría, a saber: de 61 a 90, Definitivamente asertivo; de 31 a 60, Muy asertivo; de 16 a 30, Asertivo; de -15 a 15, Inasertivo; de -16 a -30, Muy inasertivo; y, de -61 a -90, Definitivamente inasertivo. La Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) ha sido adapta, valida y estandariza en adultos costarricenses (León y Vargas, 2009).

Se formularon las hipótesis alternativas y nulas: H1: Gerentes con puntuaciones altas en el Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) contribuyen con andragogía en el comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita. H0: Gerentes con puntuaciones bajas en el Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) restringen la andragogía en el comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita. H2: Gerentes con puntuaciones altas en la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) contribuyen con andragogía en el comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita. H0: Gerentes con puntuaciones bajas en la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) restringen la andragogía en el comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita.

El experimento consistió en aplicar la sociodidaxia y la praxeología andragógica durante el entrenamiento en asertividad y habilidades sociales para la comunicación. El tratamiento psicológico más eficaz y con mayores evidencias empíricas para el déficit en la conducta asertiva es la terapia asertiva, también conocida como

entrenamiento en asertividad (Balarezo, 2016; Álvarez, 2021). Mientras las habilidades sociales son un conjunto de hábitos cognitivos, conductuales y emocionales que permiten al adulto comunicarse con los demás de manera eficaz y mantener relaciones interpersonales satisfactorias, “y a procurar que los demás respeten nuestros derechos y no nos impidan lograr nuestros objetivos” (Roca, 2014:11).

Ambas, se encuentran dentro de las Terapias Cognitivo Conductual (TCC), fundamentadas en principios y procedimientos validados empíricamente, “la Terapia de Conducta se adhiere fuertemente a los principios y teorías del aprendizaje” y “parte de la idea de que toda la conducta (adaptada y desadaptada) es aprendida y puede modificarse mediante los principios del aprendizaje”. Por tanto, “la TCC considera que el individuo tiene responsabilidad en los procesos que le afectan y que puede ejercer control sobre ellos” (Ruiz, Díaz y Villalobos, 2012:34-35).

El experimento de intervención psicológica se llevó a cabo durante 6 sesiones, cada una de 50 minutos, dos sesiones por semana, en la primera sesión se explicó todos los detalles de la intervención, el objetivo general de la intervención y se logró por escrito el consentimiento informado, asimismo se aplicó el pretest para asertividad y comunicación a los gerentes tanto del grupo experimental como el grupo control, con el propósito de realizar el diagnóstico. Desde la segunda hasta la quinta sesión se realizaron las terapias psicológicas de entrenamiento asertivo y habilidades sociales de comunicación. La última sesión fue de seguimiento y de aplicación del postest. El objetivo de la intervención psicológica fue instaurar en el grupo experimental de gerentes del comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita, un repertorio de conductas asertivas y de habilidades sociales para la comunicación, con el propósito de optimizar el ejercicio de la función gerencial.

Tabla 2

Resumen de la aplicación de la sociodidaxia y praxeología andragógica en asertividad y comunicación

Análisis y resultados		
Sesión	Sociodidaxia	Praxeología
1	Diagnóstico de asertividad y comunicación en los gerentes del comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas de la isla de Margarita.	Psicoeducación acerca del experimento psicológico a realizar. Consentimiento y asentimiento informado. Pretest Comunicación Organizacional de Portugal (2005) y Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.).
2 y 3	Modelado, ensayo conductual, exposición progresiva y retroalimentación en las reuniones del comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas de la isla de Margarita.	Reestructuración cognitiva Parada de pensamientos Respuesta Asertiva Elemental Asertividad Positiva Asertividad Empática Asertividad Progresiva Escalonada Respuesta Asertiva Defensiva Asertividad Confrontativa

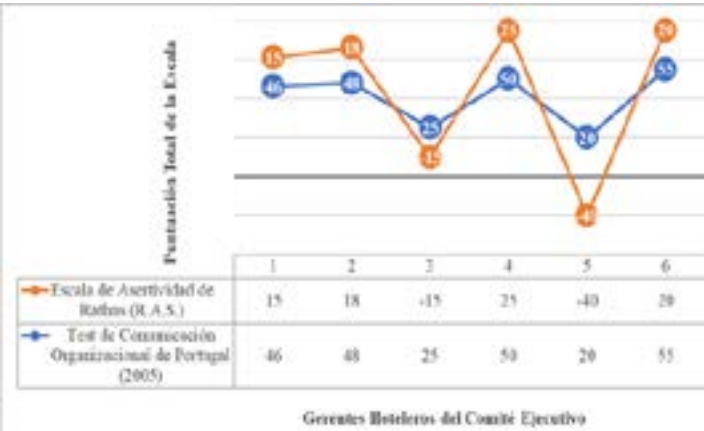
4 y 5	Modelado, ensayo conductual, exposición progresiva y retroalimentación en las reuniones del comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas de la isla de Margarita.	Entrenamiento en relajación profunda Entrenamiento en visualización Entrenamiento en kinesias Entrenamiento Paralingüísticos Entrenamiento en Píxeo Entrenamiento en Escucha y Modalidades Sensoriales
6	Autoevaluación y coevaluación del aprendizaje alcanzado. Sugerir la transferencia de las habilidades a su vida diaria.	Postest Comunicación Organizacional de Portugal (2005) y Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.). Entrega de un formato con los componentes de las habilidades practicadas, con el propósito de que los continúen ejercitando.

El Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005), aplicado en la sesión 1, al grupo experimental, arrojó que el 33 % de los gerentes tienen inadecuada comunicación organizacional en el comité ejecutivo. Mientras el 67 % de los gerentes tienen comunicación organizacional promedio en el comité ejecutivo. En contraste, la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo experimental arrojó que el 17 % de los gerentes son inasertivos en el comité ejecutivo. El 17 % de los gerentes son definitivamente inasertivos en el comité ejecutivo. El 66 % los gerentes son asertivos en el comité ejecutivo, tal como se observa en la figura 1.

Figura 1

Resultados del Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) y la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo experimental en la sesión 1

Los resultados del Test de Comunicación



Organizacional de Portugal (2005) y Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo experimental, alcanzados en la sesión 1, tuvieron un Alfa de Cronbach = 0,927814659, por ser un valor muy cercano a +1, hay un ajuste perfecto entre las variables asertividad y comunicación existiendo correlación positiva alta entre ellas y, por tanto, ambas son muy fiables para una intervención psicológica con el objetivo de instaurar conductas de asertividad y comunicación en los gerentes del comité ejecutivo en un hotel cinco estrellas en la isla de margarita.

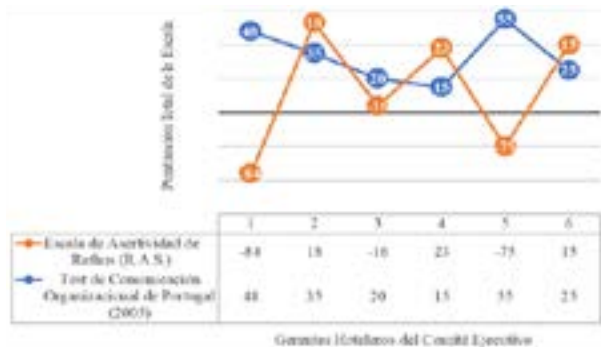
El Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005), aplicado en la sesión 1, al grupo control, arrojó que el 67 % de los gerentes tienen inadecuada comunicación organizacional en el comité ejecutivo. Mientras el 33 % de los gerentes tienen comunicación organizacional promedio en el comité ejecutivo. Mientras, la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo control arrojó que el 17 % de los gerentes son muy inasertivos en el comité ejecutivo. El 17 % de los gerentes son inasertivos en el comité ejecutivo. El 33 % de los gerentes son definitivamente inasertivos en el comité ejecutivo. El 33 % los gerentes son asertivos en el comité ejecutivo, tal como se observa en la figura 2.

Los resultados del Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) y Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo control, alcanzados en la sesión 1, tuvieron un Alfa de Cronbach = 0,691815309, esto significa que existe correlación positiva baja entre ellas. Por tanto, el grupo control presenta características similares para comparar los resultados alcanzados durante el experimento.

El Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005), aplicado en la sesión 6, al grupo experimental, arrojó que el 83 % de los gerentes tienen adecuada comunicación organizacional en el comité ejecutivo. Mientras el 17 % de los gerentes tienen comunicación organizacional promedio en el comité ejecutivo. La Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo experimental arrojó que el 17 % de los gerentes son muy inasertivos en el comité ejecutivo. El 67 % de los gerentes son asertivos en el comité ejecutivo. El 17 % los gerentes son muy asertivos en el comité ejecutivo, tal como se observa en la figura 3. Los resultados demuestran un cambio significativo en los comportamientos asertivos y comunicativos después de haberse aplicado la intervención psicológica para instaurar conductas asertivas y comunicativas en los gerentes del comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita.

Figura 2

Resultados del Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) y la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo control en la sesión 1.

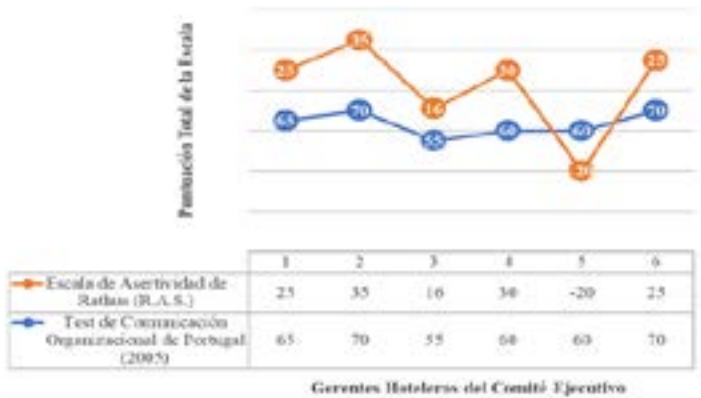


Los resultados del Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) y Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo experimental, alcanzados en la sesión 6, tuvieron un Alfa de Cronbach = 0,208596713, esto significa que existe correlación positiva baja entre ellas; sin embargo, hay la necesidad de continuar permanentemente con la intervención psicológica para alcanzar un ajuste perfecto entre las variables asertividad y comunicación.

El Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005), aplicado en la sesión 6, al grupo control, arrojó que el 67 % de los gerentes tienen inadecuada comunicación organizacional en el comité ejecutivo. Mientras el 33 % de los gerentes tienen comunicación organizacional promedio en el comité ejecutivo. La Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo control arrojó que el 33 % de los gerentes son definitivamente inasertivos en el comité ejecutivo. El 17 % de los gerentes son inasertivos en el comité ejecutivo. El 50 % los gerentes son asertivos en el comité ejecutivo, tal como se observa en la figura 4. Estos resultados evidencian que no se instauraron cambios significativos en el grupo control, demostrándose la efectividad de la intervención psicológica en el grupo experimental con los cambios de comportamiento por parte de los gerentes en el comité ejecutivo.

Figura 3

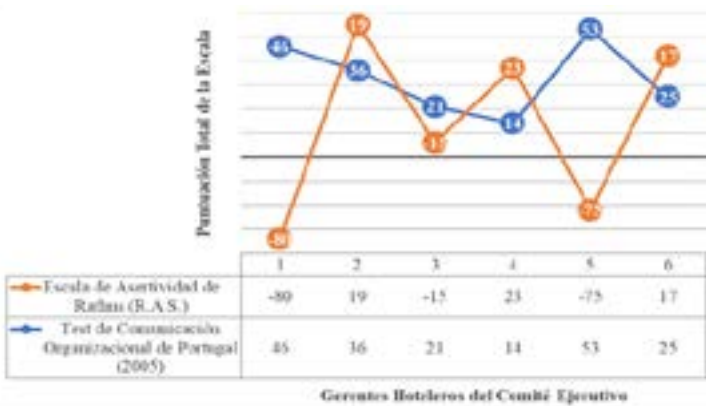
Resultados del Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) y la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo experimental en la sesión 6.



Los resultados del Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) y Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo control, alcanzados en la sesión 6, tuvieron un Alfa de Cronbach = 0,659499102, esto significa que existe correlación positiva baja entre ellas; manteniéndose casi constante con respecto al valor alcanzado en la sesión 1, esto evidencia la efectividad y eficiencia en la aplicación de la inversión psicológica experimental realizada con los gerentes hoteleros del

comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita.

Figura 4
Resultados del Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) y la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) para el grupo control en la sesión 6.



4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El experimento psicológico, aplicando la sociodidaxia y praxeología andragógica en asertividad y comunicación con los gerentes del comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita, resultó eficiente y efectivo para instaurar las competencias en asertividad y comunicación en el ejercicio de la función gerencial. Se recomienda replicar la intervención psicológica con los doce gerentes que conforman el comité ejecutivo del hotel estudiado, con el doble, de las sesiones del experimento realizado, en un lapso de seis semanas.

Los resultados del postest con el grupo experimental, permiten aceptar como válidas las hipótesis alternativas H1 y H2, porque un aprendizaje andragógico en asertividad y comunicación coadyuvan en el ejercicio de la función gerencial del comité ejecutivo de un hotel cinco estrellas en la isla de Margarita, permitiéndoles valorar las experiencias previas de cada uno, asimismo, compartir horizontalmente la jerarquía, el poder, el compromiso y la responsabilidad por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad de la organización hotelera, a la vez que hay respeto a la dignidad humana, principios esenciales de la andragogía.

La dinámica actual, exige una comunicación horizontal, abierta y sincera entre los gerentes de un comité ejecutivo hotelero, para robustecer la confianza, credibilidad y compromiso entre ellos. Además, es conveniente una eficaz y eficiente comunicación vertical -descendente y ascendente- y diagonal con los trabajadores de todos los niveles organizativos del establecimiento de alojamiento turístico para focalizar la atención en la creación de

experiencias memorables para los huéspedes, clientes y los trabajadores; lo cual se evidencia en la apreciación de Ritter (2008:6), cuando expresa:

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Esta visión de la comunicación en las organizaciones hoteleras, en la que prevalece la condición humana con su vitalidad, se convierte en la piedra angular para las interacciones sociales entre las personas adultas comprometidas y responsabilizadas en el proceso de intercambio, delegación y cumplimiento de tareas, cometidos, actividades y resultados superiores, alcanzando sentido y bienestar para las personas y el establecimiento de alojamiento turístico.

REFERENCIAS

Adam, F. (1970). Andragogía: Ciencia de la Educación de Adultos. Venezuela: Grafarte.

Adam, E. (2014). El Pensamiento Andragógico de Félix Adam y su transcendencia en la educación universitaria de América Latina y el Caribe. Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Doctora en Ciencias de la Educación. Opción: Planificación Educacional. Caracas: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Ediciones del Rectorado.

Alberti, R. y Emmons, M. (2005). Con todo tu derecho: asertividad e igualdad en su vida y en sus relaciones. España: Obelisco.

_____. (2017). Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships. 10th ed. United States of America: Impact Publishers.

Álvarez, H. (2021). Eficacia de un entrenamiento asertivo como proceso de regulación emocional: reporte de caso. Revista de Casos Clínicos en Salud Mental. 1. 15-32. <https://ojs.casosclnicosensaludmental.es/index.php/RCCSM/article/view/55/56>

Armijos-Morocho, N., Balladares-Marín, C., Pulla-Carrión, E. y Sánchez-Cabrera, L. (2022). La asertividad como factor influyente en los emprendimientos de la ciudad de Machala. 593 Digital Publisher CEIT. 7(4-1). 206-217. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1232

Balarezo, L. (2016). Psicoterapia. 2da ed. Ecuador: Centro de Publicaciones Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Barrios, N., Luchón, M. y Gómez, M. (2019). Andragógica y Praxeología: Trialéctica para la transformación desde la comunicación universitaria. INNOVA Research Journal. 4(3.2). 63-79. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2.2019.1057>

Bateson, G. y Ruesch, J. (1984). Comunicación: La matriz social de la psiquiatría. España: Paidós.

Blokdyk, G. (2024). The Operational Excellence Library: Mastering Hyper-personalization techniques. New York: 5STARCooks.

Castro, G. y Calzadilla, G. (2021). La comunicación asertiva. una mirada desde la psicología de la educación. Didasc@lia Didáctica y Educación. XII (3). 131-151.

Calonge, J. y Delgado, R. (2018). Relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en colaboradores administrativos del instituto de idiomas "británico" 2018. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración. Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.

David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. 14ta ed. México: Pearson.

D'Aprix, R. (1999). La Comunicación para el cambio. Cómo conectar el lugar del trabajo con las cambiantes demandas del mercado. España: Granica.

D'Aveni, R. (1994). Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York: Free Press.

Dorado, J. (2017). Dirección de alojamientos turísticos. 2da ed. España. Síntesis.

Fernández, F., Herrera, D. y López, J. (2024) Turismo inteligente y nuevas tecnologías en áreas de montaña. un recorrido virtual por el Valle de Ancares (León, España). Estudios Turísticos. 227. 1-42. DOI: 10.61520/et.2272024.1222

Gallup. (2025). State of the Global Workplace Understanding Employees, Informing Leaders. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Garnica, V. (2025). AI-Driven Hyper-Personalization: Revolutionizing Marketing in the Age of Data. Edición Kindle.

Hitt, M., Duane, R. y Hoskisson, R. (2008). Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos. 7ma ed. México: Cengage Learning.

Horner, R., Carr, E., Halle, J., McGee, G., Odom, S. & Wolery, M. (2005). The Use of Single-Subject Research to Identify Evidence-Based Practice in Special Education. Exceptional Children. 71(2). 165-179. <https://doi.org/10.1177/001440290507100203>

Ivancevich, J. (2005). Administración de recursos humanos. México. McGrawHill.

Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). Investigación del comportamiento Métodos de investigación en ciencias sociales. 4ta ed. México. McGrawHill.

León, M. y Vargas, T. (2009). Validación y estandarización de la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) en una muestra de adultos costarricenses. Revista Costarricense de Psicología. 28(41-42). 187-207.

Manolov, R. (2025). Diseño y análisis de datos de diseños experimentales de caso único. Acción Psicológica. 22(1). 7-22. <https://doi.org/10.5944/ap.22.1.42833>

McNamara, G., Vaaler, P. & Devers, C. (2003). Same as it ever was: The search for evidence of increasing hypercompetition. Strategic Management Journal. 24. 261-278.

Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Moreno, Y. y Garrosa, E. (2006). El papel moderador de la asertividad y la ansiedad social en el acoso psicológico en el trabajo: dos estudios empíricos. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 22(3). 363-380.

Navas, M. (Coord.). (2010). Métodos, diseños y técnicas de investigación psicológica. España: UNED.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). Directrices de la OMS sobre salud mental en el trabajo. resumen ejecutivo [WHO guidelines on mental health at work: executive summary]. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 2022. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/363173/9789240058309-spa.pdf>

Pazmay, S. (2020). Análisis psicométrico de test de comunicación organizacional en empresas ecuatorianas. *Revista Publicando*. 7(25), 102-119.

Ríos, B. (2018). *Andragogía en la Didáctica de la Educación Superior e-Learning*. Panamá: F.E.M.

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Argentina: La Crujía.

Roca, E. (2014). *Cómo mejorar tus habilidades sociales*. 4ta ed. España: ACDE.

Rodríguez-Antón, J. y Alonso, M. (2018). *Organización y dirección de empresas hoteleras*. 2da ed. España. Síntesis.

Ruiz, M., Díaz, M. y Villalobos, A. (2012). *Manual de Técnicas de Intervención Cognitivo Conductuales*. España: Desclée De Brouwer.

Sánchez, M., Fernández, M. y Mier-Terán, J. (2018). Revisión teórica de la relevancia de las nuevas tecnologías de la comunicación (TIC) en el sector turístico. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*. (11) 24. <https://www.eumed.net/rev/turydes/24/tecnologia-turismo.html>

Salter, A. (2019). *Conditioned Reflex Therapy: How to be Assertive, Happy and Authentic, and Overcome Anxiety and Depression*. 4th ed. United States of America: Watkins Publishing.

Satir, V. (1991). *Nuevas relaciones humanas en el núcleo familiar*. México. Pax.

Servicio Desconcentrado de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER). (2023). Norma COVENIN 2030-1:2022. Alojamientos turísticos: Parte 1: Terminología. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* No 42.662. Junio, 30 de 2023.

Vieira, J., Vargas, A. y Echeverri, A. (2024). Importancia de las habilidades blandas en la empresa turística. Caso de directivos de la ciudad de Manizales Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. 72. 207-244. DOI: <https://doi.org/10.35575/rvucn.n72a9>

Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D. (1991). *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. España: Herder.

Wolpe, J. (1998). *Psicoterapia por inhibición recíproca*. 5ta ed. España: Desclée de Brouwer.