



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**LIDERAZGO Y ESTILOS DE COMUNICACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA
NEUROCIÉNTIFICA.**
**CASO DE ESTUDIO: EMPRESA DE CONSUMO MASIVO. VALENCIA, EDO.
CARABOBO.**

Autora: Lcda. Carmely Rosmaira Castillo Arvelález

C.I.: V-19.964.741

Tutora: Dra. Mariana Córdoba Contreras

C.I.: V-9.347.134

San Diego, Septiembre 2019



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**LIDERAZGO Y ESTILOS DE COMUNICACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA
NEUROCIENTÍFICA.**

**CASO DE ESTUDIO: EMPRESA DE CONSUMO MASIVO. VALENCIA, EDO.
CARABOBO.**

Autora: Lcda. Carmely Rosmaira Castillo Arvelález

C.I.: V-19.964.741

Tutora: Dra. Mariana Córdoba Contreras

C.I.: V-9.347.134

San Diego, Septiembre 2019



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente hago constar que he leído el proyecto de Maestría, presentado por la ciudadana: **CARMELY ROSMAIRA CASTILLO ARVELÁEZ**, para optar al título de Magíster en **GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**, cuyo título es: **LIDERAZGO Y ESTILOS DE COMUNICACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA NEUROCIÉNTIFICA. CASO DE ESTUDIO: EMPRESA DE CONSUMO MASIVO. VALENCIA, EDO. CARABOBO.**

Y acepto la Tutoría de la presente investigación de Trabajo de Maestría, durante su etapa de desarrollo hasta su elaboración, presentación y evaluación; según las condiciones de la Dirección General de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez

Dra. Mariana Córdoba Contreras

C.I.: V-9.347.134

San Diego, Septiembre 2019

DEDICATORIA

A los curiosos de la investigación, del arte de conocer y que buscan dar luz a través del
conocimiento.

A mis colegas psicólogos y amigos en el mundo.

A todos mis compañeros de formación durante la realización de esta maestría, hoy
colegas.

A mis padres, Eli Castillo y Carmen Arvelález por su eterna presencia y apoyo emocional,
a mi hermana María Alejandra Castillo Arvelález por ser mi compañera fiel en todo momento, a
mi familia de sangre y a mis amigos de vida,

A todos los que me apoyaron antes, durante y después de esta investigación.

A la vida, a mi vida.

A Dios Todo Poderoso y al Universo Creador.

Carmely Rosmaira Castillo Arvelález

*Caminante son tus huellas del camino y nada más, caminante no hay camino, se hace camino al
andar, al andar se hace el camino y al volver la vista atrás, se ve la senda que nunca se ha de volver
a pisar, caminante no hay camino sino estelas en la mar.*

Joan Manuel Serrat

AGRADECIMIENTOS

A todos los personajes visibles e invisibles que han contribuido de alguna manera a lo largo de mi existencia para que esta investigación se ejecutase desde su aporte teórico, intelectual o afectivo.

A Dios Todopoderoso, creador de todo lo posible y lo imposible.

A la ilustre casa de estudios, la Universidad José Antonio Páez, Venezuela.

A todos los docentes de mi vida, y de la maestría que contribuyeron con mi crecimiento profesional.

A todos mis compañeros de la Maestría, quienes contribuyeron a mi formación profesional y humana, regeneraron respeto, admiración y sin querer me mostraron la luz de su espíritu, especialmente el agradecimiento a Jorge Montenegro, Viviana Román, Ana Mosquera, Enmanuel Arzola y Cesar Velázquez

A mí tutora, Dra. Mariana Córdova, por guiarme y hacerme ver el estudio más allá de lo evidente, por enseñarme a amar la neurociencia.

A mi maestra, Dra. María del Carmen Padrón, por su apoyo, conocimiento y enseñanza en el proceso de dar a luz esta hermosa investigación.

A mi Ser, por no darse por vencido, por cumplir nuestras metas a lo largo del tiempo, por estar en constante transformación y por permitirme cerrar este ciclo de aprendizaje y conocimiento.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
Dedicatoria	<i>iv</i>
Agradecimientos	<i>v</i>
Índice de Figuras	<i>viii</i>
RESUMEN	<i>ix</i>
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Formulación del Problema	10
Objetivos de la Investigación	10
Objetivo General.	10
Objetivos Específicos.	
Justificación de la Investigación	10
Alcance de la Investigación	11
CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL	13
Antecedentes de la Investigación	13
Marco Conceptual	15
La Comunicación.	15
<i>Comunicación Verbal.</i>	20
<i>Comunicación No Verbal.</i>	27
<i>Estilos de Comunicación.</i>	37
<i>Estilo de Comunicación como rasgo cultural.</i>	37
<i>Estilos de comunicación como rasgo de género.</i>	38
<i>Estilos de comunicación como característica individual.</i>	38
<i>Comunicación Organizacional.</i>	40
Liderazgo.	41
<i>Estilos de Liderazgo (Goleman, 1999).</i>	45
<i>Modelos Teóricos del Liderazgo.</i>	46
<i>Perspectivas contemporáneas del Liderazgo</i>	49

<i>Liderazgo desde el punto de vista de los seguidores</i>	49
Neurociencias.	52
<i>El Sistema Nervioso y Conducta.</i>	53
<i>Estructura del Sistema Nervioso</i>	56
<i>El Sistema Nervioso Central (Jessell, Kandel y Schwartzet, 1997).</i>	56
<i>Neurociencias, Cerebro y Comunicación (Masaya, 2017).</i>	60
<i>Neuroliderazgo (Braidot, 2013)</i>	64
<i>Habilidad Social y Neuronas Espejo (Rizzolatti, 2005).</i>	67
<i>Neuroplasticidad (Braidot, 2013).</i>	73
<i>Neurogénero: Cerebro Masculino y Cerebro Femenino</i>	74
Marco Teórico	84
Base Legal.	84
Definición de Términos Básicos.	86
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	87
Perspectiva Metodológica	87
Contextualización de la Investigación.	89
Posición del investigador.	89
Ámbito de Estudio.	90
Entrada al Campo de Estudio.	91
Sujetos del Estudio.	92
Estrategia de Recogida de Información	95
Análisis de Datos	95
Rigor Metodológico	157
Aplicabilidad y limitaciones del estudio	158
Hallazgos y Conclusiones	158
REFERENCIAS	166
ANEXOS:	
ANEXO 1: GUÍA DE ENTREVISTA PARA INFORMANTES CLAVES EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO	171
ANEXO II: TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA	172

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 2.1: Modelo de <i>Wernicke-Geschwind</i> de las Bases Neurológicas del Lenguaje.	19
Figura 2.2: Modelo Técnico General de la Comunicación.	22
Figura 2.3: Modelo de la Comunicación en Transmisión de Información.	22
Figura 2.4: Interrelación de la Comunicación y sus Niveles de Análisis.	34
Figura 2.5: Enfoques epistémicos de Vinculación: Individuo, Sociedad y Cognición.	35
Figura 2.6: Definición de Liderazgo.	41
Figura 2.7: Elementos del Líder Carismático en las Organizaciones.	50
Figura 2.8: Síntesis.	54
Figura 2.9: Estructura General de la Neurona.	55
Figura 2.10: Interrelación entre Comunicación y Neurociencia.	62
Figura 2.11: Neurociencia y Liderazgo.	64
Figura 2.12: Ubicación, función y relación con las neuronas espejo, el lenguaje, comunicación y lóbulo frontal.	69
Figura 2.13: Relación con las neuronas espejo, el lenguaje, comunicación y lóbulo frontal.	70
Figura 2.14: Diferencia Cerebral en el Estilo de Liderazgo Femenino y Masculino.	83



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**LIDERAZGO Y ESTILOS DE COMUNICACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA
NEUROCIENTÍFICA. CASO DE ESTUDIO: EMPRESA DE CONSUMO MASIVO.
VALENCIA, EDO. CARABOBO.**

Autora: Licda. Carmely Rosmaira Castillo Arvelález

Tutora: Dra. Mariana Córdova Contreras

Fecha: Septiembre, 2019

RESUMEN

En la presente investigación se planteó analizar el fenómeno del Liderazgo y sus Estilos de Comunicación, en una empresa de consumo masivo, desde una perspectiva Neurocientífica. El enfoque de la investigación corresponde al enfoque cualitativo. El proceso de investigación se realizó a través de la observación participativa, y entrevistas semi estructuradas y a profundidad, en el entorno laboral de los informantes claves, quienes fueron escogidos intencionalmente por la gerencia de la empresa de consumo masivo seleccionada para el desarrollo de la investigación. Estos fueron dos mujeres y un hombre. Sin la intención de generalizar los resultados de la presente indagación, en lo referente a los recursos de comunicación, se observó que cada entrevistado hace uso del lenguaje verbal como medio de expresión de sus ideas, formas de pensar, sentir y percibir. Los estímulos y la intensidad que puedan tener los mismos, actúan como activadores de un conglomerado de reacciones neurológicas, activación de estructuras anatómicas (hipotálamo y el sistema límbico), encargados de procesar y activar las sensaciones emocionales, las respuestas cognitivas (aprendizaje y memoria) y las reacciones motoras de cada uno de ellos. Por ende, se percibió en los entrevistados, reacciones diferentes ante los mismos estímulos, las cuales se evidenciaron a través del uso de su lenguaje. Además, se afirma que, el uso de la comunicación como herramienta y su comportamiento desde la posición de liderazgo no están complemente internalizados de forma consciente en los entrevistados, pero en los análisis semánticos de sus entrevistas, se pudo evidenciar que los tres consideran importante manejar la “mejor comunicación” con el personal para mantener una posición de liderazgo con ellos, evidenciando un manejo incoherente entre saber y hacer observable en su discurso. Además, los tres coinciden en lo importante que es conocer parte de la vida de sus colaboradores, sus hábitos de trabajo para apoyarlos en la disminución de sus debilidades e identificar personas potenciales para hacer ampliación de sus destrezas. Hacer presencia desde la interacción constante para crear una cultura de respeto, admiración y sentido de pertenencia con relación al equipo de trabajo y a la organización. Estos aspectos en común, se ven diferenciados en sus formas de expresión y liderazgo. Lo que lleva a reflexionar sobre como a pesar de utilizar diferentes estilos de comunicación y de liderazgo, cada entrevistado en sus distintas áreas de trabajo manejan intereses y propósitos en común que llevan a cabo cumpliendo los objetivos planteados.

Descriptores: Liderazgo, Comunicación, Estilos de Comunicación, Neurociencias, Empresa de Consumo Masivo.

INTRODUCCIÓN

Para Einstein, una idea era el producto de la intuición y de la razón. Consideró que sólo había tenido dos ideas reales en toda su vida. Dedicando la mayor parte de su tiempo a la adquisición y organización de la cantidad increíble de conocimientos que necesitó para formar lo que podría dar los grandes saltos intuitivos, que llamo sus ideas (Whittaker y Whittaker. 1986). Principio básico de cualquier investigación, pues el nacimiento de una idea parte de la curiosidad sobre un fenómeno.

En este sentido, se planteó el estudio del fenómeno del liderazgo y sus estilos de comunicación, en una empresa de consumo masivo, desde una perspectiva neurocientífica.

Para brindar mayor comprensión al desarrollo y hallazgos de la investigación, el informe fue estructurado en tres (3) capítulos como se describe brevemente a continuación.

En el Capítulo I: *El Problema*, se narra lo relativo a la situación problemática que motivó a realizar la investigación, con la finalidad de describir el fenómeno en estudio y así brindar alternativas de solución sin la presunción de llegar a la generalización. El capítulo está estructurado en el planteamiento y formulación del problema, los objetivos de la investigación, tanto el general como los específicos, la justificación y alcance de la investigación.

En el Capítulo II: *Marco Referencial*, capítulo que constituye el soporte teórico de la investigación, lo cual permitió sustentar el análisis y descripción del estudio de liderazgo y sus estilos de comunicación, en una empresa de consumo masivo, desde una perspectiva neurocientífica. El capítulo está estructurado en las siguientes unidades: los *antecedentes* del presente estudio. Así como, el *marco conceptual* en lo pertinente a la comunicación (comunicación verbal, comunicación no verbal, estilos de comunicación, estilo de comunicación como rasgo cultural, estilos de comunicación como rasgo de género, estilos de comunicación como característica individual, y la comunicación organizacional), *al liderazgo* (estilos de liderazgo (Goleman, 1999 y los modelos teóricos del liderazgo) y las neurociencias (el sistema nervioso y conducta, estructura del sistema nervioso, el sistema nervioso central (Jessell, Kandel y Schwartzet, 1997), neurociencias, cerebro y comunicación (Masaya, 2017), *neuroliderazgo*

(Braidot, 2013), habilidad social y neuronas espejo (Rizzolatti, 2005), Neuroplasticidad (Braidot, 2013) y el neurogénero: cerebro masculino y cerebro femenino. Además, se presenta en el capítulo el *marco teórico* (base legal y la definición de términos básicos).

Por último, se hace mención en el Capítulo III: *Metodología*, en este apartado se exhibe los componentes metodológicos manejados para el estudio de la problemática planteada en la indagación, atendiendo al propósito de la misma. Está estructurado en las siguientes secciones: la perspectiva metodológica, la contextualización de la investigación (posición del investigador, ámbito de estudio, entrada al campo por parte de la investigadora y sujetos del estudio), estrategia de recogida de información, análisis de datos, rigor metodológico, aplicabilidad y limitaciones, y como cierre del estudio, los hallazgos y conclusiones del mismo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En este capítulo se explica la situación problemática que motivó a realizar la investigación, con la finalidad de describir el fenómeno en estudio y así brindar alternativas de solución sin la pretensión de llegar a la generalización. El capítulo está estructurado en cinco secciones: el planteamiento y formulación del problema, los objetivos de la investigación (general y específicos), la justificación y el alcance de la investigación.

Planteamiento del Problema

“Desde el mismo instante del nacimiento algunos están predestinados a la obediencia, y otros al mando” (Aristóteles). El liderazgo no es un tema reciente, por el contrario, ha sido bastante estudiado, y revela constantemente una realidad innata en el ser humano, que es la necesidad de sobrevivir y de reinventarse incesantemente, valiéndose de cualquier medio, situación o persona. Por tanto, el significado del liderazgo continuamente pasa por procesos de transformación, acompañando los pasos de la evolución del ser humano e influenciado por las corrientes económicas, sociales, políticas, sociales y culturales de las distintas épocas de la humanidad.

Rodríguez, (2015), expone en seis etapas, cómo ha evolucionado históricamente el concepto y la visión de liderazgo: edad del liderazgo de conquista, edad del liderazgo de conquista, edad del liderazgo de innovación, edad del liderazgo de la información y liderazgo en la “nueva edad”.

Edad del Liderazgo de conquista, durante este periodo, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe todopoderoso, el mandatario arbitrario y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

Edad del Liderazgo comercial, a comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal del liderazgo. La gente emprendía la búsqueda de personas que pudieran mostrarles cómo conducir su ritmo de vida.

Edad de Liderazgo de organización, durante este periodo se elevan los patrones de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

Edad del Liderazgo de innovación, a medida que se aumentaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían arcaicos antes de salir de la junta de planeación.

Edad del Liderazgo de la información, el líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor la resuelve, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

Liderazgo en la “Nueva Edad”, este estará caracterizado por líderes que deberán conocer cómo se utilizan las nuevas tecnologías, como analizar y sintetizar eficientemente la información que está recibiendo y deberá concebir que dirigen gente, no cosas, número o proyectos.

Estas edades revelan la importancia de entender al ser humano, para posteriormente comprender las distintas habilidades que el mismo puede poseer o desarrollar. Partiendo del concepto básico de que el hombre es un ser bio-psico-SOCIAL-espiritual-histórico, se puede entender la necesidad de éste de sobrevivir y concientizar que la convivencia en grupos es vital para la supervivencia. Esta realidad lo ha llevado a descubrir la necesidad de la figura de un líder, que mostrará caminos a seguir o dispusiera de directrices con patrones de comportamiento, con el fin de lograr un objetivo, un Dios o semidiós, según plantea la primera edad del liderazgo (Edad del Liderazgo de conquista).

Esta realidad es observable y ha sido narrada en la historia de la humanidad, desde la filosofía hasta la religión, debido a que es una condición innata en el ser humano, ubicar a una persona como guía para que muestre caminos a seguir o para tomar decisiones. Siempre entendiendo que este proceso es natural y de selección, por lo tanto, debe ser aceptado por aquella persona a quien se otorgaba el liderazgo. Leer sobre la vida de figuras históricas como Jesucristo, *Nelson Mandela*, *Marthin Luther King* o *María Teresa de Calcuta*, genera la interrogante de si los líderes nacen o se hacen (Gómez, 2002).

Por consiguiente, si las masas históricamente se han visto en la necesidad de tomar en consideración características personales, sociales y emocionales de una persona para representar el rol del líder, es necesario señalar los principios básicos de las teorías clásicas del liderazgo, para

entender el comportamiento de las personas a lo largo de la historia. Entre estas se encuentra, la *Teoría del Liderazgo como Rasgo de Personalidad*, la cual surge a comienzos del siglo XX y propone que el líder “nace”, lo que indica que una persona podría poseer un conjunto de atributos que le otorgarían la característica de ser líder en cualquier situación o grupo (social, laboral o familiar) (Palomo, 2013).

Estos rasgos se siguen estudiando, sin embargo, la evolución social y la búsqueda del conocimiento, han reconsiderado esta teoría como una explicación total del constructo liderazgo, debido a que una persona podrá ser líder o no, dependiendo de la situación en la que se encuentre, por tanto la teoría de rasgos sostiene su aporte en la evolución del estudio del liderazgo, en el hecho de que los rasgos se conciben como características individuales del líder, que lo hace distinguir frente a los demás, los líderes tienen una cualidad que no se encuentra en los seguidores no como un absoluto en la explicación definitiva de la naturaleza de un líder (Martin, A. 2006),

Tras conocer la importancia del estudio de los rasgos en los líderes, la continuidad del estudio comenzó a situarse, no solo en el sujeto (aquel visto como líder), sino también en cómo era percibido el mismo, por sus seguidores o subordinados. Así pues, surge la definición de *Líder Carismático* y *Líder Motivacional*, si bien su definición es diferente, el punto central de ambas, es que existe una necesidad del líder, por empatizar con las personas que está dirigiendo. Posteriormente la investigación se situó en cómo reaccionaba el líder ante las situaciones y se clasificó esta nueva característica como *Líder Situacional*.

Toda la evolución del liderazgo ha sido necesaria en las distintas áreas de la vida, especialmente en el ámbito organizacional, por su aplicación continua, la cual es vital para la constitución, desarrollo y posicionamiento en el mercado de la organización, debido a que define decisiones gerenciales, que definitivamente pueden cambiar el rumbo de la historia en una organización. Esto ha generado la necesidad en las empresas de invertir tiempo, dedicación y dinero para obtener herramientas que les permitan afrontar las constantes contingencias y retos que se generan en todas las áreas de la organización.

El liderazgo, puede ser observado en cualquier nivel de la organización, desde el nivel gerencial, hasta el nivel de producción, por eso es necesario conocer cómo actúan, piensan y sienten las personas que consciente o inconscientemente asumen este rol dentro de la organización. El fenómeno organizacional, desde la Revolución Industrial, es el campo de mayor alcance

económico en esta sociedad globalizada, lo que fortalece los esfuerzos de la organización, por lograr resultados constantes, innovadores, competitivos y sostenibles en el tiempo, que les permitan tener un mayor alcance en la masa. Estos procesos requieren que los individuos que conforman la organización, tomen consciencia de lo que significa reinventar el paradigma del liderazgo. Cuartas y Monto (2013), afirman,

Los cambios dentro de las organizaciones demandan que los procesos de adaptación sean más rápidos y la innovación sea constante, que el conocimiento sea transversal a todas las áreas de la organización y que las personas desarrollen competencias de liderazgo prospectivo (p. 61).

El punto focal en el paradigma actual del liderazgo, se encuentra situado en la adaptación, a la constante demanda de la sociedad globalizada que se vive. Lo que hace necesario el fortalecimiento de la cultura organizacional y si es preciso el rediseño de la misma, para esto es fundamental analizar el comportamiento de los miembros de la organización, principalmente el de los líderes, con el objetivo de ubicar lineamientos más amplios y adaptativos a los cambios que segundo a segundo van ocurriendo en la sociedad y que afectan directamente a la dinámica de todas las organizaciones.

Esta realidad como bien se aclaró, es globalizada, por tanto, es observable en todo el mundo. En los últimos años se ha evidenciado que la clave para sobrevivir al nuevo marco económico mundial, es permitir que la realidad forme parte de la organización, saliendo del marco clásico, que indicaba que la organización debía adaptarse a la realidad, manteniendo un plan de acción previamente establecido (planificación estratégica). Es por ello que el nuevo paradigma apunta a que es “necesario entender que la empresa ya no es un ente mecánico, previsible y controlado, sino que se asemeja al sistema de un ser vivo, en el que la complejidad, la incertidumbre y la imprevisibilidad son variables normales, y no extraordinarias (Neuro Ciencia y Empresas, 2014).

Basados en esta realidad, las respuestas a los problemas del siglo XX y a los actuales del siglo XXI, ya no pueden ser abordados de la misma manera, ni con los mismos recursos. Es por ello, que han surgido nuevos enfoques de investigaciones con valiosos aportes a la organización actual, situándose en la importancia que tiene el capital intelectual y emocional como recurso estratégico invaluable para la resolución de conflictos, dentro de la organización.

Por lo antes mencionado, es cuando el campo de estudio de las Neurociencias comienza a ser utilizado, para conocer a mayor profundidad el *¿por qué?, ¿para qué? y ¿cómo?* las personas actúan de una manera u otra, entendiendo que la Neurociencia es una ciencia experimental, que incluye un conjunto de disciplinas científicas, dedicadas a estudiar la estructura y el funcionamiento del sistema nervioso humano, desde el proceso de los estímulos y reacciones innatas, las cuales crean circuitos neuronales, asociados a la influencia del medio natural y social que los rodea, lo que permite conocer la forma en que los seres humanos toman decisiones y crean realidades.

Las Neurociencias han revolucionado la forma en la que se observa la realidad en el mundo gerencial, y su estudio ha revelado importantes aportes para el crecimiento de la organización del siglo XXI, debido a que permite predecir el comportamiento de los miembros y ayuda a decidir cómo actuar ante un comportamiento o situación inesperada, que como se había comentado anteriormente, “la incertidumbre y la imprevisibilidad son variables normales, y no extraordinarias”, para las cuales debe existir una preparación, que parte del conocimiento de cada miembro de la organización sobre sí mismo, “preparando” su cerebro para que puedan lograr eficazmente sus metas.

Uno de los aspectos que han captado la atención en la investigación organizacional y neurocientífica, es el estudio de género, por las repercusiones que estas diferencias estructurales y hormonales tienen en el rendimiento, actuación, comportamiento, emociones, soluciones de problemas, entre otros aspectos básicos de los procesos psicológicos básicos de la persona que cumpla alguna función dentro de la empresa, en especial aquellos que de una u otra manera poseen características de líder.

“En España la presencia de mujeres en cargos de alta dirección empresarial está en torno a un 12% y aumenta a un 14% el porcentaje de alcaldesas, así como el de catedráticas” (Berbel, 2014, P. 73), lo que indica que en la evolución del constructo liderazgo las mujeres están teniendo más participación en el ámbito empresarial, con características diferentes a las del gerente masculino.

Asumir que existen diferencias entre un hombre y una mujer, implica reconocer que su carácter psicológico, biológico, social y cultural influye directamente en su comportamiento. Este principio ha sido confirmado por quienes se han dedicado a estudiar las neurociencias, debido a

que la conducta posee una base neurobiológica, siendo hombres y mujeres diferentes en sus estructuras cerebrales, hormonales y receptoras, lo que significa que su personalidad y función cognitiva también lo es.

En los últimos años el estudio del cerebro femenino, se ha basado en la búsqueda de la plataforma neurológica de la misma, que sustente sus características de inteligencia, capacidad para crear relaciones y empatía, aspectos que son fundamentales para la organización del siglo XXI, sin dejar de lado el cerebro masculino, el cual posee rasgos que son determinantes en el funcionamiento de la buena gerencia y liderazgo, como la toma de decisión rápida, lo que descarta el carácter sexista y feminista que algunos autores señalan en sus investigaciones. La neurociencia solo se enfoca en el estudio de las características de la neurobiología humana, y para esta investigación es menester esta característica debido a que busca conocer y describir las diferencias y semejanzas en los rasgos de liderazgos y estilos de comunicación utilizados, en el día a día de los informantes claves dentro de la organización.

Estos estudios son actuales y aun así hay mucho que explorar, sus principales investigadores se encuentran en el continente europeo, mientras que, en Latinoamérica, existe mucho que investigar en relación al liderazgo, analizado desde la perspectiva neurocientífica, para dar cabida a nuevos recursos en la gerencia dentro de las organizaciones. Ahora, en Argentina, actualmente se cuenta con innumerables investigaciones realizadas por Braidot (2006), quien ha brindado aportes novedosos al desarrollo de este nuevo paradigma de estudio y aplicación de la neurociencia en Latinoamérica.

Por tanto, para la gerencia latinoamericana y principalmente la gerencia Venezolana, la cual en la última década, ha convivido con un constante cambio de políticas económicas, sociales y culturales, que afectan directamente al gerente venezolano, el estudio del comportamiento, comunicación y liderazgo en la organización, permite conocer como algunas empresas se mantienen sólidas en el mercado, tanto en posicionamiento como en proyección, aun con la situación de crisis que está atravesando el país.

Actualmente en el país, una de las empresas con mayor solidez, como empresa piloto y líder dentro del mercado, es la empresa seleccionada para realizar esta investigación, la cual se encuentra dedicada a producir, distribuir y ofertar marcas de alimentos que satisfacen las necesidades y expectativas de los consumidores, con la mejor calidad y la mejor relación precio-

valor. Como empresa líder en Venezuela, su forma de relacionarse y de ver a sus trabajadores es, respetando y valorando al trabajador, “como personas igualmente dignas, únicas en su individualidad y diversas en sus talentos e intereses” (Sitio web de la empresa, 2016).

Esta empresa está dividida en tres actividades comerciales diferentes entre sí, implicando un gran compromiso organizacional y económico, debido a que actualmente existe una matrícula de capital humano e intelectual de más de treinta mil trabajadores directos y más de 180 mil indirectos. Lo que da un abre boca, sobre el compromiso que debe sentir la empresa con el trabajador y a su vez éste con la empresa, por tanto, todo aquel que se desenvuelve dentro de esta organización como el Líder, asume una responsabilidad con sí mismo, con su entorno, con la empresa y con su país.

El actual presidente de esta empresa, participó en el evento Perspectiva Sociales 2011 “Liderar, Emprender y Gerenciar”, y compartió su visión de liderazgo, desde una perspectiva de Responsabilidad Social, destacando Beltrán (2011), que los que poseen funciones de liderazgo, deben de entender no solamente tienen que trabajar en equipo, sino que, a cada uno de los líderes, les corresponde hacer bien lo que les toca.

Esta visión como líder es llevada a sus trabajadores y se vuelve interesante conocer e investigar, como desde la perspectiva de la neurociencias, los hombre y mujeres que asumen el rol de líder en esta organización, ocupan dicha posición, y cuáles son sus aportes dentro de la misma, principalmente desde la comunicación como recurso, por ser parte de ese proceso de crecimiento, mantenimiento y posicionamiento, en esta organización del siglo XXI, y que además, se encuentra inmersa en un entorno político, económico y social, en constante cambio.

Lo expuesto anteriormente, motivó a la realización de esta investigación, con el propósito de comprender en una empresa de consumo masivo de Valencia Estado Carabobo, el liderazgo, la comunicación y el vínculo entre liderazgo y los estilos de comunicación. Fenómeno poco estudiado en nuestro país.

Formulación del Problema

¿Cómo es el perfil de liderazgo y los estilos de comunicación utilizados por empleados de una empresa de consumo masivo, analizado desde una perspectiva neurocientífica?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el fenómeno del liderazgo y sus estilos de comunicación, en una empresa de consumo masivo, desde una perspectiva neurocientífica.

Objetivos Específicos

- Identificar los estilos de comunicación utilizados por empleados de la empresa de consumo masivo.
- Explorar el perfil de liderazgo existente en la empresa de consumo masivo
- Interpretar la vinculación existente entre liderazgo y los estilos de comunicación utilizados en la empresa de consumo masivo desde una perspectiva neurocientífica.

Justificación de la Investigación

En la era de la información y el conocimiento, y dentro de una sociedad totalmente globalizada, que evoluciona a pasos acrecentados, la necesidad del ser humano de descubrir nuevos recursos para seguir avanzando, es en este punto histórico, insaciable. Por ello, las neurociencias, buscan revolucionar el estudio de lo ya aparentemente conocido, para generar una nueva perspectiva en lo que concierne al conocimiento del ser humano *per sé*, e integrarla a lo ya conocido. Por lo tanto, esta investigación aporta en su descripción y hallazgos, como el líder de hoy en día asume este rol dentro de la organización, y como este conocimiento, aporta nuevos elementos prácticos para el fortalecimiento de la gerencia organizacional de esta empresa.

La información teórica y práctica, facilitó a la investigadora la elección de los instrumentos y técnicas para el desarrollo de la misma, así como la validación de la teoría en momentos de la indagación.

Por otra parte, el resultado de esta indagación permitió conocer en correspondencia al funcionamiento neurobiológico del hombre y la mujer, y como éste es evidenciable en la conducta, personalidad, actitud, forma de relacionarse, comunicación verbal y no verbal y empatía dentro de la organización. Por lo que se considera un aporte importante, para la gerencia de la empresa donde se ejecutó el estudio. Un referente para otras empresas de consumo masivo y para estudios relacionados con la neurociencia en Venezuela.

De igual forma, para la Universidad José Antonio Páez, específicamente en el área de Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional, debido a que la presente investigación es uno de los primeros estudios realizados desde la perspectiva de la neurociencia, con un aporte al estudio del liderazgo y los estilos de comunicación, que son utilizados en las distintas expresiones de los perfiles ya estudiados, formando así parte del marco referencia de las investigaciones adscritas a esta línea de investigación.

A su vez, esta investigación sirve de aporte teórico a la incesante búsqueda y generación del conocimiento, esperando que sea de provecho para la concepción de nuevas investigaciones dentro del estudio de la comunicación, el liderazgo y el vínculo entre ellos analizados desde la perspectiva de las neurociencias.

Alcance de la Investigación

El alcance de esta investigación se basó en el análisis del fenómeno del liderazgo y sus estilos de comunicación, en una empresa de consumo masivo, desde una perspectiva neurocientífica. Con una especificidad en el estudio, en cuanto a la descripción los estilos de comunicación, el perfil de liderazgo y la vinculación entre liderazgo y los estilos de comunicación manejados en la empresa de consumo masivo desde una perspectiva neurocientífica.

La investigación resulta novedosa en el área de estudio de la neurociencia en la ciudad de Valencia en particular y por ende en Venezuela, en lo relacionado con el liderazgo, aspecto fundamental en la actualidad en todas las organizaciones, en especial en las que producen artículos de consumo masivo en los actuales momentos en el que el país atraviesa una situación coyuntural que vive la sociedad venezolana, en lo económico, lo político, lo social. Por lo tanto, sería una oportunidad para todas las empresas venezolanas interesadas, en contar con una referencia o antecedente acerca de un recurso que puede ser invaluable en el posicionamiento de su empresa, a través del conocimiento individual y comportamental de los miembros de la misma.

De igual forma, en lo referente al estudio del género, la investigación describe la influencia de las distintas composiciones neurobiológicas de los sujetos participantes de una empresa del siglo XXI, especialmente en una empresa de consumo masivo seleccionada para el desarrollo del estudio, la cual representa una imagen organizacional de liderazgo en el país.

En conclusión, los resultados del estudio pueden cambiar la perspectiva de muchas empresas y en la que se realizó el estudio en particular, acerca de la importancia de la neurociencia como herramienta valiosa y aplicable a todo el capital humano de las organizaciones.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

El presente capítulo constituye el fundamento teórico de la investigación, lo cual permitió sustentar el análisis y descripción del estudio de liderazgo y sus estilos de comunicación, en una empresa de consumo masivo, desde una perspectiva neurocientífica. El capítulo está estructurado en las siguientes unidades: antecedentes de la investigación, el marco conceptual (la comunicación, liderazgo y neurociencias), marco teórico (base legal y definición de términos básicos).

Antecedentes de la Investigación

Maldonado (2016) en su investigación que tuvo como objetivo el de analizar el liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transporte ubicada en Valencia, Estado Carabobo. La misma, en su desarrollo con un método descriptivo analizaron cinco tipos de liderazgo, y la incidencia de siete factores como el reconocimiento, el logro de metas, la motivación, la formación profesional, las condiciones de trabajo, incentivo y la recompensa en el desempeño de los trabajadores de la empresa, se analizó la relación entre liderazgo y desempeño laboral. En la misma el investigador llegó a la conclusión de que el tipo de liderazgo es mixto con tendencia al tipo estructurador y que los factores estudiados influyen favorablemente sobre el desempeño laboral y no apreciándose disminuido por las carencias personales del supervisor en cuanto a elementos básicos como la motivación y el incentivo para el logro de metas.

Dimas y Vitriago (2016), en la investigación realizada de carácter descriptiva con diseño de campo, con el propósito de analizar los estilos de liderazgo prevalecientes en los supervisores del área de almacén de una empresa del sector de refrescos y bebidas no carbonatadas ubicada en Valencia, edo. Carabobo, llegaron a la conclusión de que el liderazgo predominante entre los supervisores es el de *líder autocrático*, adicionalmente se indicó que si el supervisor implementara entre sus estrategias de trabajo manejar su liderazgo revelando el interés por las personas se pudiera lograr con efectividad el cumplimiento de metas y logro de objetivos establecidos en la empresa.

Gutiérrez, (2015), en su investigación titulada *“Liderazgo del Personal Directivo como factor influyente en la Formación de Equipos de Alto Desempeño”*, con el objetivo de proponer un programa dirigido al liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en la U. E “Antonio José de Sucre”, ubicada en la parroquia Santa Rosa, Municipio Valencia, Estado Carabobo. En su diagnóstico para la propuesta concluye que la institución posee deficiencia en el liderazgo, lo que genera bajo nivel de compromiso en los miembros del equipo, haciendo necesario un programa dirigido al liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en la U. E “Antonio José de Sucre”.

Cirelli, (2014), en su investigación titulada: *“La inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de líderes desde una perspectiva neurocientífica”*, se propuso descubrir al hombre en sociedad convertido en líder empresarial donde la inteligencia intuitiva en la toma de decisiones desde una perspectiva neurocientífica. En lo que concluye que: los líderes que toman buenas decisiones, no son aquellos que procesan más información o que dedican más tiempo a deliberar, sino aquellos que han perfeccionado la cognición rápida; es decir, las decisiones adoptadas instantáneamente, las cuales pueden ser tan buenas como las más prudentes y pensadas. Así mismo, otro aspecto de la conclusión es que la ciencia del cerebro, influye en todas nuestras decisiones ya que todo se resuelve en él. Por un lado, existe el libre albedrío y en el otro extremo, la racionalidad. En el medio se encuentra el sentimiento. Y, por último, desataca en la conclusión que las decisiones en el Neuroliderazgo de género femenino tienen un resultado de tipo más emocional, esto debido a la conexión de manera integral de ambos hemisferios, mientras que en el Neuroliderazgo de género masculino la toma de decisión será más concreta y las emociones influirán en menor medida. En las mujeres hay una capacidad innata de empatía y comunicación mientras que en el hombre no.

Esta fue realizada metodológicamente, con un diseño de tipo exploratorio y descriptivo, a través de dos instrumentos de medición (test), uno de predominancia cerebral y otro de inteligencias múltiples, agrupados desde una óptica neurocientífica y a su vez, se utilizaron entrevistas en profundidad personalizadas, para realizar triangulación en el estudio de ambas ciencias: la social y la neurológica. En consonancia a ello, la entrevista en profundidad fue un instrumento que permitió visualizar los parámetros de identificación de los diferentes estilos de liderazgo, apoyándose en el *background* cultural y socioeconómico de cada líder. Lo cual logró el análisis de manera empírica de los condicionantes con los que cada líder cuenta a la hora de tomar decisiones.

La muestra seleccionada para esta investigación fue de tipo no probabilística intencional de 14 líderes estratégicamente seleccionados con el objeto de incluir variedad respecto a la edad, género y cargo de diferentes áreas, a fin de entrevistar líderes estratégicos referentes de cambios que impactan dentro del ámbito empresarial. La muestra subdivide el análisis en cuatro directores (tres masculinos una femenina). El total arroja un resultado de siete líderes de género femenino y siete masculinos, esto con el objetivo de ser equitativos en el análisis de género y demostrar de qué manera impacta la inteligencia intuitiva en la toma de decisiones según el género de cada líder.

Marco Conceptual

Atendiendo los objetivos de la investigación, en este apartado se tratará el concepto relacionado con la comunicación

La Comunicación.

La comunicación, es un estado *sine qua non* de la vida humana y del orden social, es un todo integrado, un proceso continuo verbal y no verbal, que muestra la necesidad del ser humano de relacionarse, y de convivir en sociedad a través del uso de símbolos para establecer e interpretar el significado de su entorno (Watzlawick, et al, 1991).

La comunicación ha sido estudiada desde hace mucho tiempo, desde que el hombre es reconocido como tal. El punto de partida para su estudio, ha sido entender la necesidad del individuo de expresar sus pensamientos y emociones, a través de un intercambio de información, principalmente como una forma de supervivencia. Este principio llevó al hombre a vincularse con otros para defenderse de los depredadores, a través de conductas que señalaban acciones y comportamientos, las cuales permitieron llegar a concesos a través de la colaboración y adaptación al entorno inmediato, logros que se dieron a través del proceso de comunicación (ob. cit.).

Con el tiempo este proceso no ha cambiado mucho, solo ha adoptado características de complejidad propias de la evolución del hombre. Hoy en día, aquella persona que domina el arte de la comunicación, continúa siendo un superviviente del entorno que lo rodea, ya que implica el intercambio de mensajes entre un mínimo de dos personas, con el fin de lograr los planes sociales, obteniendo bienestar, calidad de vida y mejores relaciones interpersonales. En consecuencia, Gironella (2015), plantea además que, “la comunicación en sí misma puede ser la forma más segura de minimizar el sufrimiento psicológico y la mejor fórmula de acercarse a ese ideal de bienestar físico y social que todo ser humano tiene.

Para comprender mejor la complejidad del proceso de comunicación, es necesario profundizar en dos niveles de análisis: la comunicación verbal y no verbal. Estos nacen de un proceso interno establecido por la biología, la cultura, los patrones comportamentales aprendidos, la historia del sujeto y el entorno en el que se haya desarrollado. El ser humano se comunica constantemente, valiéndose de infinidad de códigos y símbolos, los cuales se expresan a través de las palabras y acciones del cuerpo, elaborando un mensaje que, desde el estudio del tema, resulta beneficioso analizar, decodificar e interpretar su significado.

Watzlawick y colaboradores (1991), estudiaron el término “comunicación” desde dos puntos de vista: como título genérico y como una unidad de conducta definida de un modo general. Posteriormente consideraron la “comunicación” como un aspecto pragmático de la teoría de la comunicación humana. Para el entendimiento de la teoría se desglosaron los aspectos de la comunicación de la siguiente manera: *mensaje*, es la unidad comunicacional singular o bien una comunicación cuando no existan posibilidades de confusión. *Interacción*, es el intercambio de mensajes entre personas y constituye un nivel aún más elevado en la comunicación humana.

En este sentido, el estudio de la comunicación no se basa solo en una unidad-mensaje monofónica, sino más bien en un conjunto fluido y multifacético de muchos modos de conducta, verbal, tonal, postural, contextual, entre otros. Lo que permite entender a la comunicación-conducta como un todo, susceptible de permutaciones muy variadas y complejas, que van desde lo congruente hasta lo incongruente y paradójico (Watzlawick, et al. 1991).

Además, (ob. cit.), la teoría apunta a mostrar el aspecto básico de la conducta, afirmando que “no hay nada que sea lo contrario de conducta”, entendiéndose de una manera más simple, no es posible no comportarse. Ahora bien, al ser imposible evitar las conductas, también se hace imposible no desarrollar una situación de interacción, la cual por si misma siempre tiene un mensaje implícito, el cual comunica una idea o intención, que de manera instintiva tampoco pueden dejar de responder al mensaje, lo que significa que por mucho que se intente, no se puede dejar de comunicar.

En tal sentido, los autores antes citados, sugirieron su estudio, para mejor comprensión de la comunicación, la misma podía subdividirse en tres áreas, sintáctica, semántica y pragmática. Por consiguiente, al hacer referencia al área *sintáctica*, se abarcan los problemas relativos a la transmisión de información, donde se abarcan los problemas de codificación, canales, capacidad, ruido, redundancia y otras propiedades estadísticas del lenguaje. Por su parte, el significado constituye la preocupación central del área *semántica*, toda información compartida presupone una convención semántica. Por último, la comunicación afecta a la conducta y éste es un aspecto *pragmático*. Es importante resaltar que a pesar de la diferenciación conceptual que existe entre estas tres áreas, estas son en sí mismas interdependientes.

Por consiguiente, la comunicación y conducta, son utilizados virtualmente como sinónimos, pues “los datos de la pragmática no son sólo palabras, (en función de sus configuraciones y significados) que están al servicio de la sintáctica y la semántica, sino también sus concomitantes no verbales y el lenguaje corporal” (Watzlawick, et. al. 1991, p. 10).

Si bien esta teoría no se consideró única para el campo de estudio de la *comunicología*, si es pionera en los aportes del estudio de la comunicación, la psicología y la terapia sistémica, por lo que para la presente investigación es de vital importancia ya que muestra la importancia de conocer como el proceso comunicacional es evidenciado en cada acción y no acción del ser humano.

Una vez más resulta importante enfatizar, que el lenguaje es el instrumento que le permite al hombre comunicarse con los demás al enviar y recibir información, utilizando como recurso la *lengua* y los signos no verbales. Para el ser humano, el lenguaje es importante como un medio de comunicación entre seres humanos, sin embargo, su importancia reside en un proceso más complejo, ya que influye en la conducta humana. El lenguaje es la razón fundamental por la que los seres humanos crean cultura, lo que no hacen los animales, la diferencia fundamental reside en que el ser humano utiliza el lenguaje como una capacidad para producir nuevas señales a fin de producir nuevas ideas (Kalat, 2011).

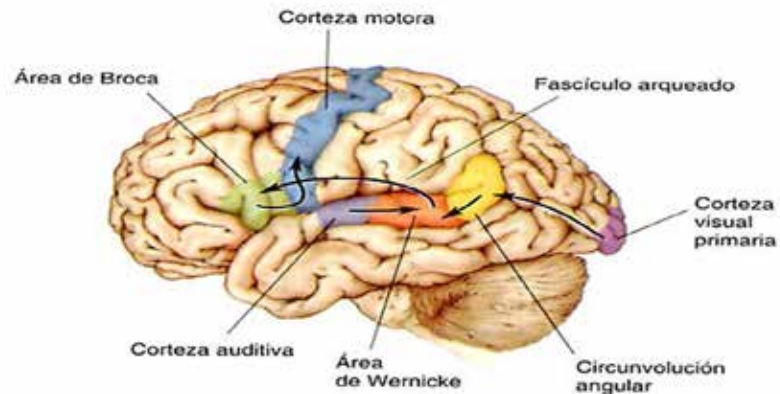
Ciertamente, los seres humanos poseen un dispositivo para la adquisición del lenguaje, esta propuesta se basó en que los niños tienen una gran destreza para desarrollar el lenguaje. Este proceso está estrechamente relacionado con el aprendizaje y la maduración del niño, el uso de reglas de lenguajes adecuadas (Kalat, 2011).

En este sentido, Kolb y Whishaw (2006), establecieron que el lenguaje es una capacidad propia del ser humano, quien percibe el desarrollo de múltiples canales sensitivos. Ofreciendo una forma de organizar la información aferente sensitiva, asignándole un nombre a la información, lo cual permite categorizar objetos y, por último, conceptos. El lenguaje, además, incluye el acto motor particular de expresar sílabas y también la habilidad de imponer reglas gramaticales, con un incremento significativo de la capacidad funcional del sistema.

Asimismo, se puede aseverar, que los seres humanos han desarrollado algo que los ayuda específicamente a aprender con facilidad el lenguaje. En 1861, el cirujano francés Paul *Broca* trató la gangrena de un paciente que había estado mudo por 30 años. Cuando el hombre murió cinco días después, *Broca* hizo una autopsia encontrando una lesión en la corteza frontal izquierda. Sin embargo, el lenguaje activa gran parte del cerebro, especialmente en el hemisferio izquierdo y no solo en el área de *Broca* (Kalat, 2011).

Los estudios concernientes a las bases neurobiológicas del lenguaje, se centran en el área de *Broca* y en el área de *Wernicke*. El modelo de *Wernicke-Geschwind* (Figura 2.1), se basa en tres partes fundamentales, descritas en Kolb, y Whishaw, (2006) de la siguiente manera:

Figura 2.1: Modelo de Wernicke-Geschwind de las Bases Neurológicas del lenguaje



Fuente: Kolb y Whishaw, (2006).

1. El significado de las palabras se representa en el área de *Wernicke*. Cuando una persona escucha un discurso, los sonidos de las palabras se envían por la vía auditiva a la corteza auditiva primaria, la circunvolución de *Heschl*. Desde ésta se transmite el área de *Wernicke*, donde se obtiene el sentido de la palabra.

2. Para conversar es necesario enviar el significado de las palabras por el fascículo longitudinal superior arcuato, al área de *Broca*, donde se ajustan los morfemas. El modelo plantea, que el área de *Broca* contiene una representación para la articulación de las palabras. Las instrucciones para el habla se envían desde el área de *Broca* hacia el área motora facial adyacente y, desde ésta, a las neuronas motoras faciales del tronco encefálico, el cual retransmite las órdenes a los músculos de la cara.

3. La lectura requiere que la información afín con la escritura sea enviada desde las áreas visuales, hacia la circunvolución angular y al área de *Wernicke*, para la lectura silenciosa, o en conjunción con el área de *Broca*, para la lectura en voz alta.

En resumen, este análisis es solo un aporte que la neurociencia ha dado al estudio del lenguaje y su contribución con la comunicación. Sin embargo, lo más resaltante es que a partir del lenguaje, la comunicación adquiere una naturaleza simbólica, de igual forma un gesto, una expresión facial o un sonido, puede significar algo y, por último, los símbolos expresan no solo emociones, también describen o designan objetos, hechos o acciones (Whittaker y Whittaker, 1986).

En la presente investigación, se divide el estudio de la comunicación en dos niveles de análisis: la comunicación verbal y no verbal. Dentro del primer nivel se encuentra la comunicación oral y la escrita y en el segundo, todo lo referente a la comunicación no verbal, es decir, el lenguaje corporal y gestual.

Comunicación Verbal.

La comunicación para la especie humana como se ha descrito anteriormente, es un elemento esencial de supervivencia, pues a partir de la necesidad del intercambio de información, se han formado sociedades con costumbres, ritos, tradiciones sociales y culturales. Los seres humanos han podido tener acceso a la comunicación verbal y a un amplio repertorio de estrategias lingüísticas, observables en las diferentes circunstancias en que se hace uso de la *lengua* para entrar en contacto con el otro.

En este aspecto, Hernández (2014), señala que la comunicación verbal también llamada comunicación oral, tiene la capacidad de usar la voz para expresar lo que se siente o piensa utilizando las palabras. Existe comunicación oral donde quiera que se diga algo a través de la palabra hablada.

En consecuencia, cada vez que se hace uso de la *lengua*, en forma oral o escrita, existe un objetivo fundamental como es el dar a conocer algo. Por lo que una de las funciones primordiales que se le atribuye a la *lengua*, es la de servir de vehículo para anunciar algo a alguien, para compartir con ese alguien los pensamientos acerca del algo, es decir, comunicarnos con interlocutor determinado, algo del mundo que nos rodea (Fajardo, 2009).

Esta función primordial, señala el autor citado, se realiza a través de sucesos de habla que se llevan a cabo en una *lengua* particular y es sobre este principio que se construye la comunicación verbal. De la *lengua*, nace el lenguaje verbal, el cual corresponde al lenguaje construido por palabras, de aquellos sonidos que se emanan de la boca, este tipo de lenguaje es un sinónimo de comunicación verbal. En este nivel, también se encuentra el lenguaje escrito, el cual corresponde a la transcripción gráfica de los sonidos de las palabras.

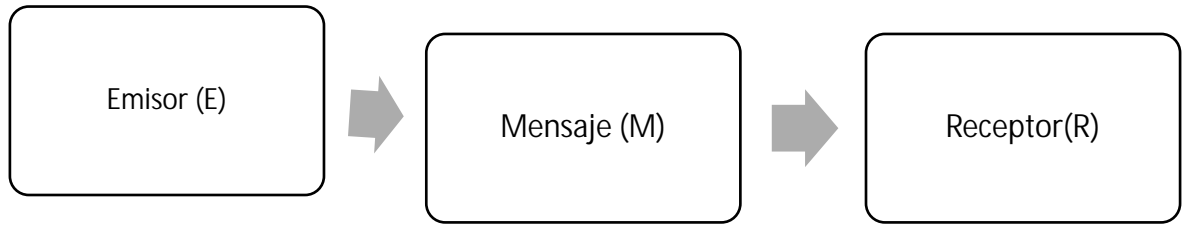
En este aspecto, el autor (ob. cit.) expresa, que es un error común establecer la comunicación verbal como un proceso sencillo, en el que intervienen un hablante y un oyente, quienes se comunican a través de un mensaje, el cual (el mensaje) se construye a partir de un contexto, está cifrado en un código, se refiere a algo y se transmite a través de un canal. La realidad más allá de lo evidente, es que en este proceso interviene el área pragmática y la lingüística cognitiva.

Desde este contexto, Fajardo (2009), en sus estudios ha manifestado que a lo largo de la historia de la lingüística han surgido posturas teóricas que persiguen beneficiar y determinar el modo en que se facilita el proceso de comunicación. Esas teorías han ayudado a esclarecer que la comunicación involucra no solo procesos que van más allá de la codificación y la decodificación, sino, además, el hecho de que cada uno de sus elementos incide de forma decisiva en el objetivo principal de la comunicación, que es el transmitir algo a otro. Por lo que no se puede desconocer que la comunicación transforma los entornos físico y cognoscitivo del interlocutor, en tanto que el oyente construye representaciones similares a las de quien emite.

De esta manera la transmisión de señales se origina en las investigaciones de la comunicación (en el campo de la telefonía) y centrandó su atención en agrandar la velocidad de transmisión y reducir la pérdida de señal. Estudios que motivaron a Hartley en 1928, para hacer uso por primera vez del constructo “transmisión de información”, como definición de comunicación. Definió por primera vez la información por su valor estadístico, refiriéndose a que la información se relaciona con la frecuencia de aparición de las señales, originando la idea de información asociada a la idea “novedad” o “imprevisibilidad”. En esta corriente de investigación, la aparición del constructo *Trasmisión de Información*, se produce sobre un modelo “técnico” general de *comunicación*. Lo que ocasionó que, a finales de los años 40, la *Bell Society* introdujo cambios significativos en el concepto de comunicación, concibiendo el problema de la fiabilidad de la transmisión como un aspecto constitutivo de información (Aguado, 2004).

A partir de este momento se mejora el “Modelo técnico general de la comunicación” (Figura 2.2), de donde Shannon y Weaver (1949) configuran su “Teoría matemática de la Comunicación”, la cual contribuyó a cambiar radicalmente la percepción de la ciencia y tecnología occidental.

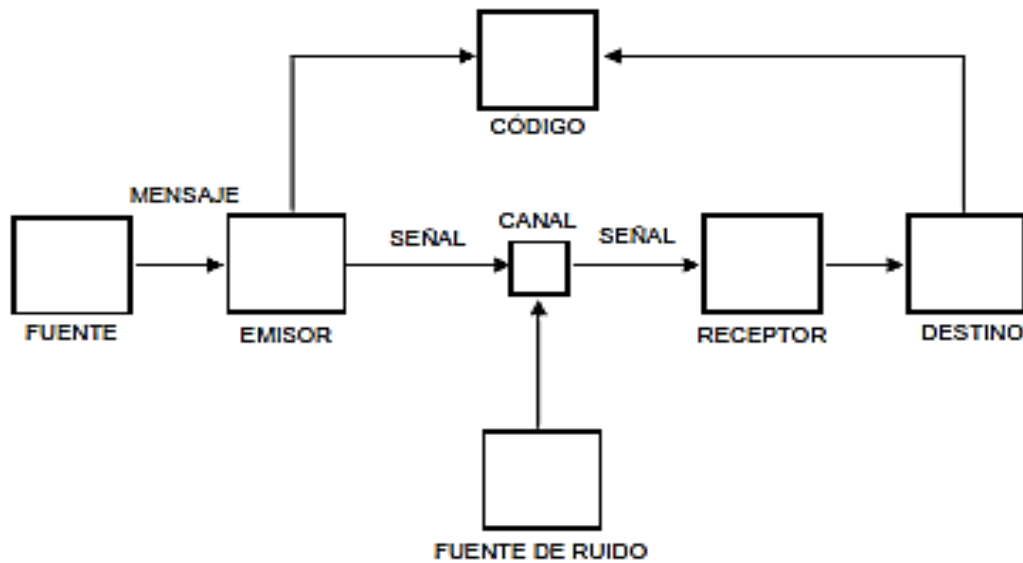
Figura 2.2: Modelo Técnico General de la Comunicación



Fuente: Aguado, J. (2004).

Al respecto, *Shannon y Weaver* en su teoría, completan el modelo elemental E-M-R, creando un modelo más amplio de comunicación (Figura 2.3), la cual definieron como la transmisión de información en un mensaje entre dos instancias (receptor y emisor), por medio de un canal en un contexto que afecta a la transmisión. Modelo que vigente, el cual se muestra a continuación (Aguado, 2004).

Figura 2.3: Modelo de la Comunicación en Transmisión de Información



Fuente: Aguado, (2004).

En este sentido, los elementos que intervienen en la comunicación (Figura 2.3), Fajardo (2009), los define en la comunicación verbal de la siguiente manera: Emisor/Receptor: Tradicionalmente, se considera al emisor y al receptor como dos sujetos indispensables para que se dé la comunicación, mientras uno produce, otro comprende. Sin embargo, la sociolingüística, por ejemplo, propone la importancia no solo de tratar a las nociones de *emisor* y *receptor* como participantes del proceso comunicativo, sino de considerar, además, que detrás del emisor siempre hay una fuente locucionaria que determina buena parte del discurso. Pues como su nombre indica, es la *fuentes* que proporciona parte de los conocimientos que quedan materializados en el mensaje. En cuanto al receptor, explica, que no todos los que funcionan como oyentes en un proceso comunicativo son afectados por la comunicación. Por esta razón se habla de un blanco locucionario, que es el participante que efectivamente resulta implicado en el proceso.

Entre el emisor y el receptor se establecen dos tipos de relaciones: la que se origina por el conocimiento previo, y la que se produce por la posición que el emisor y el receptor ocupan en la sociedad. Todorov (1981), en relación a la primera relación, critica el carácter unidireccional que tradicionalmente se le ha otorgado a la relación *emisor - mensaje - receptor*; pero considera que la construcción del mensaje siempre está ligada al conocimiento previo que se tiene del receptor, de tal forma que el mensaje que se construye es producto del conocimiento, así como de las necesidades y las expectativas que el receptor tiene frente al mensaje que el emisor le facilita.

En consecuencia, para que la comunicación se exitosa, es transcendental saber quién es el interlocutor y qué expectativas se del discurso. También, juega un papel importante el grado de empatía que exista entre los interlocutores, pues cuanta más confianza y conocimiento, menos distancia comunicativa. Así la *lengua* reflejará menos tensión y más emotividad.

El segundo tipo, mencionado por Escandell (2005), eje de la jerarquía, propone relaciones verticales, está asociado, con el poder de un participante respecto de otro, y, además, puede medirse incluso en las sociedades menos estratificadas. Estas relaciones se analizan a partir de las características inherentes y de los roles sociales. Las características inherentes son propiedades que se refieren a rasgos como la edad o el género.

· El código: Generalmente se estima que la comunicación depende del proceso de codificación de un mensaje por parte del hablante, y de su descodificación por parte del oyente. Este doble proceso requiere que se reconozcan los significados del diccionario o lingüísticos de las expresiones utilizadas en la comunicación, así como de la estructura morfosintáctica del mensaje emitido. Lo que Esto asevera que el proceso de codificación/descodificación solo requiere de un conocimiento sintáctico y semántico de la *lengua* en cuestión.

En este sentido, para que la comunicación llegue al otro, para que lo involucre en el intercambio comunicativo, para que se dé el proceso de interacción entre las partes, se debe cumplir la condición de compartir un código lingüístico, lo cual es obligatorio, pero no suficiente, pues en momentos los individuos encuentran diferencias e incluso dificultades para comprender perfectamente el mensaje que en su misma *lengua* emite alguien de una región diferente de la suya.

El código tiene dos vertientes: la verbal y la no verbal. Generalmente los estudios de este aspecto, se dedican al código verbal, debido a que este determina a una comunidad en la medida en que incluye no solo el idioma hablado por el grupo, sino sus características fonológicas, morfológicas, sintácticas, semánticas, inclusive, pragmáticas particulares, conocidas y compartidas por los hablantes de una misma *lengua*.

Es importante resaltar, aunque la lingüística se refiere de manera específica a lo verbal, es significativo tener presente que la comunicación maneja dos tipos de códigos. En lo que respecta al código no verbal, siempre se refiere a éste de manera muy fácil en la comunicación oral, al referirse en lo escrito por medio de los signos de puntuación, la reiteración de determinados términos o la velocidad de la narración.

· El mensaje: El mensaje es tan esencial como los interlocutores; es el enlace entre los mismos, establecido siempre por un referente. En muchos casos, el mensaje está asociado con una realidad externa; en otros, se refiere a una emoción o, simplemente, tiene que ver con acciones en las que el referente no es tan evidente como sucede al saludar o insultar; por lo que en vez de referente, conviene hablar de representaciones internas, es decir, representaciones que el individuo ha moldeado a partir de la experiencia que ha tenido, tanto del mundo externo como del interno, tanto del mundo de la objetividad como de la subjetividad.

Los mensajes se construyen a partir de esas representaciones; no se habla de las cosas como son en realidad, sino como se han representado. La experiencia que se tiene de los objetos del mundo exterior y del mundo interior es diferente y única, sin excluir el carácter compartido de las representaciones sociales, las cuales combinan las representaciones internas y permiten entender, por ejemplo, qué quiere decir una persona cuando expresa “estoy alegre”.

Las representaciones internas, precisa Escandell (2005), como conjuntos de proposiciones que especifican el modo en que un individuo define el mundo que lo rodea, los otros individuos y la relación que tiene con ellos, y las propias intenciones, deseos y creencias. Esas representaciones son variables, en tanto el individuo también es cambiante, por lo ende, pueden ampliarse, reforzarse, debilitarse, desaparecer y ser sustituidas por otras totalmente diferentes.

Las realidades empiezan a hacer parte de representaciones internas una vez que se han percibido e interiorizado; las representaciones internas (las personales e íntimas), junto con las representaciones sociales (grupales y compartidas), ajustan los conceptos. Esos conceptos son la base sobre la que se construye el mensaje y se rotulan a través de palabras que, por un lado, forman parte del código lingüístico y, por otro, se configuran como el medio a través del cual se lleva a la interacción comunicativa.

- El canal: Es definido como el medio físico a través del cual se transmite el mensaje, y su función esencial es hacer posible el contacto entre el hablante y el oyente. No obstante, *el canal* debe tener presente, la actitud y la disposición de los interlocutores entre sí.

En lo referente al acto propio de la comunicación, es transcendental considerar las expectativas del receptor, por lo que el mensaje debe estar construido para él, con base en unas estructuras semánticas, sintácticas, fonológicas y pragmáticas acordes con su nivel de conocimiento del código y que transmitan un mensaje que sea de su interés y llene efectivamente sus expectativas comunicativas.

Por consiguiente, lo más importante en el canal, no es el medio físico del mensaje, sino la función que debe cumplir como elemento de contacto entre el emisor y el receptor.

- El contexto: Es otro de los elementos del proceso de comunicación, se entendió en un principio como el entorno físico; pero en la actualidad, se debe poner esta etiqueta a las nociones de entorno social y al entorno cultural, en los que se origina el acto de habla o el “contexto comunicativo”. Generalmente, la estructura del mensaje o del discurso, satisface las necesidades que impone el contexto, es decir: el rol de los participantes, la edad, el género y el poder que le ha sido asignado. Todos estos elementos influyen en la forma como se construyen los discursos y en lo que se dice con respecto a la realidad circundante. El estudio del contexto permite identificar con los objetos y los estados a los que se hace referencia; también, da indicios para determinar la intención del hablante y enriquece los mensajes a través de las representaciones sociales que manejan los interlocutores por estar situados en un determinado contexto.

- Objetivo de la comunicación: En este aspecto, es necesario resaltar, que la comunicación busca reproducir en el interlocutor una serie de representaciones relacionadas con el objeto mismo de la comunicación y con los cambios de conducta y de actitudes que el hablante desea que se ocasionen o no en el interlocutor o en el entorno en que este se mueve. Este fenómeno fue denominado por la pragmática como *perlocución*.

El hablante persistentemente busca que el mensaje que divulga al oyente cambie de algún modo la representación interna y/o la representación social que su destinatario tiene con relación a un concepto específico. El hablante, a través de su mensaje, igualmente busca que el interlocutor cambie su conducta o asuma otra posición frente a cierto contexto. En este sentido, por la influencia que el emisor ejerce sobre el receptor, este puede adicionar nuevas representaciones, modificar otras o, incluso, suprimir algunas que ya había interiorizado. Estas probabilidades están relacionadas con los aspectos que se mencionaron antes, en lo referente al poder que el hablante ejerce sobre el oyente, del grado de credibilidad que aquel tiene ante este y de la manera como esas representaciones se afianzan en la mente del oyente.

Por otra parte, Vigotsky (1970), establece que la misión de un mensaje, es regular la conducta, lograr que el otro piense e, inclusive, ejecute lo que su hablante desea. En esto reside la persuasión y hasta la manipulación que el hablante puede ejercer sobre el oyente, la cual está directamente relacionada con aspectos que ya han sido mencionados como la edad y las relaciones de poder. Es por lo que el análisis de una preferencia se debe centrar en la acción que surge como respuesta del receptor a una emisión determinada, pues ésta no es otra cosa que la consecuencia directa de la interpretación que el receptor hace de los actos de habla insertados en unas condiciones comunicativas, sociales e históricas definidas.

Por todo lo expuesto, se puede afirmar que la *lengua* y su uso patentan los intereses, el poder, los deseos y las emociones; el uso de la *lengua* pretende moldear, cambiar, construir y reconstruir el mundo, donde se encuadran las acciones a través de las palabras, las estructuras y los mecanismos extralingüísticos que las acompañan.

Comunicación No Verbal.

Es ineludible pensar, el uso del lenguaje es un acto inevitable para el proceso de la comunicación en el ser humano. La utilización de estructuras sintácticas y un lenguaje con códigos establecidos para la construcción de mensajes verbales, ha propiciado que, al comienzo del estudio de la comunicación, se considerara más compleja y correcta la comunicación verbal, y, por consiguiente, haya sido más estudiada que la comunicación no verbal. Pero en la actualidad, son innumerables los estudios que manifiestan la importancia de este tipo de comunicación en el receptor del mensaje.

Ginorella (2015), establece, que la comunicación no verbal “es la comunicación que se origina mediante indicios o signos que no poseen estructura sintáctica verbal. Es decir, sus elementos no poseen una estructura sintáctica, por lo que no se consigue analizados como secuencias de constituyentes jerárquicos. Por consiguiente, para interpretar adecuadamente la comunicación no verbal, no se debe entender como un elemento aislado, sino como el conjunto de gestos que la persona ofrece y el contexto en el que se ocasiona la comunicación no verbal.

Para Givens (2008), la comunicación no verbal es transportadora de una gran cantidad de información, porque permite observar el proceso comunicativo de un individuo como un todo, donde se puede dilucidar su comunicación a partir de acciones inconscientes e involuntarias que en sí mismas también comunican. Además, expresa el autor citado, que los progresos logrados en neurología durante la década del cerebro en lo relacionado a la investigación del cerebro y el comportamiento, (1990-2000) y otros posteriores, han facilitado la comprensión del significado de las señales no verbales del léxico del cortejo. Para el autor, el lenguaje corporal ha alcanzado la plenitud permitiendo, comprender los significados ocultos de la atracción, el cortejo y el amor.

Así como Givens muestra los aportes de la comunicación no verbal en el estudio de la atracción entre personas, otros investigadores han encontrado que las señales visuales pueden llegar a ser aclaradas de manera más cierta y precisa que las auditivas. Porque un mensaje logrará ser transmitido de forma precisa, cuando las señales verbales sean congruentes con el contenido verbal (Álvarez, s.f.).

En virtud de lo expuesto, el estudio de la comunicación no verbal y su repercusión en las relaciones entre los seres humanos, ha ocupado un mayor interés.

La teoría de la comunicación humana, engloba el estudio de la comunicación verbal y no verbal, y describe su teoría en axiomas, desarrollados a criterio investigativo de los autores

En tal sentido, Ginorella (2015), establece que a pesar de la existencia de intención o no, en determinados casos, se pueden comunicar emociones que no se tenía intención de comunicar. De ahí que el autocontrol juega un papel fundamental para que las vías inferiores, no procedan a que la amígdala active el sistema de alerta y comience a mostrar señales que el individuo no desea mostrar, pero no se logra en muchas ocasiones, y en consecuencia comunica lo no deseado.

De acuerdo con lo expuesto, existen cinco axiomas en la teoría de la comunicación humana propuesta por Watzlawick (citado en Ginorella, 2015), los cuales son indudables en su cumplimiento, es decir, que no pueden evitarse, y reflejan condiciones *de hecho* en la comunicación humana, siempre están presentes en la misma. Lo que implica, que el cumplimiento de estos axiomas, por lógica, siempre se verifican. A saber:

1. *La imposibilidad de no comunicar*, todo comportamiento es una forma de comunicación. Como no existe forma contraria al comportamiento tampoco existe "no-comunicación". En otras palabras, no hay no-conducta, por lo que resulta imposible no comportarse. Ahora bien, si se admite que toda conducta en una situación de interacción, tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación, de lo que se infiere, que por mucho que el individuo intente, no puede dejar de comunicar. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje influyendo sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican.
2. *Los Niveles de contenido y relaciones de la comunicación*, este axioma refiere a que toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación, de tal manera que el último clasifica al primero, y es, por tanto, una metacomunicación. Esto representa que toda comunicación tiene, además del significado de las palabras, más información sobre cómo el que habla quiere ser entendido y que le entiendan, así como de qué forma la persona receptora va a concebir el mensaje; y el primero ve su relación con el receptor a través de la comprensión de la información. Toda comunicación implica un compromiso y, por ende, define la relación. Esta es otra manera de expresar que una comunicación no sólo transmite información, sino que, al mismo tiempo, impone conductas, conocidas como los aspectos "referenciales" y "conativos", 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. Y, el aspecto conativo se refiere a qué tipo de mensaje debe entenderse que es, y, por ende, a la relación entre los comunicantes.
3. *La puntuación de la secuencia de hechos*, la naturaleza de una relación depende de la puntuación que los participantes hagan de las secuencias comunicacionales entre ellos. Tanto el emisor como el receptor de la comunicación estructuran el flujo de la comunicación de diferente forma y, así, interpretan su propio comportamiento como única reacción ante el comportamiento del otro. Cada uno cree que la conducta del otro es "la" causa de su propia conducta, cuando lo indiscutible, es que la comunicación humana no puede reducirse a un sencillo juego de causa-efecto, sino que es un proceso cíclico, en el que cada parte contribuye a la continuidad (o ampliación, o modulación) del intercambio.

En este axioma no se trata de determinar si la puntuación de la secuencia comunicacional es, en general, buena o mala, pues resulta evidente que la puntuación *organiza* los hechos de la conducta y, por ende, resulta vital para las interacciones en marcha. Desde el punto de vista cultural, sirven para reconocer secuencias de interacción comunes e importantes. La falta de acuerdo con respecto a la manera de puntuar la secuencia de hechos es la causa de incontables conflictos en las relaciones.

4. *Comunicación digital y analógica*, la comunicación humana implica dos modalidades: la digital y la analógica. La comunicación no implica simplemente las palabras habladas (comunicación digital: lo que se dice); también es importante la comunicación no verbal (o comunicación analógica: como se dice). En el contenido se transmite en forma digital, mientras que el aspecto relativo a la relación es de naturaleza predominantemente analógica. Lo que evidencia, que la comunicación digital y analógica se complementan, ya que el aspecto digital del mensaje se codifica en función de lo analógico, lo digital hace referencia a la comunicación verbal, medible, y lo analógico a todo lo que incluye la comunicación no verbal (movimientos corporales, posturas, gestos, expresiones faciales, inflexión de la voz, secuencia, ritmo y la cadencia de las palabras). En consecuencia, se deriva que toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional, entendiendo que ambos modos de comunicación no sólo existen lado a lado, sino que se complementan entre sí en cada mensaje.
5. *Interacción simétrica y complementaria*, los intercambios comunicacionales pueden ser tanto simétricos como complementarios. Dependiendo de si la relación de las personas comunicantes está basada en intercambios igualitarios, es decir, tienden a igualar su conducta recíproca, o si está basada en intercambios aditivos, es decir, donde uno y otro se complementan, produciendo un acoplamiento recíproco de la relación. Por tanto, la comunicación puede ser simétrica cuando se mantienen las mismas condiciones en el emisor y el receptor. Esta interacción busca una relación equitativa que admita una comodidad entre las partes, esta puede ser armonizada por un valor agregado. Mientras que la comunicación complementaria está sujeta a la autoridad o jerarquía.

Los axiomas de los estudios de Watzlawick y sus colaboradores, amplían la visión de la comunicación, pretendiendo afirmar que toda cultura es un aglutinamiento de conversaciones e intercambios, que se efectúan en una diversidad de modo simbólicos los cuales se tejen desde el lenguaje verbal y no verbal, construyendo así la representación del mundo (Ginorella, 2015).

En consecuencia, la comunicación no verbal no es un sistema aislado, sino que forma parte de la comunicación verbal, complementándose según sea la intención o el objetivo del emisor o a pesar de su intención, permite integrar el proceso comunicativo en un todo. Pero, el proceso de comunicación no verbal, cumple funciones específicas que justifican este fin de complementariedad. Hernández (2014), ha distinguido seis funciones de la comunicación no verbal:

1. Repetir, reside en que la fuente repita lo que se ha expresado.
2. Sustituir, radica en que un acto no verbal reemplace la petición verbal.
3. Contradecir, esta función relacionada con la presencia de mensajes conflictivos, que en sí mismos (comunicación verbal y no verbal) son mensajes contradictorios.
4. Complementar, esta función es la opuesta a impugnar, ya que con esta se amplía el mensaje.
5. Acentuar: en esta función los actos no verbales se utilizan como puntos de exclamación, pues resaltan partes del mensaje verbal.
6. Regular o controlar, en las situaciones interpersonales, los actos no verbales consiguen regular el flujo de la conversación. Por ejemplo, un cambio en la postura del cuerpo, en el contacto visual, en la expresión facial u otro movimiento corporal o gesto son señas que pueden indicar que no se entiende el mensaje, que al receptor no le interesa el mensaje, que el receptor quiere hablar o que la fuente desea consentir la conversación a otra persona.

En la comunicación no verbal, tiene una variabilidad de circunstancias y contextos en que se puede observar. Los tipos de comunicación que se describen que a continuación, se denominan visuales, debido a que se relaciona con la imagen física que los demás perciben de un individuo en el momento de la comunicación: la forma de gesticular y de moverse, los desplazamientos que hace, el arreglo personal o vestuario que use. La apariencia física está determinada por tipo de cara, naturaleza, estatura, color de ojos y cabello, la manera de vestir y los objetos o accesorios que se porta (Hernández, 2014).

1. *Comunicación corporal (Kinésica)*, Uno de los objetos de estudio de la *kinésica* ha sido los movimientos y los gestos corporales, esto acontece del significado etiológico de la palabra kinésica, la cual deriva del griego *kinen* que significa “mover”. Existen ciertos gestos, llamados emblemas, que en oportunidades son manejados como sustitutos no verbales para la palabra o las frases determinadas. Otra función de los movimientos y gestos corporales es que se convierten en *signos de afecto*, a través de expresiones faciales que manifiestan el estado emocional; *de control*, por movimientos corporales y gestos faciales que controlan la comunicación verbal con la otra persona, estos proveen de la retroalimentación necesaria para saber si se entiende el mensaje o si se necesita aclararlo; y *de adaptación*, a partir de movimientos y gestos faciales, sin intención de comunicar, son esfuerzos para adaptarse a las necesidades físicas e inmediatas, como un grito de dolor.
2. *Comunicación paralingüística*, es entendida como el estudio de la expresión de los mensajes no verbales causados por la voz; el cual se centra en el análisis de aspectos no lingüísticos de la conducta verbal, como el tono de la voz, el ritmo y la velocidad de la conversación, las pausas, etc. Los componentes del paralenguaje son los siguientes: *Cualidades de la voz*: involucran la amplitud y el control del tono, ritmo y articulación, así como la resonancia del labio vocal. *Vocalizaciones*: están sujetas a las caracterizaciones vocales (reír, llorar, gemir, bostezar, eructar, tragar, susurrar, estornudar, etc), calificativas vocales (volumen de alto a bajo, velocidad lenta a rápida) y segregados vocales (vocalizaciones como uh, um, mm, oh, etc.).
3. *Comunicación no verbal espacial (Proxémica)*, se refiere al estudio de la manera en que el hombre percibe, estructura, utiliza sus espacios personales y sociales. Por consiguiente, examina los problemas que surge en torno a la utilización y estructuración del espacio personal la distancia de interacción, la conducta territorial, etc. Para la proxémica el espacio interpersonal, es la distancia o espacio existente entre una persona y otra.

El antropólogo Edward T. Hall ha identificado cuatro distancias interpersonales que definen las relaciones entre las personas (citado en Hernández, 2014): *Distancia íntima: de 0 a 0.5 mts*, permite que las personas se aproximen de manera que llegan a compartir el calor y el olor de los cuerpos; también consiente tocarse con las manos o piernas. *Distancia personal: de 0.5 mts a 1.5 mts*. permite tocar a los demás si extienden los brazos, se perciben los perfumes, los olores fuertes y los colores. En la fase lejana, una persona todavía puede tocar si las dos extienden sus brazos. *Distancia social: de 1.5 mts a 3.5 mts*. se usa cuando se interactúa de manera informal con compañeros de clase y amigos en una reunión social. Transacciones de negocios y conversaciones formales entran en esta fase. La mirada mutua es importante y necesaria. Las mesas en un restaurante y en la oficina mantienen esta distancia. *Distancia pública: de 3.5 mts en adelante.*, no es posible captar los detalles de las caras y los ojos de los demás, pero se puede ver y oír sin esfuerzo. En su etapa lejana hay que hablar más fuerte, hacer gestos más amplios, etc. Esta distancia es necesaria para acomodar a las grandes audiencias que desean escuchar y ver presentaciones teatrales.

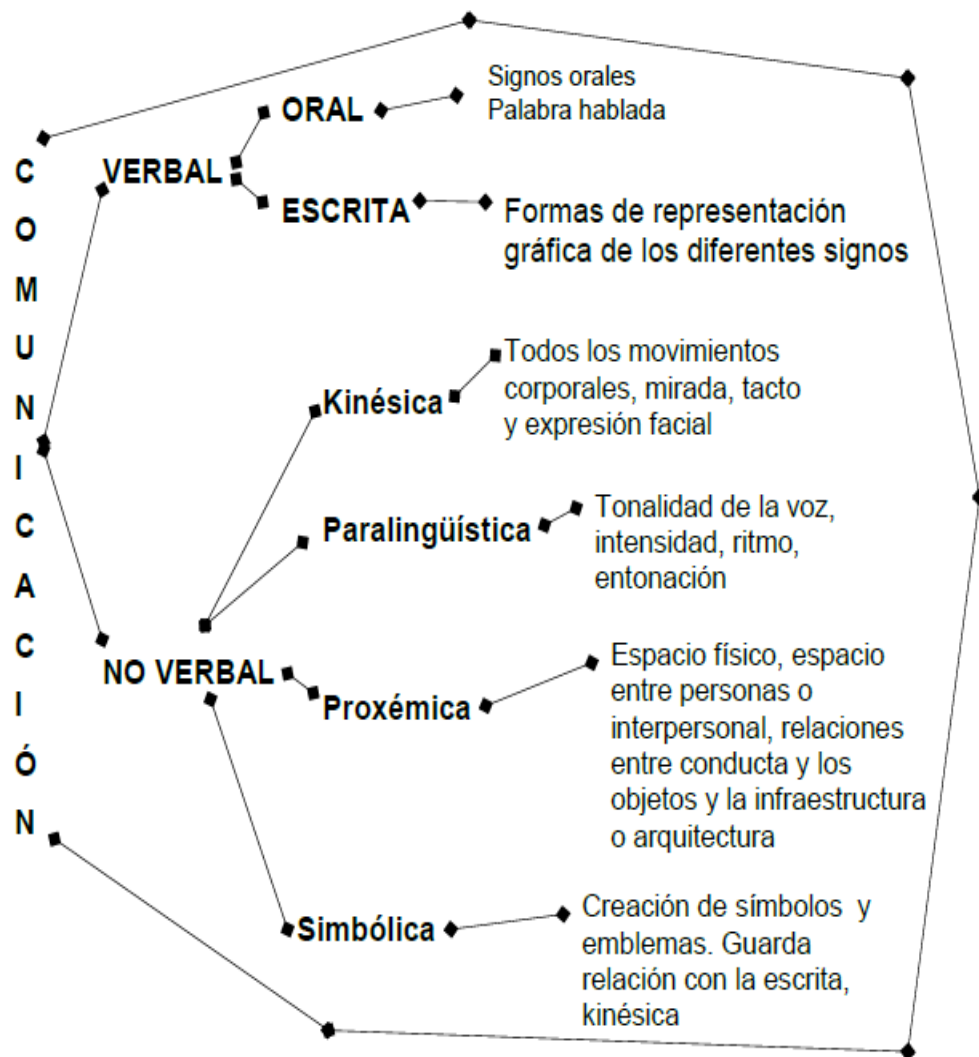
Como se ha podido observar en el estudio de la comunicación no verbal, el ser humano es asiduamente influenciado por estimulaciones externas e internas y es el lenguaje y la comunicación aprendida a través de la cultura, lo que permite expresar las estimulaciones recibidas, bien sea a través de gestos y expresiones, ideas y creencias o a través de ambas. Con el estudio de la comunicación no verbal, se ha desarrollado la interpretación de las diferentes formas de manifestación del lenguaje y la comunicación, las cuales se traducen y se comportan como moduladores del pensamiento.

El conjunto de sensaciones que son percibidas desde el sistema nervioso central, a través de estos estímulos energéticos, se transforman en símbolos, códigos, donde se puede materializar una imagen mental o una sensación de calor, y ambas pueden ser comunicadas a través de todos los signos aprendidos culturalmente.

Masaya (2017), manifiesta que la cultura y el contexto juegan un papel determinante en la interacción del ser humano, ya que esta interacción se logra a través de la emisión de mensajes a través de los códigos determinados en un contexto y cultura delimitada. Este sistema de signos creados ayuda a interpretar el entorno y el mundo interno del individuo, el cual comunica a través del lenguaje (verbal y no verbal) y las diversas formas de expresión social aprendidas.

Es por ello, que el acto comunicativo va más allá de la simple emisión de un mensaje, a través de un canal, un código determinado, en un tiempo y contexto. El acto comunicativo está afectado por estímulos y respuestas internas y algunas veces incomprensibles en el ser humano, que pueden ser usadas como proceso de adaptación en el contexto que le toca sobrevivir. A continuación, se expone un esquema (figura 2.4) en el cual se aprecia como se unifica el proceso de comunicación en sus dos niveles de análisis: comunicación verbal y no verbal:

Figura 2.4: Interrelación de la Comunicación y sus Niveles de Análisis.



Fuente: Masaya (2017)

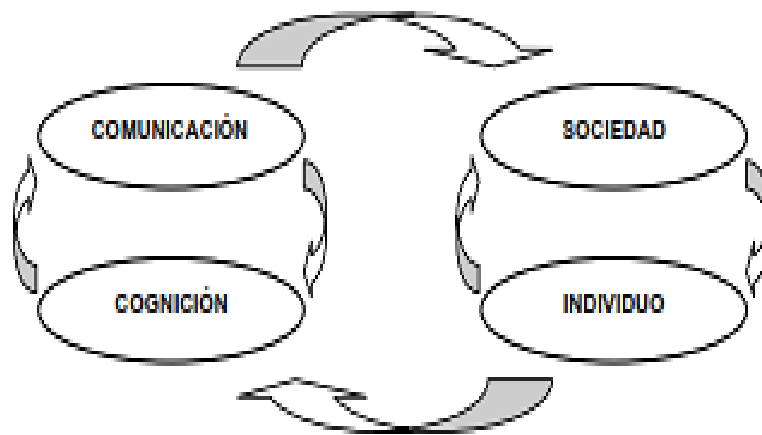
En este contexto, Aguado (2004), expone la concepción del desarrollo cognitivo como una dinámica adaptativa espontánea, la cual es una característica de los procesos fisiológicos, principalmente perceptivo-cognitivos, colocando en segundo plano los aspectos culturales. Los siguientes aportes constituyen a un sujeto como ser social: No hay conocimiento sin comunicación, no hay sociedad sin comunicación y no hay individuo sin comunicación.

El autor antes citado, considera de gran importancia el concepto de mediación cognitiva, como un antecedente importante al estudio del desarrollo individual y el contexto sociocultural. La cognición es un proceso que parte del nacimiento y se fundamenta en la socialización y la cultura en la que el sujeto se desarrolle. Conceptos que están estrechamente vinculados, no es posible concebir el uno, sin la presencia del otro. Su vinculación es un aporte a la evolución de las sociedades como fenómenos naturales y complejos.

Existe una relación entre individuo, cognición y sociedad, y a su vez están vinculados con la comunicación, la cual es decisiva en la naturaleza humana, incluso desde enfoques y teorías contrapuestos.

Al hacer referencia al *individuo*, el cual es entendido como la unidad más pequeña funcional del sistema social. Asociada al organismo como una unidad fisiológicamente independiente”. La *cognición* se concibe como un proceso de ajuste entre un individuo o grupo de personas y el medio (figura 2.5).

Figura 2.5: Enfoques epistémicos de Vinculación: Individuo, Sociedad y Cognición.



Fuente: Aguado, (2004)

En consecuencia, el ser humano, no puede ser concebido como un ente separado, debido a que sus capacidades cognitiva y comunicativa, están relacionadas con su entorno social. Es, la naturaleza específica de esa complementariedad entre sociedad e individuo en las sociedades humanas, la que plantea la necesidad de especificar el concepto de comunicación más allá de la perspectiva de la interacción coordinada” (Aguado, 2004).

Por otra parte, la cultura es un proceso de construcción en el que intervienen las personas o grupos, solo de una persona o grupo, pero, además, procede de un proceso histórico, donde cada sociedad cuenta con su propia cultura. Según Adams (1971), el 99% de la conducta humana deriva de procesos de repetición y hábitos aprendidos, que en su mayoría son inconscientes y establecen la manera de actuar y hacer las cosas del ser humano. Por consiguiente, el mismo define la cultura como el sistema de hábitos socialmente compartidos o interdependientes que se logran encontrar entre los miembros de una sociedad humana, (Adams, 1971).

La cultura por si misma ejerce una gran influencia en el ser humano, ya que determina su conducta y manera de interrelacionarse con los demás integrantes de su sociedad, le da identidad, pertenencia de grupo, y le protege ante situaciones de vulnerabilidad (Masaya, 2017).

Para comprender el proceso de desarrollo cultural, es transcendental establecer la diferencia entre conducta y comportamiento. La conducta, se refiere al modo en que una persona se relaciona con los demás, según normas morales, sociales, culturales; refiriéndose además a la conducta integral de un determinado grupo social y su relación hacia los otros. La conducta involucra una actividad consciente, observable y repetible. (Masaya, 2017)

Por su parte, el autor citado, expresa que el comportamiento, es el proceder que tiene el ser humano, en relación con su entorno de estímulos, estos pueden ser conscientes o inconscientes, voluntarios o involuntarios, públicos o privados, según sean las circunstancias que afecten al organismo, es lo que generalmente le gusta hacer al ser humano, es su autonomía personal, la manera en que determina sus acciones.

Para efectos prácticos de esta investigación la conducta y el comportamiento, vistos desde el punto de vista cultural, permiten comprender la utilización del lenguaje y la comunicación en los distintos niveles de desarrollo de un ser humano. Esto debido a que:

En resumen, se confirma que el lenguaje y la comunicación configuran la realidad cultural. Considerando la importancia de la dinámica existente entre el individuo, la sociedad y la cognición, la cultura resulta de este proceso, creando hábitos y costumbres que determinan diferencias importantes en la interpretación de la comunicación entre un sujeto culturalmente diferente a otro. Lo que vuelve al ser humano el creador y constructor de su entorno y dinámica social. Esta mediación del ser humano como inventor y constructor de su entorno y dinámica social, acontece del desarrollo y evolución cerebral del mismo. De esta construcción cerebral y su interacción con sus pares, acontecen modelos mentales con los que se recrea las diversas formas de percibir el mundo (Masaya, 2017).

Estilos de Comunicación.

El estilo de comunicación es la manera como el ser humano se comunica. Esta puede ser de forma verbal y no verbal. El ser humano utiliza diferentes estilos de comunicación para interactuar con los demás, dependiendo de las distintas situaciones, relaciones y objetivos que desee conseguir con esa interacción. Este estilo surge del resultado de un aprendizaje anterior, está basado en la personalidad y experiencias pasadas que han surgido como resultado de frustraciones y éxitos en el trato con otras personas, teniendo esto un peso determinante para la conformación del estilo. Desde la infancia, se va desarrollando y en la edad juvenil adquiere mayor nitidez y estabilidad, aunque no con un carácter definitivo (Orbegozo, 2015).

Estilo de Comunicación como rasgo cultural.

El primer acercamiento a la idea de estilos de comunicación, surge de las diferencias observadas en las diferentes formas de comunicación que utiliza cada cultura. Así, el surgimiento de la comunicación nace a partir del proceso de socialización entre individuos, al igual que las variaciones comportamentales también se derivan del mismo proceso. En la conducta del ser social, son observables los estereotipos, que en oportunidades identifican el origen cultural de una persona, a partir de su forma de hablar, de expresarse e interactuar con los demás, en general por su forma de comunicarse. A partir de estas formas de interacción, han surgido a lo largo del tiempo, distintas propuestas o postulados sobre los estilos de comunicación (Orbegozo, 2015).

Estilos de comunicación como rasgo de género.

Además de la cultura, existen otros aspectos, como el género que son determinantes en la forma de comunicarse de una persona., por supuesto, que en su propia esencia son distintivos entre una y otra persona. En lo referente al género, la principal diferencia radica en los aspectos verbales y no verbales que utilizan ambos géneros. En función de la primera, se observan las diferencias en elementos referentes a la fonética, la semántica, o incluso la morfosintaxis. Ahora, en el segundo aspecto la diferencia radica en la gestualidad, la interjección, las onomatopeyas y el lenguaje corporal.

En este sentido, existe un patrón de referencia social que influye en la forma de comunicación que utilizan los individuos de diferente género, principalmente en el constructo verbal, debido a que, para diferentes culturas, algunos términos pueden ser utilizados por los hombres y no por las mujeres. Los estereotipos comportamentales según la cultura determinarán hasta la forma de elaboración de las oraciones. Algo similar ocurre cuando se hace referencia a la pronunciación de las palabras, en algunos casos según estereotipo social, puede ocurrir que las mujeres presten un poco más de atención a la fonética de sus palabras (Encabo y López, 2004).

Estilos de comunicación como característica individual.

Las personas poseen entre sí, características diferenciales y distintivas, lo que reconoce la existencia de una gran variedad de aspectos de distintos niveles, que convergen en que una persona posea un estilo de comunicación. Cada persona tiene al menos un patrón habitual de comportamiento y comunicación que define una “norma” individual de relación de la persona. Igualmente, el estilo de comunicación es un constructo que describe una tendencia consistente del comportamiento en la comunicación (Encabo y López, 2004).

Desde este contexto, Sánchez, y Díaz, (2003), identifica dos tendencias comunicativas: la activa y la pasiva. En la activa se encuentran comportamientos comunicativos, que buscan enfatizar la acción y la verbalización, mientras la pasiva, destaca los comportamientos que dan énfasis a los aspectos de recepción, orientados al interlocutor. Esta tipología se divide en nueve estilos, los cuales son descritos a continuación:

- 1. Dominante:** se hace cargo de las interacciones sociales.

2. Dramático: manipula a los demás a través de la exageración, las fantasías, historias, metáforas, ritmo de la voz y otros elementos que resaltan el contenido de la comunicación.
3. Contencioso: le gusta discutir por todo tiende a tener componentes negativos.
4. Animado: quien provee de contacto visual frecuente, usa muchas expresiones faciales, gestos y movimientos corporales y posturas para exagerar el contenido de su comunicación. Generalmente luce atractivo y confiable
5. Impactante: es una persona que es fácilmente recordada por el estímulo de comunicación que proyecta.
6. Relajado: proyecta un estilo variable, abre la puerta a análisis complejos y ricos.
7. Atento: tiende a escuchar y es empático.
8. Abierto: es caracterizado por ser conversador, amable, comunal, no reservado, extrovertido y franco.
9. Amistoso: se representa en un estilo variable que va de no ser hostil a ser profundamente íntimo.

Por otro lado, Sánchez y Díaz (2003), proponen cuatro estilos de comunicación:

1. Estilo “controlado”, resta importancia al otro, no le facilita la oportunidad de verbalizar y tiene alta divulgación emocional que va acompañada de significados implícitos para el otro.
2. Estilo “convencional”, igualmente inhibe al otro, tiene baja divulgación lo que induce la evasión de temas importantes y la superficialidad en temas como una fiesta, el clima, etc. Lo cual sirve para conservar la relación temporalmente, sin enterarse del punto de vista del otro.
3. Estilo “especulativo”, es sincero hacia la exploración del otro, buscando información sobre creencias, emociones, ideas, etc. Este estilo además es analítico, su discurso involucra la actitud abierta y respetuosa hacia los puntos de vista alternativos, pero es bajo en auto-divulgación, especialmente de sus sentimientos.
4. Estilo “sociable”, igualmente se interesa en el otro, lo respeta y escucha.

Comunicación Organizacional.

Fernández, (1991) (citado en, Ojeda, 2013), define a la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades enfocadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes, que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y el medio. Lo que obliga a este proceso comunicativo, a utilizar herramientas para cumplir las metas organizacionales, proceso que también se lograría a través del contacto, la detección de necesidades y conflictos en las distintas áreas de la organización.

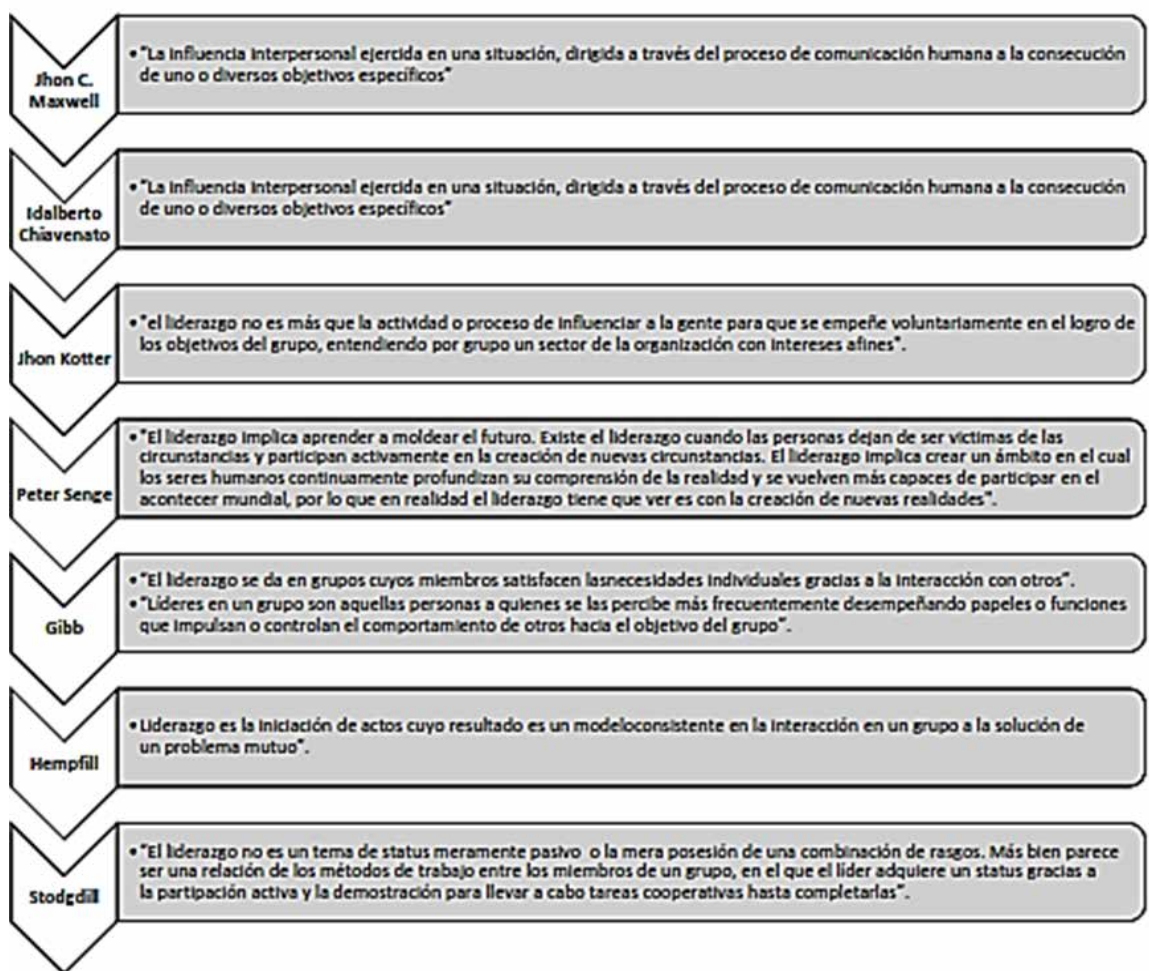
Por otro lado, para comprender mejor el término “Comunicación Organizacional”, es necesario señalar de forma separada el significado de las palabras que lo conforman. Así, la comunicación se entiende como un proceso en el cual se originan, transfieren y ejecuten mensajes entre sujetos interlocutores, cuya diferencia radica es la información contenida y los distintos contextos y situaciones en los que se lleva a cabo el proceso comunicativo. La organización se entiende como un sistema vivo, que a su vez forma parte de un sistema mayor llamado entorno. La empresa debe concebirse como un sistema colectivo global, donde todas las funciones se encuentran interconectadas. Hoy en día las pocas se habla de estructuras piramidales (jerarquía) en las empresas, debido a que se ha pasado a considerar a la organización como una red. Es necesario recalcar que todo cuanto las empresas resuelven, planifican y ejecutan sólo adquieren valor, cuando son comunicadas.

Por todo lo expuesto, la comunicación organizacional, se debe concebir, como el proceso comunicativo que se da en todas las áreas de la organización y el entorno que lo rodea. Además, es importante destacar que el proceso de la comunicación organizacional, al igual que proceso mismo de la comunicación, ha basado su definición histórica, en la evolución humana, la cual en la actualidad, con el fenómeno de globalización y tecnología de la información y el conocimiento, responde constantemente al dinámico proceso que día a día vive la sociedad. Por tal motivo, la importancia de la comunicación dentro de la organización es vital como elemento estratégico para cumplir con las metas y objetivos de la empresa y a su vez en el diseño de la imagen que desea proyectar la misma (Ojeda, 2013).

Liderazgo.

Rodríguez (2015), precisó el liderazgo como las características de una persona que es inteligente, honrada, humana, con coraje y disciplinada. Cuando un individuo posee las cinco virtudes, entonces se puede afirmar que el individuo es un líder. Esta definición mantiene su vigencia debido a que el liderazgo está relacionada con la cultura, las características personales, el entorno, la personalidad de sujeto, y, en fin, en un conjunto de aspectos que son vitales para poder considerar a una persona como líder (figura 2.6)

Figura 2.6: Definición de Liderazgo



Fuente: Sánchez, (2011). (Citado en Rodríguez, 2015.)

Ahora bien, para efectos de esta investigación, se toma en consideración la definición descrita por Achua, C y Lussier, R (2011), en su libro Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, quienes definen el liderazgo como "el proceso de influencia entre líderes y seguidores

para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (Achua, C y Lussier, R. 2011, p.6). Al desglosar este concepto surgen cinco elementos fundamentales para el análisis del liderazgo

1. *Líderes y Seguidores*: El termino Líder, debe ser diferenciado del término gerente, ya que el *líder* es aquella persona que tiene la habilidad de influir en los demás, mientras que el gerente, es aquella persona con un título o autoridad formal, que no necesariamente es un líder. Por su parte el *seguidor*, es quien recibe la influencia del líder. El buen seguidor no es una “persona sí”, es decir aquí que solo sigue al líder sin ofrecer aportaciones que influyan en el líder. Lo que determina que la influencia es entre líderes y seguidores, siendo este un camino de dos sentidos.
2. *Influencia*: es el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellos y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas del cambio.
3. *Objetivos Organizacionales*: Los líderes efectivos influyen en los seguidores para pensar no solo en sus propios intereses sino también en los de la organización por medio de una visión compartida.
4. *Cambio*: influir y establecer objetivos se relaciona con el cambio. Las organizaciones necesitan cambiar en forma continua adaptándose al entorno global de rápido cambio.
5. *Persona*: si bien el termino persona no se menciona de forma explícita en el concepto de liderazgo, después de leer sobre los demás elementos, es menester afirmar que el liderazgo se trata de liderar personas.

Desde una perspectiva diferente, Goleman, (1999), asevera que los líderes más efectivos, se parecen en un punto decisivo, todos poseen un alto grado de inteligencia emocional, pues la inteligencia emocional es el *sine qua non* del liderazgo. Una persona que no la posea, puede tener el mejor adiestramiento del mundo, una mente analítica e incisiva y un sinfín de ideas, pero no será un gran líder.

Goleman (ob. cit.) ha relacionado los componentes esenciales de la inteligencia emocional en el desempeño efectivo del líder. Entre sus estudios evaluó a un grupo de gerentes, con la intención de identificar sus capacidades, y así poder tipificar las capacidades que hacían sobresalir a estas personas, convirtiéndolos en líderes, y dentro de esta evaluación surgieron

cinco elementos esenciales: autoconocimiento, autocontrol, motivación, empatía y habilidades sociales. Los cuales se definen de la siguiente manera:

- Autoconciencias: el líder debe conocerse a sí mismo. Tener la conciencia sobre sus emociones, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos. Esta persona tiende a ser sincera consigo misma y con los demás, debido a que no fundamenta sus principios en auto críticas o críticas a los demás, ni crea expectativas. En su propio conocimiento, puede reconocer cuando sus emociones lo afectan y afectan a los demás dentro del desempeño laboral. Un líder con suficiente autoconciencia es capaz de conocer sus valores y cuáles son sus metas, alcanzando la capacidad de toma de decisiones como un proceso natural en su comportamiento diario.
- Autocontrol: al reconocer la importancia de las emociones, los líderes las reconocen para poder manejarlas. Es por ello que el auto control, se define como una conversación interna continuada, es el componente de la inteligencia emocional que libera a la persona de ser prisionera de sus emociones.
- Motivación al logro: en conjunto, un común denominador en los líderes, es la motivación. Estos se encuentran estimulados a alcanzar logros por encima de las expectativas propias y las de los demás. El elemento extra, es el logro, donde las personas que poseen el potencial para ser líderes, se sienten motivados por el deseo de tener logros y posteriormente alcanzarlos. Los líderes que poseen motivación al logro, constantemente buscan desafíos creativos, les encanta aprender, y se enorgullecen del trabajo bien hecho. Buscan hacer las cosas cada vez mejor e invierten energía en ello. Dos características fundamentales son que: siempre incrementan su nivel de desempeño y siempre tienen un registro del mismo. Estas personas tienen a ser optimistas aun cuando la situación se presente desfavorable.
- Empatía: Para un líder, la empatía no significa adoptar las emociones de otras como propias y tratar de complacer todos. La empatía significa considerar los sentimientos de los empleados, junto con otros factores, en el proceso de decisiones inteligentes. Como componente del liderazgo, la empatía es particularmente importante en la actualidad por lo menos por tres razones: el creciente uso de equipos de trabajo, la velocidad de la globalización y la necesidad de retener el talento. En la organización el diálogo intercultural puede producir equivocaciones y malentendidos. La empatía es el

antídoto. Las personas que la poseen coinciden con la sutileza del lenguaje corporal; pueden escuchar el mensaje detrás de las palabras habladas. Los líderes siempre han necesitado la empatía para desarrollar y retener a la gente buena.

- Habilidades sociales: en el líder se relaciona a la capacidad de la persona para manejar las relaciones con los demás. En la organización la habilidad social es amistad con un propósito: conducir a las personas hacia la dirección que el líder desee, ya sea un acuerdo para una nueva estrategia de mercadeo o entusiasmo frente a un nuevo producto.

La gente parece saber intuitivamente que los líderes necesitan manejar relaciones de manera efectiva. La labor de éste es la de hacer el trabajo con la ayuda de otras personas y las habilidades sociales.

Estilos de Liderazgo (Goleman, 1999).

Los directivos que mejores resultados obtienen utilizan con armonía una amplia gama de estilos de liderazgo, cada cual en el momento y circunstancias adecuados. Los estilos de liderazgo son los siguientes:

- **Estilo coercitivo.** El líder ordena y manda. Busca el cumplimiento inmediato de las tareas a través de instrucciones precisas. Los subordinados actúan para evitar castigos. Funciona bien en situaciones de emergencia, cuando hay que dar un cambio radical al negocio o con trabajadores problemáticos. Solo debe manejar en circunstancias concretas, debido a que a largo plazo, este estilo lesiona seriamente el ambiente de trabajo y es perjudicial para el logro de los objetivos de la empresa, ya que los trabajadores se desmotivan, no colaboran, dejan de transmitir ideas o información relevante por miedo a ser reprendidos.
- **Estilo orientativo.** El líder tiene una visión clara a largo plazo. Con su motivación moviliza a las personas hacia esa visión. Además, les motiva haciéndoles ver cuál es su papel en el conjunto de la organización. Este estilo es el más efectivo en la mayoría de las situaciones. Mejora notablemente el ambiente de trabajo. No es recomendable cuando el líder está a cargo de un equipo de expertos con más experiencia que él y que pueden considerarlo engreído. Tampoco funciona cuando el líder toma demasiado protagonismo, ya que puede romper el espíritu equivalente que requiere un equipo efectivo.
- **Estilo afiliativo.** El líder cuida los sentimientos de sus empleados, crea vínculos afectivos y armonía entre los miembros del grupo. Esto origina una fuerte lealtad, crea motivación y facilita la comunicación. Mejora el ambiente de trabajo. Este estilo deja libertad a las personas para que realicen su trabajo. Por esto, si el estilo afiliativo se utiliza de manera exclusiva puede dejar a los empleados sin rumbo, También puede dar la impresión de que se tolera un rendimiento bajo. Por esto debería combinarse con otros estilos, y en especial con el estilo orientativo.

- **Estilo participativo.** El líder consigue ideas y toma decisiones de manera conjunta con los empleados. Esto suministra la aceptación de las decisiones y mejora el ambiente de trabajo. También hace a las personas más realistas. Este estilo funciona cuando el líder necesita ideas de empleados capaces. Por el contrario, no es adecuado cuando los empleados no tienen la información o la capacidad para contribuir con opiniones válidas. Puede dar lugar a reuniones improductivas donde importunen los temas de conversación, sin llegar a ninguna conclusión, echándose en falta un líder con una visión clara.
- **Estilo imitativo.** El líder establece estándares de desempeño altos y se pone como ejemplo. Descubre a los trabajadores con bajo rendimiento y les exige más. En caso de no responder los reemplaza por otros más capaces. Este estilo funciona bien en equipos muy motivados y cualificados o cuando se deben realizar tareas en un tiempo limitado. Si se utiliza en exceso este estilo estropea el ambiente de trabajo.
- **Estilo capacitador.** El líder capacitador ayuda a los empleados a identificar sus puntos fuertes y débiles y los liga a sus expectativas personales y de carrera. Anima a sus empleados a establecer objetivos a largo plazo y les ayuda a establecer un plan para lograrlo. Este es el estilo menos utilizado, pero influye positivamente al ambiente de trabajo. Es útil cuando los trabajadores quieren ser ayudados, y no lo es en caso contrario o cuando el líder carece de experiencia. Requiere dedicarle tiempo en un primer momento y muy poco en momentos posteriores.

Modelos Teóricos del Liderazgo.

Las teorías del liderazgo se definen como las diferentes perspectivas teóricas que han abordado el estudio del liderazgo. A lo largo de la historia, han existido más de 30 aproximaciones teóricas, que podrían dar un bosquejo de la complejidad de este fenómeno, y en la repercusión que ha tenido en la vida del ser humano y su interacción con el otro.

Por tanto, es necesario reconocer al liderazgo como una herramienta fundamental, en los aspectos básicos de desarrollo en las organizaciones, constructo que se ha visto presente en los inicios de la industrialización, y con la evolución en los cambios globales, también ha modificado su manera de definirse, estudiarse y a su vez, su aplicación dentro de la organización también se ha visto modificada. Lo que ha hecho que el líder atienda a las constantes demandas y cambios de la sociedad. En el ámbito organizacional, el gerente debe tener la capacidad de adaptarse a la dinámica global, para poder mantener su posicionamiento en el mercado, por lo que necesita desarrollar constantemente habilidades que le permitan mantener una adecuada interacción con el medio interno y externo de la organización. (Cuartas y Montolla, 2013)

Con la aseveración de que el liderazgo ha evolucionado con las constantes influencias de las corrientes económicas, políticas, sociales y culturales de las distintas épocas de la humanidad” (Rodríguez, 2015). describió lo que él denominó “*Edades del Liderazgo*”, las cuales hacen un recuento histórico de la evolución de este constructo en la humanidad y su dinámica social.

- Edad del Liderazgo de conquista: durante este periodo, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.
- Edad del Liderazgo comercial: a comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles cómo llevar su nivel de vida
- Edad de Liderazgo de organización: durante este periodo se elevan los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.
- Edad del Liderazgo de innovación: a medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación.
- Edad del Liderazgo de la información: El líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

- Liderazgo en la "Nueva Edad": este estará caracterizado por líderes que deberán conocer cómo se utilizan las nuevas tecnologías, como analizar y sintetizar eficientemente la información que está recibiendo y deberá entender que dirigen gente, no cosas, numero o proyectos. (p. 7).

Ahora el análisis teórico-conceptual del liderazgo, como se había mencionado antes, describe el cuerpo de conocimientos científicos que se ha ido desarrollando sobre el liderazgo. Todas estas teorías científicas pasan a formar parte del trasfondo cultural, de la elaboración de teórica de cualquier fenómeno social. Alguna de las teorías más relevantes frente al concepto del liderazgo, fueron descritas por Donnelly, Gibson y Ivancevich (1998) (citados en Rodríguez, O. 2015), de la siguiente manera.

- Teoría de Los rasgos: parte de la idea de que el liderazgo está determinado por una serie de atributos personales que poseen los líderes. Estas características que se consideran comunes incluyen la inteligencia, la responsabilidad, la actividad social, la confiabilidad, la originalidad, el estatus económico, las habilidades cognoscitivas y de seguridad, como los rasgos más importantes.
- Liderazgo motivacional: se acentúa la presencia de tres motivadores fundamentales: poder, logro y afiliación. Estos motivadores activan y dirigen la conducta de las personas, aunque no necesariamente están presentes en igual intensidad en cada persona; y en la mayoría de los casos, solo uno de ellos determina el tipo de conducta que manifiesta el líder.
- Teorías conductuales: establece una correspondencia entre lo que hace el líder y la forma como se desempeña el grupo. Contempla dos dimensiones principales: el interés del líder en lograr que el trabajo se realice, y su preocupación por las personas mismas, dicho de otra manera, el centrado en el trabajo y el centrado en los trabajadores.

Perspectivas contemporáneas del Liderazgo

El estudio de los primeros enfoques del liderazgo planteados en el apartado anterior, alteraron la forma de pensar de los estudiosos del liderazgo. Las personas ya no se sienten atraídas por buscar la mejor forma de dirigir, ni de desarrollar recetas completas sobre relaciones de liderazgo universales. Contrario a esto, los investigadores y gerentes activos centran su atención en el estudio de nuevos enfoques del liderazgo, basados en la perspectiva de los seguidores, el autoanálisis de los líderes, la humanización del proceso de liderar y la naturaleza cambiante de los líderes.

Liderazgo desde el punto de vista de los seguidores

Liderazgo carismático: esta es una teoría que plantea que el liderazgo es la habilidad que tienen los líderes para influir de forma inusual en los seguidores, basados en unos poderes de atracción casi sobrenaturales. Estos líderes se caracterizan por ser personas con mucha confianza en sí mismos, una visión clara y fuerte compromiso con ella, capacidad para comunicar de forma explícita dicha visión, comportamiento poco convencional y en muchos casos extraordinario, ser agentes de cambio y sensibilidad al entorno.

El liderazgo carismático, establece que el carisma es una particularidad individual del líder. El carisma es una forma de atracción interpersonal que infunde apoyo y aceptación. Por consiguiente, el liderazgo carismático, es definido como un tipo de influencia fundada en el liderazgo personal de un líder (Griffin y Moonrhead, 2010).

En la teoría del Liderazgo carismático de Robert House, se sugiere que los líderes carismáticos tengan mucha confianza en sí mismos, confíen firmemente en sus creencias e ideales y experimenten una poderosa necesidad de repercutir en las personas. Asimismo, suelen sus altas expectativas sobre el desempeño de sus seguidores y expresan confianza en ellos. (Griffin y Moonrhead, 2010). Actualmente, la mayoría de los expertos reconocen tres elementos del liderazgo carismático dentro de las organizaciones:

1. Visualizar: los líderes carismáticos pueden visualizar las tendencias y patrones probables en el futuro, establecer altas expectativas para sí mismos y para otras personas y modelar conductas consistentes con el cumplimiento de esas expectativas.

2. Energizar: los líderes carismáticos energizan a los demás demostrando emoción personal, confianza personal y patrones de éxito consistente.
3. Facultar: los líderes carismáticos facultan a los demás apoyándolos, estableciendo empatía con ellos y expresando confianza en ellos.

Figura 2.7: Elementos del Líder Carismático en las Organizaciones

El Líder Carismático		
Visualizar	Energizar	Facultar
<ul style="list-style-type: none"> · Expresar con claridad una visión atractiva. · Establecer altas expectativas · Modelar conductas consistentes. 	<ul style="list-style-type: none"> · Demostrar una emoción personal. · Expresar confianza personal. · Buscar, encontrar y utilizar el éxito. 	<ul style="list-style-type: none"> · Expresar apoyo personal. · Establecer empatía. · Expresar confianza en las personas.

Fuente: Griffin y Moonhead, (2010)

Liderazgo Transformacional, Bernard Bass (s/f) (citado Gutiérrez, 2015), ha encauzado su trabajo por más de dos décadas hacia la interpretación de los fenómenos organizacionales, centralizando su atención y estudio especialmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones.

El modelo de *Bass* tiene su origen en los conceptos fundamentales que *Burns* propuso, distinguiendo dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: “el transaccional y el transformacional. El liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo, existiendo una relación costo–beneficio (Gutiérrez, 2015).

El liderazgo transformacional se centra en la diferencia primordial, entre dirigir para el cambio y dirigir para la estabilidad. El líder transformacional triunfa al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta lograr el compromiso. Los líderes transformacionales aumentan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez originan el desarrollo de grupos y organizaciones. En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores, los líderes transformacionales estimulan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, progresivamente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo. (Gutiérrez, 2015).

De acuerdo con Bass, tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus adictos y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional:

1. **Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático):** Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que obtienen una caracterización individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de conseguir el esfuerzo extra requerido de los seguidores para alcanzar niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

2. **Consideración Individualizada:** Los líderes se centran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Determinan las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También encomiendan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

3. Estimulación Intelectual: Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Animar la creatividad, y resaltan un *re pensamiento* y *reexaminación* de supuestos subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición, así como la lógica formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente, desarrollan seguidores que afrontan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se transforman en *solucionadores* de problemas de manera efectiva con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovadores con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

4. Liderazgo Inspiracional: Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual los estimula para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel. El líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

En este sentido, en un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden estimular las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo. De ahí que los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible, exigen líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas.

Neurociencias.

Para comprender como se da la comunicación entre las personas y el liderazgo, es necesario conocer de qué forma se inician las diferentes recreaciones mentales. Conocer la conformación del cerebro, su estructura y composición bioquímica, permite darle sentido al cómo se desarrolla la construcción de los pensamientos, y de qué forma son comunicados.

Por tal motivo, se explicará este aspecto, su relación con la comunicación y su influencia en el desarrollo individual, social y cultural de un individuo, permitiendo así, ampliar la visión neurocientífica de esta investigación.

Se entiende como Neurociencia la ciencia que estudia la organización y funcionamiento para crear y constituir la base biológica de la cognición, las emociones y la conducta. (Braidot, 2006). Además, la manera como la actividad del cerebro se relaciona con el comportamiento, permitiendo así que la conducta de una persona pueda ser analizada de otra manera.

El estudio de la neurociencia incluye varias disciplinas que se relacionan entre sí, estos son: la química, biología, fisiología, farmacología, anatomía, embriología y psicología por mencionar algunas, y las cuales tiene que ver con el desarrollo, composición, estructura, funcionalidad, en el sistema nervioso y el cerebro (Masaya, 2017).

Por consiguiente, la neurociencia se ocupa de explicar la conducta en términos de actividades del encéfalo, de cómo actúan las células nerviosas en el encéfalo para producir la conducta y cómo, a su vez, estas células están influidas por el medio ambiente”, (Jessell, et al., 1997).

Por tanto, la neurociencia vincula las ciencias humanísticas y la naturaleza biológica de la especie humana. Permitiendo la comprensión biológica de cómo se genera la conciencia y los procesos mentales, mediante los cuales se percibe, actúa, aprende, recuerda y se dan todos los procesos psicológicos básicos, partiendo del proceso básico de la relación entre las neuronas que se vinculan y envían mensajes entre sí. Para comprender como se relacionan las neuronas y como se comunican entre sí, es necesario hacer un estudio del cerebro y el cuerpo, por lo que es necesario explicar lo referente al sistema nervioso (Masaya, 2017).

El Sistema Nervioso y Conducta.

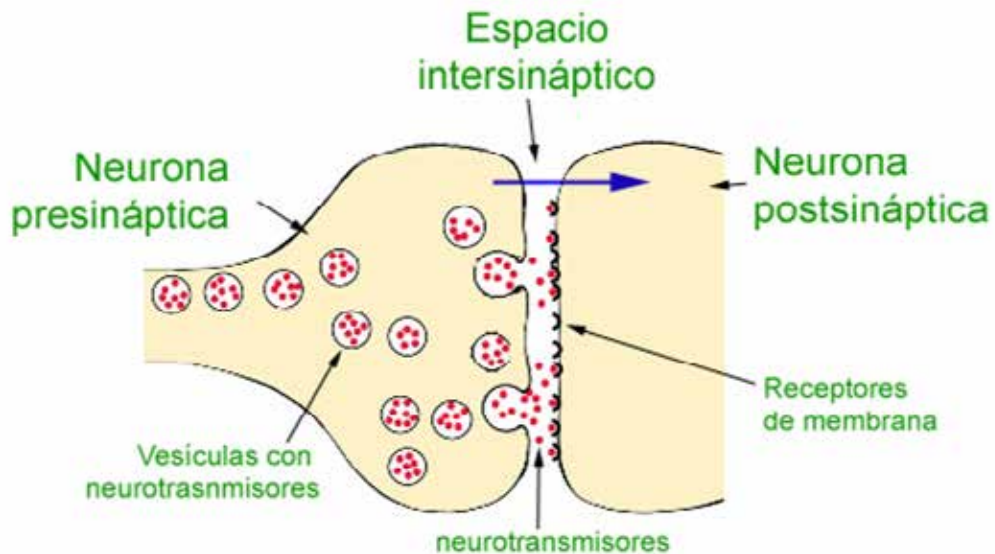
El cuerpo humano es un organismo que vive de la comunicación e información sensorial y es a través del sistema nervioso que los seres vivos aprenden a sobrevivir. La información que se absorbe del ambiente y del interior del cuerpo, demanda de una respuesta por parte del organismo, que se da a través de la ramificación celular.

Estas formas de afectar al organismo se le conocen como estímulos, los cuales pueden ser internos y externos; permitiendo la adaptación a las situaciones que requieran equilibrio, protección y respuesta. Este sistema de coordinación unicelular les faculta a los seres vivos coordinar su funcionamiento, respirar, correr, oxigenar la sangre y llevarla a todo el organismo, haciendo posible habitar y vivir en el entorno. (Masaya, 2017).

Esta coordinación del funcionamiento del sistema nervioso humano, igualmente va relacionada con el esqueleto, músculos, órganos y todos los elementos bioquímicos que en ellos se encuentran. Forman la compleja e interrelacionada estructura del organismo, altamente desarrollada de la especie animal. El ser humano es la especie que posee más evolucionado en su desarrollo el sistémico neuronal y en lo específico el cerebro, considerado a éste el órgano material básico de las formas superiores del comportamiento, es la infraestructura biológica necesaria para alcanzar una vida más perfecta y a una expresión más elevada (Pinillo, 2003).

El cerebro se encuentra conformado por 100.000 millones de unidades celulares llamadas *neuronas*, las cuales son cuerpos unicelulares, que no se tocan entre sí, pero que sí transportan información a través del espacio que queda entre ellas, el cual es denominado *espacio sináptico* (*Sipnasis*), donde se expulsan diferentes sustancias químicas llamadas *neurotransmisores*, encargados de transmitir *impulsos nerviosos* a las células con las que se comunican (figura 2.8).

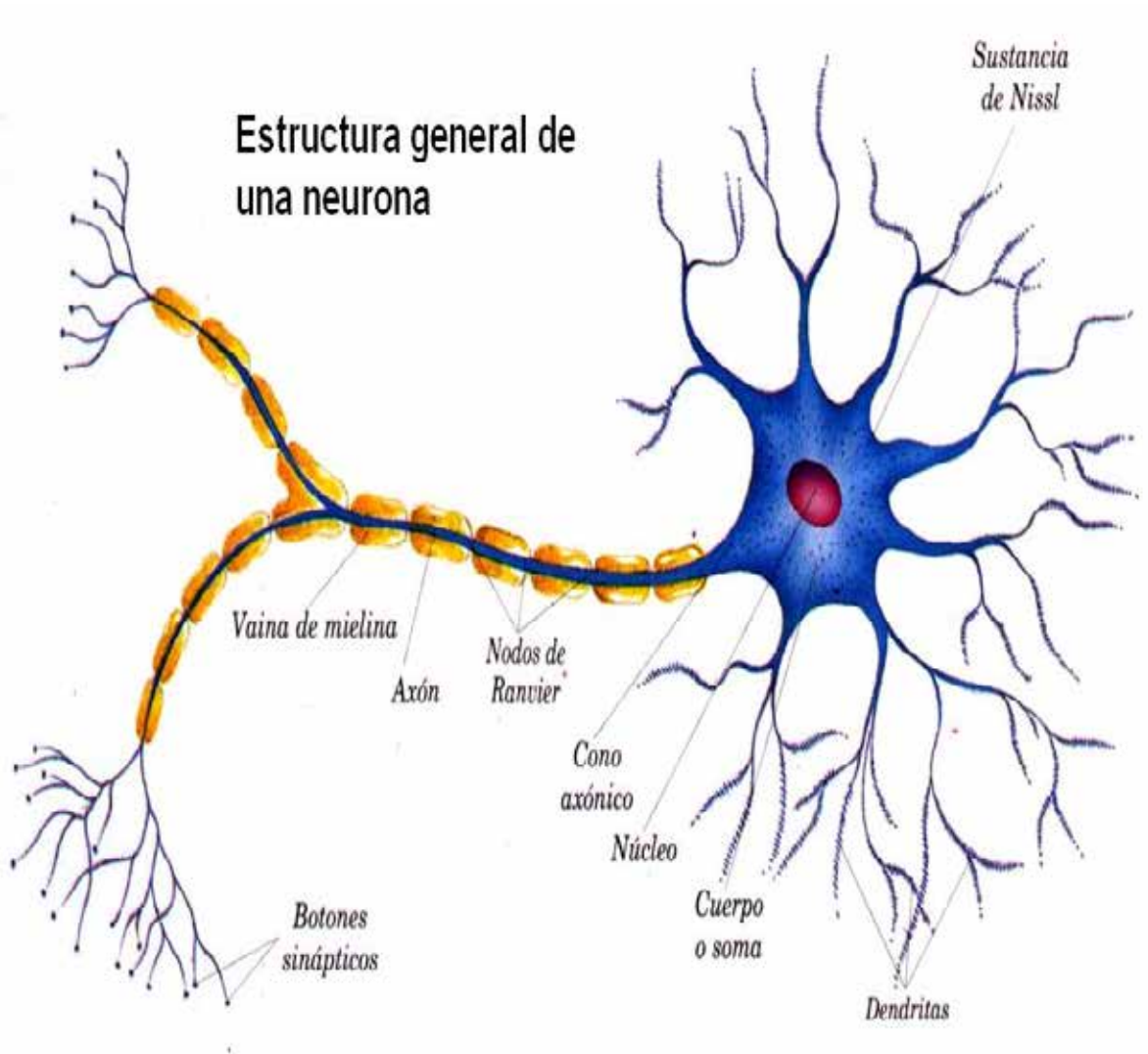
Figura 2.8: Sipnasis



Fuente: Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales – UNC (s/f)

Cada neurona está formada por un *cuerpo*, un *núcleo* donde se almacena la información genética, dos tipos de prolongaciones las *dendritas* y el *axón*, el *cono de arranque axónico* los cuales se aíslan por la *vaina de mielina* (grasa) que se interrumpe a intervalos regulares en las regiones conocidas como *nodos de Ranvier* (figura 2.9)

Figura 2.9: Estructura General de la Neurona



Fuente: Puente, Baidal, Cordero Marín (s/f)

Por su parte, las neuronas se organizan en redes y sistemas en el cerebro y se ramifican en todo el organismo. Estas son las encargadas de recibir los estímulos internos y externos del cuerpo humano, que se transforman en información. La información adquirida por dichos receptores se convierte en el encéfalo en percepciones o en órdenes para el movimiento (Jessell, et al. 1997)

Estructura del Sistema Nervioso.

Para comprender la estructura del sistema nervioso y como esté se extiende en la anatomía humana, el mismo se divide en dos componentes: el Sistema Nervioso Central, integrado por el encéfalo y la médula espinal, y el Sistema Nervioso Periférico, formado por grupos de neuronas denominados ganglios y los nervios periféricos que están fuera de la médula espinal y el cerebro.

Unido al sistema nervioso periférico se localizan el Sistema Nervioso Somático y el Sistema Nervios Autónomo. Los estudios elaborados por Jessell, et al. (1997), explican que la subdivisión somática proporciona al sistema nervioso central información sensorial acerca del estado muscular, de la posición de las extremidades y del medio ambiente externo al organismo. Esta subdivisión agrega a las neuronas sensoriales del ganglio de la raíz dorsal, y de los ganglios craneales que inervan la piel, los músculos y las articulaciones. Estos axones se consideran a menudo, parte de la división somática, a pesar de que los somas de los que parten estén localizados en el sistema nervioso central.

El Sistema Nervioso Central (Jessell, Kandel y Schwartzet, 1997).

El cerebro, uno de los órganos más desarrollado, se encuentra localizado en la cavidad craneal, es el responsable de enviar impulsos nerviosos a una velocidad de cuatrocientos treinta y cinco kilómetros por hora, derivado de los estímulos internos y externos, se le conoce como Sistema Nervioso Central y el mismo se encuentra íntimamente ligado a los demás sistemas nerviosos del cuerpo.

El Sistema Nervioso Central se divide en siete regiones anatómicas, las cuales llevan una interacción al momento de recibir estímulos internos y del ambiente, íntimamente ligados, se dedican a la administración sensorial a través de la red neuronal que lo componen:

a. *La médula espinal*, está compuesta por tejido nervioso que se extiende desde el bulbo raquídeo, la base del encéfalo, hasta las primeras vértebras lumbares, finalizando allí la médula denominada *cono terminal*. Es la encargada de recibir los estímulos sensoriales externos, a través de toda la envoltura dérmica, la piel, las articulaciones y los músculos del tronco y las extremidades. Además, es responsable de los movimientos voluntarios y de los reflejos, a través de las neuronas motoras, igualmente controla y recibe información sensorial de órganos internos y forma agrupaciones neuronales encargadas de controlar funciones viscerales. El *feedback* neuronal, a través de la médula espinal, afecta las otras partes del sistema nervioso central y por consiguiente a la conducta.

Por otra parte, de las cuatro subdivisiones del sistema nervioso central, el bulbo raquídeo, la protuberancia y el mesencéfalo, forman una estructura denominada Tronco Encefálico o Cerebro Reptil, el cual está ubicado arriba de la médula espinal, en dirección hacia la cabeza, es la primera base receptiva del encéfalo, recibiendo la información sensorial de la piel y las articulaciones de la cabeza, el cuello y la cara, está formada por las motoneuronas que controlan los músculos de la cabeza y el cuello. Igualmente recibe información del sentido del gusto y del oído. Además, contienen una red neuronal del tronco encefálico, denominada formación retículas, la cual participa en los procesos de alerta y atención, en momentos de peligro o reacción de ataque del ser humano.

b. *El bulbo raquídeo*, o médula prolongada, es el rostro de la médula espinal, y su funcionalidad es semejante a la de la médula espinal, conjuntamente con la protuberancia o puente de Varolio, regularizando la respiración y la presión arterial. También su forma de organización de los estímulos es similar a la médula.

c. *El puente de Varolio o protuberancia*, linda con el bulbo raquídeo, partiendo de la superficie ventral del tronco encefálico o cerebro reptil, su función es distribuir información a través de un gran número de neuronas, desde los dos hemisferios cerebrales al cerebelo.

d. El cerebelo, está localizado en la parte de atrás del encéfalo, se divide de varios lóbulos cada uno con funciones determinadas. Desde la médula espinal envía información sensorial y el córtex cerebral envía información motora, hacia el cerebelo. Recibe información de los órganos vestibulares, del equilibrio y del oído interno. Toda la información que llega al cerebelo, coordina la planificación, el curso temporal y coordina el patrón de utilización de los músculos esqueléticos durante el movimiento. Es el responsable por las secuencias del movimiento, les envía la orden a los músculos de lo que deben hacer. El cerebelo es el que contiene toda la huella rítmica de la vida, lo que se conoce como Memoria Procedimental, el recuerdo motriz. Coordina la postura corporal, movimientos de cabeza y oculares. La protuberancia y el encéfalo se relacionan entre sí para coordinar los movimientos motores.

e. El mesencéfalo, se encuentra ubicado arriba del puente de Varolio, varias de sus funciones están vinculadas con los movimientos oculares y con el movimiento de los músculos del esqueleto. También se le conoce como *estación de relevo*, por las señales o estímulos que recibe de los sentidos del oído y de la vista.

f. El diencefalo o cerebro intermedio, que se compone por el tálamo, el hipotálamo, ubicados entre el cuerpo calloso, el cerebelo, el mesencéfalo y los hemisferios cerebrales, arriba de la amígdala, en la profundidad del hemisferio derecho e izquierdo. Se encuentran unidos por un tejido talámico, que se extiende de uno a otro. El tálamo resulta ser una estación de relevo sensitivo, de los impulsos nerviosos, allí se realiza una sinapsis y luego dichos impulsos se dirigen al *córtex cerebral*. Otra de las funciones del tálamo, es registrar todas aquellas impresiones generalizadas e imprecisas, las cuales afectan la visualización de lo que ocurre al exterior del cerebro, llevando a formar imágenes mentales falsas de una situación. Se presume que regula los niveles de conciencia y los aspectos emocionales de las sensaciones, por estar a la par de la amígdala de las emociones primarias.

El Hipotálamo, situado por debajo del tálamo, es el encargado de regular el sistema nervioso autónomo y las secreciones de la glándula hipófisis. El mismo se encuentra conectado con mesencéfalo y algunas áreas corticales que reciben impulsos del sistema nervioso autónomo. El hipotálamo también es el encargado de regular la temperatura corporal, la ingesta de alimentos y agua que consume el ser humano. Los neurocientíficos también le atribuyen el estado de vigilia y la sensibilidad emocional, las cuales hacen reaccionar al individuo en momentos de peligro o emociones fuertes.

g. Neocortex y hemisferios cerebrales, es el área del cerebro garante de la capacidad de razonamiento, proporcionando el pensamiento lógico. En esta área del **cerebro** se dan todas las funciones mentales superiores y las funciones ejecutivas (especialmente localizadas en el lóbulo frontal). En el *neocórtex*, las circunvoluciones se componen de zonas deprimidas (*sulci o surcos*) que separan unas regiones más elevadas (*gyrus o giros*). Los surcos más pequeños varían entre las personas, pero los mayores son más constantes en su posición y pueden, utilizarse como referencia para dividir el *córtex* en cuatro lóbulos; frontal, parietal, temporal y occipital.

Los lóbulos frontal, parietal, occipital, están acoplados con los *córtex* primarios de los sentidos: audición, visión, gusto, tacto, olfato, pero con diferentes ramificaciones neuronales, dividiendo los estímulos recibidos, y la información es trasladada a cada lóbulo especializado. Cada región especializada, es una región neuronal que conecta con otras regiones neuronales para la interpretación de los estímulos sensoriales recibidos del entorno y de lo interno del cuerpo.

En el sistema límbico, se ubica el hipocampo que contribuye en los procesos de memorización, y la amígdala se encarga de coordinar las acciones de los sistemas autónomo y endócrino; pero juega un papel importante con las emociones que están relacionadas con el hipocampo y la memoria. El sistema límbico, conectado con el hipotálamo, entona las acciones del sistema nervioso autónomo encargado de regular la actividad fisiológica, la presión sanguínea, ritmo cardíaco, el tamaño de la pupila, la agudeza auditiva y los estados de alerta.

El sistema nervioso central y sus estructuras funcionales, es una red neurálgica de estímulos sinápticos, que tienen como finalidad la estabilidad, adaptabilidad y sobrevivencia del cuerpo humano, pero de esa dinámica de estímulo-respuesta, acontece el comportamiento individual y social del ser humano, como especie desarrollada del reino natural y animal.

El conocimiento de la estructura cerebral, su conformación y funcionamiento neuronal, la influencia bioquímica que se produce en los estímulos sinápticos, y todos los estímulos externos y la influencia de las relaciones con otros humanos, van determinando la manera del comportamiento individual, sin dejar a un lado toda la influencia genética previa a su desarrollo.

Neurociencias, Cerebro y Comunicación (Masaya, 2017).

El desarrollo genético por selección natural del ser humano y de su cerebro, relacionados con la información y los sistemas de comunicación, abarca dos tipos de que influyen en el ser humano. El primero cuenta con la información evolutiva, que se rige por un sistema interno de comunicación sináptica y bioquímica neuronal, denominado sistema nervioso autónomo, el cual se guía por leyes de sobrevivencia y adaptabilidad, de las cuales se depende y no se puede afectar.

El segundo sistema, relacionado con el autónomo, es el sistema nervioso central, centro de operaciones somatosensoriales y motoras. Es el que dirige a través de su red neuronal la información de los estímulos internos y externos. Este sistema central, está conectado con el córtex cerebral, donde se encuentran grupos de neuronas que tiene una dinámica interconéxa que influye en el individuo en la manera de cómo ver el mundo, y es donde se desarrolla el pensamiento.

El sistema neuronal central, es el que apuesta a la interrelación de neurocomunicación, relacionada con toda la combinación del cerebro, mente, cuerpo y medio ambiente. Procedente de que ambos sistemas nerviosos, autónomos y centrales, se rigen por la calidad de información que recibe el individuo. Se proponen diez (10) sistemas que facilitan el desarrollo de dicha información:

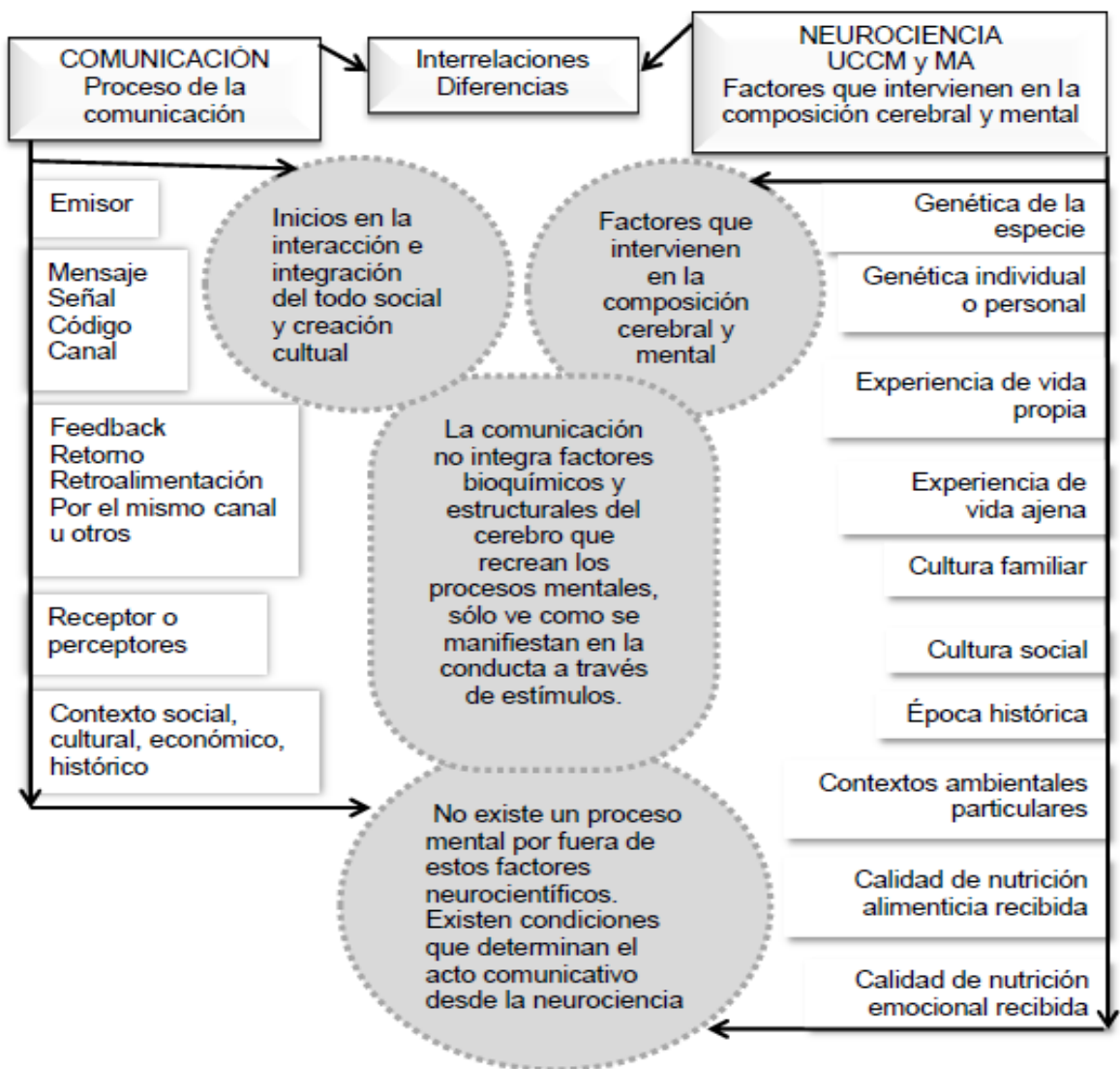
- Primer sistema: *la genética de la especie*, se relaciona con la selección natural evolutiva. El cerebro reptil, que fue dando forma al organismo homínido y adaptándolo a su entorno.
- Segundo sistema: *la genética individual o personal*, de esta resulta los factores hereditarios de los padres, desde su unión en pareja (ver árbol genealógico personal), lo cual influye en el desarrollo de pautas comportamentales, desde la concepción del ser humano.
- Tercer sistema: *experiencias de vida propia*, va conectado con las experiencias del desarrollo personal, con la forma particular de percibir el mundo próximo, afectado por las anteriores.

- Cuarto sistema: *experiencia de vidas ajenas*, toda la influencia de las personas con las que un individuo se interrelaciona, su manera de ver el mundo, influye en la construcción de la identidad individual.
- Quinto sistema: *la cultura familiar*, la educación primaria es la base para el desarrollo individual. La base primaria de la inteligencia, es la familia, la que enseña los procesos de adaptabilidad al entorno, solución de problemas, valores éticos-morales, sistemas de solidaridad o competencia, entre otros.
- Sexto sistema: *cultura social*, son las relaciones sociales que se desarrollan entre los diversos grupos familiares, influenciándose entre sí, comparten su conducta con los demás, dependen de otras organizaciones y logran solventar dificultades cuando éstas existen.
- El séptimo sistema: *época histórica*, se debe a que la humanidad se rige por sistemas generacionales, donde sus dinámicas van afectándose entre sí, el tiempo de llegada de un nuevo individuo a una sociedad determinada, lleva una dinámica previa a su nacimiento y a la cual debe adaptarse, los logros y los errores que devienen de sus semejantes, influenciarán al nuevo individuo que se integra, algunos nombran a este proceso como dialéctico.
- Octavo sistema: *contextos ambientales particulares*, considerando el devenir histórico y los demás sistemas que intervienen en el proceso adaptativo de la especie humana, la experiencia individual lleva a diferentes sistemas de experimentación que forman a la persona.
- Noveno sistema: *calidad de alimentación recibida*, este elemento es de vital importancia en el proceso ontogénico de la especie humana y en general para cualquier ser vivo. La calidad de alimentación es importante para el desarrollo humano. En este sentido, los médicos, nutricionistas, psicoeducadores, biólogos, neurocientíficos, genetistas, entre otros, han expresado, que un ser humano mal nutrido, es candidato seguro a ser disminuido cerebralmente, y peor aún, si es concebido por padres mal nutridos, su historial genético ya viene determinado por la herencia, por lo que le costará más su desarrollo y adaptabilidad.

- Décimo sistema: *calidad de nutrición emocional recibida*, para lograr mejores inteligencias emocionales, es necesario plantear un sistema educacional que permita una mejor sociedad, considerando la calidad de la información, comunicación y mejor utilización de los medios tecnológicos y mejores estrategias, contextos adecuados para el desarrollo de la personalidad, mejor interacción generacional.

Seguidamente se muestra una síntesis de la interrelación entre comunicación y neurociencia (figura 2.10).

Figura 2.10: Interrelación entre Comunicación y Neurociencia



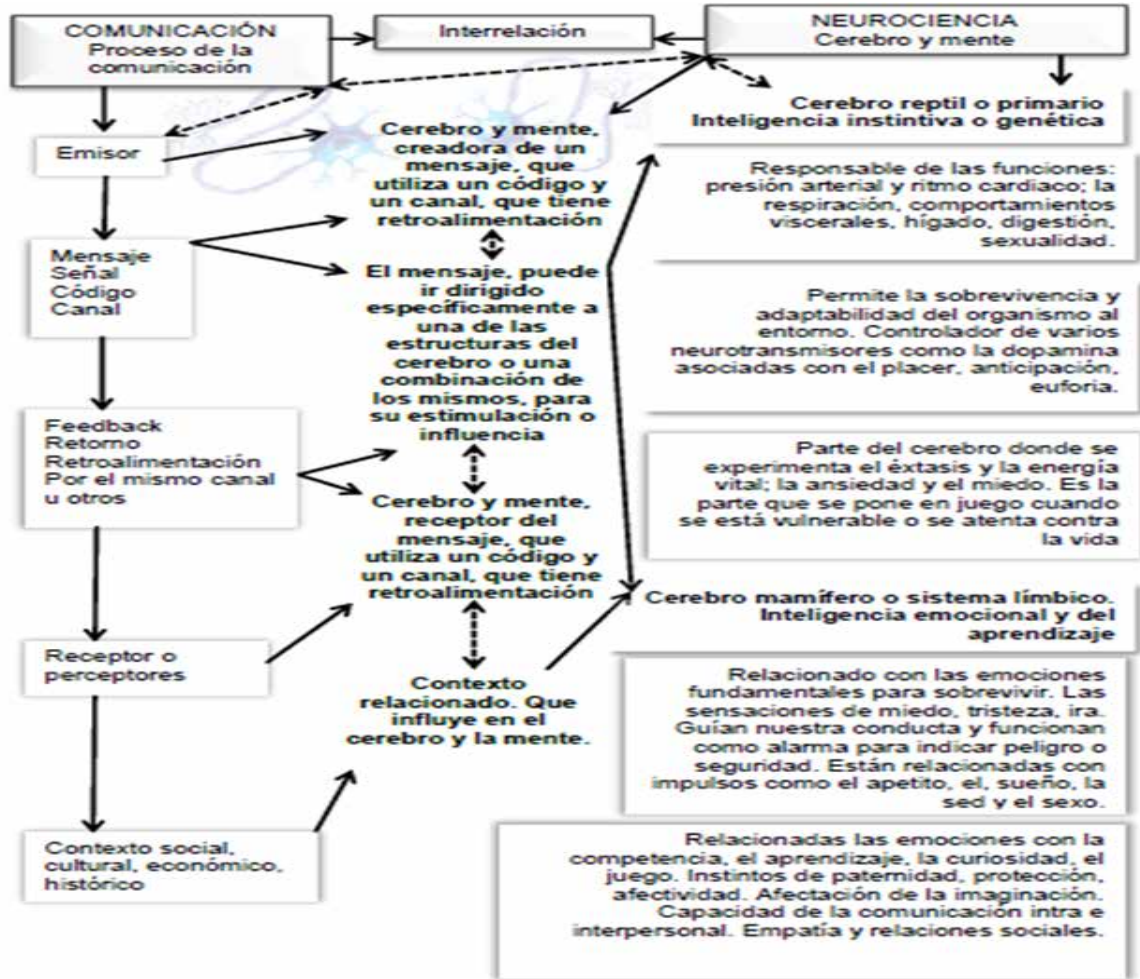
Fuente: Masaya, (2017).

En resumen, el ser humano, en su proceso de evolución cerebral, lo desarrolla de la siguiente manera: un cerebro interno (cerebro primitivo, primario o encéfalo) responsable de la vida instintiva y visceral; un cerebro externo el cual se le conoce como neocortex o corteza cerebral, al que pertenecen las funciones cognitivas más diferenciadas, del que depende toda la capacidad creadora e intelectual. Derivado de esta separación simbiótica funcional, existe un mundo interior y un mundo exterior, el cual se recrea constantemente en el cerebro, a través de recoger impulsos o estimulaciones energéticas, los que son percibidos por los sentidos y toda la red neuronal que componen ambos sistemas nerviosos y los cuales están conectados en todo el endoesqueleto.

Dichas estimulaciones permiten recrear esa energía recibida, hacerla material, darle un significado, simbolizarla, convirtiéndose en pensamientos, los que a su vez resultan en respuestas o estados comportamentales. Son resultados de composiciones bioquímicas e impulsos eléctricos, llevados a cabo en el cerebro, la mente se lleva acabo ahí, en el cerebro. Es importante desatacar, que ningún cerebro es igual en conexiones neuronales, no hay dos cerebros iguales. Las posibilidades inmensas entre neuronas hacen que cada cerebro sea único y que existan tantas mentes como cerebros hay. Cada experiencia individual origina una composición y conexión neuronal, que se convierte en un bagaje comportamental y emocional.

por otra parte, el procedimiento de neuroimagen avanzado ha permitido ver el vínculo entre hemisferios cerebrales, y las diferentes conexiones con otras partes del cerebro, que entran en juego al momento de una estimulación, visual, auditiva, gustativa, táctil, olfativa, o de estimulación de todo el organismo, influenciado por sustancias químicas. A continuación, se muestra un esquema cerebral y su relación con el proceso de la comunicación (figura 2.11).

Figura 2.11: Neurociencia y Liderazgo.



Fuente: Masaya, (2017).

Neuroliderazgo (Braidot, 2013)

A partir del conocimiento de la estructura biológica interna del individuo, los estudios sobre las distintas disciplinas de las neurociencias, se han interesados en las diferentes áreas de desarrollo de las personas, sus comportamientos personales y su desenvolvimiento social, tal es el caso del liderazgo. Desde la década de los noventa, se están rompiendo paradigmas y comienza a germinar el término neuroliderazgo, con el objetivo de facilitar la comprensión de cómo trabaja el cerebro de los líderes.

La definición de neuroliderazgo se sustenta en la base neuronal del liderazgo y de la gestión, y estudia los procedimientos del cerebro que explican la conducta reflejada en el desempeño del individuo, la motivación, la toma de decisiones, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia y aprendizaje individual, entre otros aspectos vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo.

Por consiguiente, el neuroliderazgo, pretende comprender y mejorar las capacidades personales del cerebro del líder con el fin de ser conscientes para mejorar el desempeño, la toma de decisiones, emociones y relaciones con sus colaboradores y compañeros. Pues el líder guía, motiva, orienta y dirige además toma decisiones y trata con sus emociones. Y todas estas funciones al ejecutarlas en su trabajo se ve involucrado el cerebro y sus funciones. Tales como:

Toma de decisiones: el ser humano constantemente se encuentra tomando decisiones y en especial aquellos que cumplen la función de líderes, principalmente para solucionar problemas. En este sentido este proceso se encuentra relacionado al perfil del neuroliderazgo ya que pone en funcionamiento numerosos procesos cognitivos. En esta acción intervienen el siguiente funcionamiento cerebral: lóbulo frontal, corteza ventromedial profrontal, corteza prefrontal dorsolateral, corteza cingulada anterior y marcador somático. Los cuales se describen a continuación.

- **Lóbulo frontal:** como ya se ha explicado, el cerebro se divide en dos hemisferios que a su vez se dividen en cuatro lóbulos. En el lóbulo frontal se desarrolla la función ejecutiva de planificar, controlar, coordinar y poner en práctica una conducta. En esta área se procesan los pensamientos, lenguaje y la resolución de problemas, los cuales son necesarios para la toma de decisiones. Se observa que el lóbulo frontal convierte la información existente para decidir un plan de acción para ejecutar una conducta.

- **Corteza Ventromedial Profrontal:** esta región está comprometida en la toma de decisiones emocionales, debido a que integra los estados emocionales con la información presente y suscrita por la toma de decisiones, recobrando el estado somático en el momento de revivir la emoción que se tuvo, al tomar dichas decisiones similares en el pasado.

- Corteza prefrontal dorsolateral: está ubicada en las áreas de *Brodmann* 9, 10, 44, 45 y 46. Está conectada con la corteza *orbitofrontal* y otras áreas cerebrales. Además, tiene un papel fundamental en la memoria de trabajo a través de las funciones ejecutivas, esta memoria de trabajo se relaciona con la toma de decisiones porque contribuye a la utilización de las experiencias para analizarlas y tomar una mejor decisión.

- Corteza cingulada anterior: está en las áreas *de Brodmann* 24, 32, y 33 y tienen un papel en las funciones cognitivas racionales, toma de decisiones, empatía y emociones. Esta se activa cuando se esperan consecuencias negativas o conflicto entre opciones a la hora de tomar decisiones.

- Marcador Somático: las experiencias aprendidas se vuelven marcadores somáticos, los cuales se activan reflejando un estado emocional positivo o negativo ante ciertos estímulos, logrando facilitar señales inconscientes que afectan y favorecen a la toma de decisiones. Es decir que ante un estímulo que se haya encontrado en el pasado se activa emociones y recuerdos de dicha experiencia influenciando en la toma de decisiones actual.

- Sistemas 1 y 2: creado por Daniel Kahneman en el 2002 donde postula ya no homo *economicus*, es decir un hombre que toma sus decisiones racionalmente, sino al contrario esta se ve afectada por el sistema 1, donde las emociones se afectan actuando rápido y automáticamente (intuitivo, cognición implícita, procesamiento automático y heurístico). El sistema 2 cuando el líder debe tomar decisiones a consciencia, por medio de un proceso cognitivo y analizando cuidadosamente todo. (Sistema basado en reglas, cognición explícita, inteligencia analítica y consciente) en las personas (Chahin, T., 2016, p. 101-106)

Inteligencia Emocional: Las emociones son respuestas fisiológicas ante estímulos externos o internos y para Paul Ekman (Goleman, 2008) se reconocen seis emociones universales (miedo, ira, sorpresa, alegría, tristeza y asco), esto quiere decir sin importar la cultura, país, edad o género estas emociones son reconocidas por las personas. Los procesos neurológicos vinculados a estos procesos son:

- Corteza orbitofrontal: forma una estrecha relación con el sistema límbico. Incluye áreas de *Brodman* 10, 11 y 47. Una de sus funciones es el procesamiento y regulación de las emociones participando de forma importante en la regulación de las emociones.

- Sistema límbico y amígdala: está asociado a la emoción, aprendizaje y la memoria. Como se pudo observar anteriormente, en el sistema límbico se encuentran dos estructuras especiales el hipotálamo y la amígdala. La amígdala son dos estructuras en forma de almendra, participa en las emociones además de ayudar a coordinar la respuesta del cuerpo ante situaciones de amenaza. Entonces tanto la amígdala como la corteza prefrontal están implicadas en las emociones. Pero es la amígdala la que es considerada esencial para el procesamiento emocional de las señales sensoriales (sanchez-Navarro y Roman, 2004, p. 224)

En síntesis, los avances en el campo de la neurociencia han expuesto que las empresas del siglo XXI, demandan un estilo de líder, que pueda gestionar su cerebro y el de los demás en la toma de decisiones, (característica fundamental del Neuroliderazgo), y que sea capaz de percibir y comprender la realidad de su entorno.

El Neuroliderazgo intentará encontrar nuevos caminos cerebrales para crear una nueva generación de líderes que no dependan de fórmulas. Hoy se sabe que lo que el cerebro percibe influye en el estado emocional. Es por lo que el individuo debe decidir en lo que va a fijar la atención, para decidir en lo que desea percibir y así focalizar la atención en lo que se quiere. Acciones que no resultan fáciles, pero no imposibles.

Habilidad Social y Neuronas Espejo (Rizzolatti, 2005).

Existen ciertos grupos de células especiales en el cerebro, denominadas neuronas espejo que facilitan la comprensión entre personas. Estas células son el núcleo del modo en que se vive la vida. Estas permiten la vinculación entre las personas, desde el punto de vista mental y emocional.

En los seres humanos estas neuronas llamadas *espejos* se encuentran ubicadas en el área de *Broca*, donde se origina el lenguaje y en la corteza parietal. Las mismas se activan cuando una persona desarrolla una actividad y otras la observan. El cerebro reconoce y entiende la acción exterior y crea copia en su sistema motor. Se reconoce la acción mirándola, porque una vez que se ha producido la acción y se ha introducido en la red motora, ella permite saber cuál es el siguiente movimiento.

Los educadores y psicólogos relacionan las neuronas espejo con la capacidad del aprendizaje, la imitación, la empatía. Por lo que se aprende observando, imitando los movimientos y acciones del contexto. Lo que es necesario para dominar las habilidades sociales básicas y para transmitir conocimientos e información.

Los avances de la Neurociencia fortalecen en gran medida a los contenidos científicos de la Ciencia de la Comunicación, a través de la interrelación de los conocimientos.

Deducir las intenciones de los otros, es una posibilidad que brinda las neuronas espejo, desde la comunicación conocer los impulsos que mueven el acto comunicativo en el ser humano es conocer y entender los aspectos psicobiológicos que intervienen en él, distinguiendo los fenómenos entrelazados que se dan entre impulsos y necesidades.

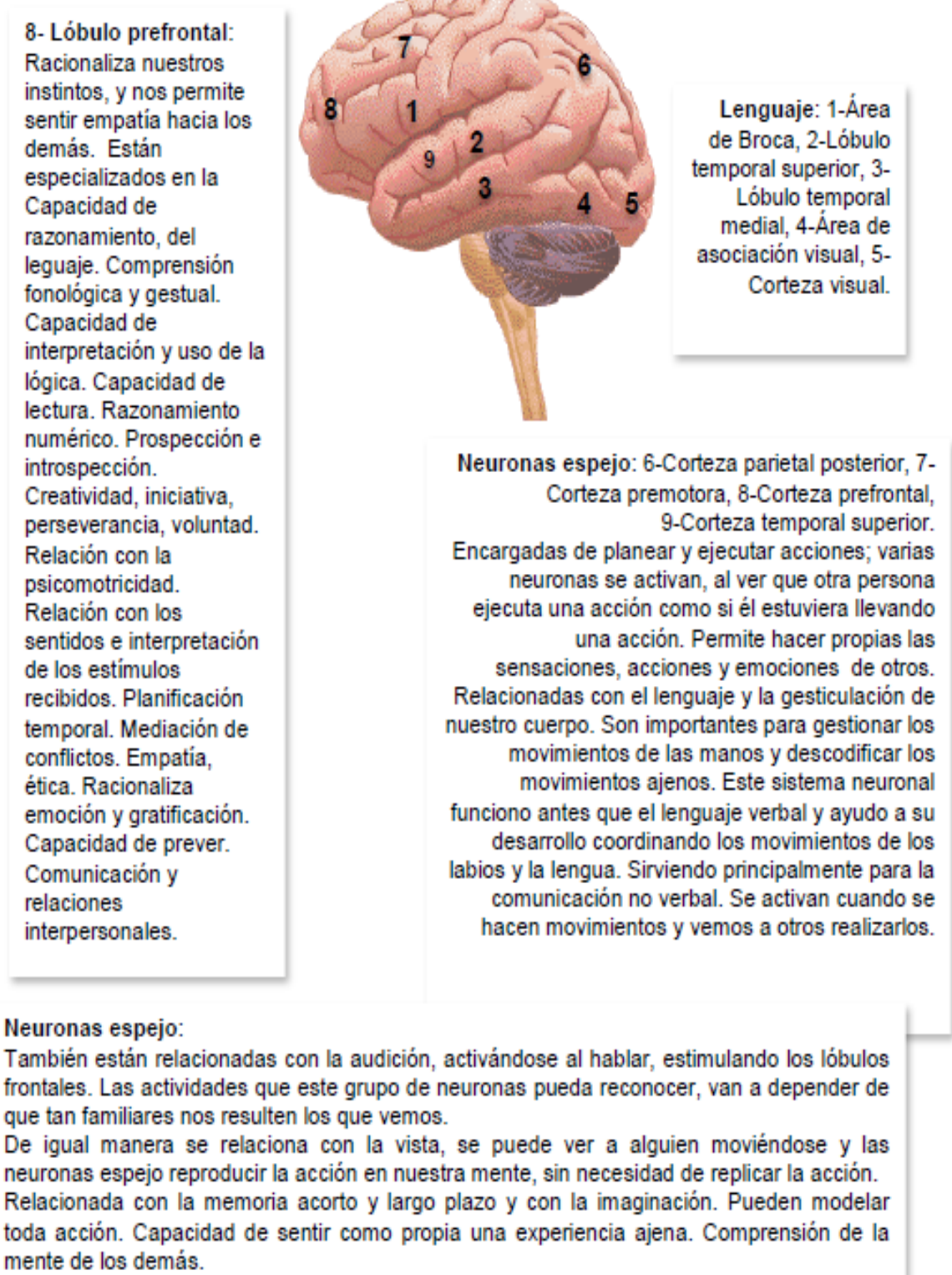
Este descubrimiento del sistema neuronal espejo, permite a la comunicación la interrelación de los diferentes niveles que intervienen en el proceso comunicativo, como por ejemplo el acto comunicativo interpersonal que inicia cuando se influye a otra persona a través del lenguaje, para intercambiar experiencias, información, emociones o sentimientos.

Las Neuronas en Espejo, repercuten en el sistema emocional cuando se ve a una persona emocionarse, llorar, reír, bostezar, sentir dolor, es decir, ser empáticos. Esta capacidad, está profundamente unida a la aparición del lenguaje. En el humano las neuronas espejo están localizadas en el área de *Broca*, la zona cerebral responsable del habla.

Posiblemente la habilidad para imitar gestos y acciones dota al emisor y al receptor de un código común que propicia un sutil diálogo gestual que más tarde se convertiría en comunicación verbal. Este descubrimiento neurocientífico, ayuda a complementar el acto comunicativo no verbal, movimientos faciales y corporales que la persona adopta inconsciente, frente al otro.

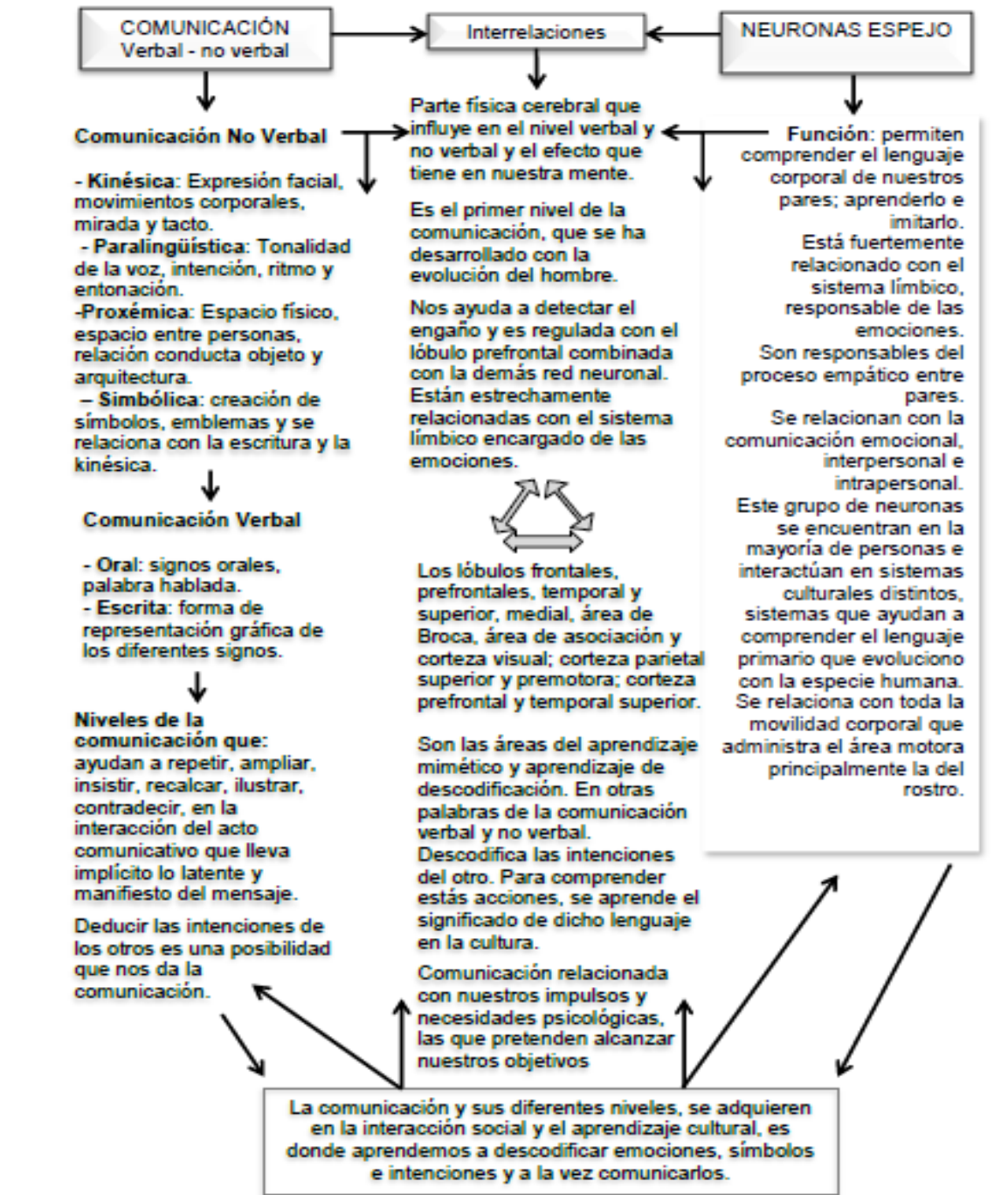
A través de las neuronas espejo se concluye acerca de la emoción del emisor: actitudes, comportamientos, sonrojos, intenciones, etc. (figura 2.12 y 2.13)

Figura 2.12: Ubicación, función y relación con las neuronas espejo, el lenguaje, comunicación y lóbulo frontal.



Fuente: Masaya, (2017).

Figura 2.13: Relación con las neuronas espejo, el lenguaje, comunicación y lóbulo frontal.



Fuente: Rizzolatti, (2005).

Es importante destacar, que la comunicación no verbal se anticipa a la oral, toda persona que intenta comunicar algo verbalmente, puede solicitarla atención del otro a través de una mirada, un gesto, levantar la mano, etc. O negar, rechazar con una postura corporal, cerrar los ojos o voltear hacia otro lado. Y para poder entender estos códigos de expresión, solo se puede realizar a través de las neuronas en espejo. Lo no verbal ayuda a: repetir, ampliar o insistir, recalcar, ilustrar o contradecir. En la interacción del acto comunicativo se expone lo visible y lo latente, lo que expresa el interlocutor y lo que se puede deducir de sus expresiones corporales y faciales. La kinesia, la paralingüística, lo proxémica, van relacionadas en el proceso de la comunicación, procesos que son percibidos a través de las neuronas espejo.

Este sistema neuronal, descodifica las intenciones de los otros, y para comprender y descodificar estas acciones, se debe aprender el significado de dicho lenguaje y este se adquiere en la cultura, es reflejo de la actividad cerebral, la cual se ha desarrollado a través de la actividad imitativa o mimética de los comportamientos y maneras de percibir el mundo.

La comunicación se adentra a estudiar la creación simbólica que van implícitos en los procesos comunicacionales creados desde la cultura, a la que influye positiva o negativamente, determinado por el sistema económico, histórico y político.

Las neuronas espejo y la comunicación van íntimamente ligadas, derivados a que una crea desde el cerebro los procesos simbólicos y la otra aprende a descodificarlos, para luego influenciarlos o ampliarlos, haciendo que las ideas, emociones y conductas contagien a los demás. Por lo que el cambio de paradigmas en una sociedad, pueden ser influenciados desde la comunicación, a través del efecto imitativo, que permite las neuronas espejo, influenciado de adentro hacia fuera y de afuera hacia dentro.

Desde otra perspectiva, se tiene que la disciplina de la neurociencia social estudia lo que sucede en el cerebro cuando las personas interactúan. El hallazgo más impresionante establece que cuando un líder es empático y sintoniza con los estados de ánimo de su equipo de colaboradores, está afectando su propia química cerebral “sintiendo” el mismo estado emocional que sus colaboradores.

De este modo, se puede percibir que la empatía es un aspecto crucial en el ejercicio del liderazgo, lo sorprendente es que ello no se trata de solo un aspecto psicológico, sino también un fenómeno biológico en que químicamente el cerebro del líder casi replica la emoción, experimentando los mismos procesos químicos de uno o más miembros del equipo de colaboradores.

Desde otro enfoque, se tiene que la disciplina de la neurociencia social estudia lo que sucede en el cerebro cuando las personas interactúan. El hallazgo más impresionante establece que cuando un líder es empático y sintoniza con los estados de ánimo de su equipo de colaboradores, está afectando su propia química cerebral “sintiendo” el mismo estado emocional que sus colaboradores. De este modo, se puede percibir que la empatía es un aspecto crucial en el ejercicio del liderazgo, lo sorprendente es que ello no se trata de solo un aspecto psicológico, sino también un fenómeno biológico en que químicamente el cerebro del líder casi replica la emoción, experimentando los mismos procesos químicos de uno o más miembros del equipo de colaboradores.

Desde el punto de vista biológico, los grandes líderes serán aquellos que voluntariamente logren sintonizar y considerar como importante la interconexión neuronal entre líder y colaboradores. Sin embargo, la conexión es un acto activo que para que se produzca debe existir al menos atención, aunque no necesariamente consciente, de parte de aquel que se “interconecta”.

El líder debe apoyarse además de la biología, para “engancharse” químicamente a sus colaboradores. Pues la conexión biológica no es automática ni infalible, por lo que muchos líderes en frente de un grupo de colaboradores, todos humanos y dotados de la misma clase de neuronas, simplemente no se conectan. Gradualmente, el mundo de las organizaciones ha reconocido lo trascendental que ha resultado la inteligencia social, pues es la capacidad de crear y sostener relaciones interpersonales sanas y eficaces.

Desde otro orden de ideas, se puede establecer que las neuronas espejo, permiten simular o reflejar lo que otra persona siente. Ellas son las responsables de reproducir las emociones, que consciente o inconscientemente se captan de otras personas a partir de sus acciones, actitudes, gestos, etc.

Si el líder le permite a su biología considerar las conductas, actitudes y emociones de sus colaboradores, se sincronizarán —químicamente—, reflejando o conectándose neuronalmente con el estado de ánimo de uno o más miembros del equipo de colaboradores. Cuando esta interconexión química de los cerebros del líder y colaboradores se produce, entre ellos se crea la sensación de una experiencia compartida. (Alvarez y Jordan, 2016)

Neuroplasticidad (Braidot, 2013).

La Neuroplasticidad es entendida como la habilidad del cerebro de transformarse, remodelarse y reorganizarse. Es decir, es la destreza del cerebro de modificar o alterar su propia estructura como resultado de la experiencia y del pensamiento, para adaptarse a los cambios que el entorno impone o para funcionar de otro modo. El cerebro, posee la cualidad de adaptarse a la actividad que realiza. De modo que modificando la actividad que se realiza se puede modificar la estructura del cerebro.

El cerebro tiene la destreza natural para establecer nuevas sinapsis y crear nuevas células, o de disminuir el número de conexiones nerviosas, según sea la necesidad y las exigencias. Esta destreza es esencial para la adaptación al entorno y para el logro de cambios de rutinas y/o adopción de nuevos hábitos, cambios en las percepciones del mundo, así como el aprendizaje de nuevas conductas y formas de pensar (cambio de paradigmas), lo que es fundamental en un individuo para lograr un proceso de comunicación y liderazgo adaptativo al entorno en el que se desarrolla.

La Neuroplasticidad es la base estructural del aprendizaje. El proceso de aprendizaje se explica basándose en la plasticidad del cerebro, sobre su capacidad para la adaptación y el cambio. En esencia, el aprendizaje está relacionado con la capacidad de hacer conexiones sinápticas y de reorganizarse.

La Neuroplasticidad del cerebro ofrece, abundantes consideraciones en el ejercicio de liderazgo. De ahí que la resistencia al cambio está en la memoria de trabajo, su relación con los mecanismos de atención, la función de los ganglios basales y el consumo de energía cerebral. Y la capacidad que tiene el ser humano de Neuroplasticidad, es el talento que le permite acabar con esa resistencia y lograr la adaptación al cambio.

Para la Neuroplasticidad se debe trabajar con todo el equipo; debido a que es importante que cada integrante sea generador de la decisión. El nuevo líder quiere participar en hacer las cosas. Por lo que se debe reinventar la organización, aprovechar formas organizacionales más eficientes, y nuevas. Por tal motivo, valerse del hecho de que la Neuroplasticidad ocurre durante toda la vida, debido a que el sistema nervioso va cambiando su estructura y funcionalidad, es de gran valor cuando el líder conoce el funcionamiento de su cerebro y el de sus seguidores o colaboradores. El cerebro tiene la capacidad de adaptarse y cambiar como resultado de las experiencias vividas. Y es que el cerebro continúa creando nuevas conexiones neuronales y alterando las existentes por las experiencias, conductas o nueva información que llega.

Neurogénero: Cerebro Masculino y Cerebro Femenino.

Braidot, (2010), expresa que los hombres y mujeres poseen una plataforma neurobiológica con grandes similitudes, pero también con diferencias que influyen decisivamente en la conducta. Cuando se establece la diferencia entre hombres y mujeres, es porque se debe comprender que, ante expresiones calificadoras, las reacciones son diferentes en el hombre y la mujer. Se sabe también que las neuronas espejo se activan cuando una persona identifica una acción que otra está llevando a cabo.

Ø *Diferencias anatómicas (Pallarés, 2011)*, las diferencias estructurales pertenecen a los hemisferios. Normalmente los hemisferios en la hembra son más simétricos que los del varón. Estas discrepancias son significativas, por ejemplo, la parte superior del lóbulo temporal, sobresalga más en el hemisferio derecho en el caso de las mujeres y más en el izquierdo en el caso de los hombres.

Además, se puede afirmar que la mayoría de estructuras sexualmente dismórficas del cerebro pertenecen al sistema límbico, y que la mayoría de los circuitos dismórficos del cerebro están muy relacionados con el hipotálamo, donde también se aprecian diferencias reveladoras entre los hombres y mujeres. Estructuras que se explica a continuación.

- El cuerpo calloso: esta es la zona que une ambos hemisferios, una de las zonas donde se aprecian más diferencias, con más repercusiones en las funciones cognitivas y el desarrollo de habilidades. Generalmente, los cerebros femeninos son más simétricos que los masculinos. Las conexiones entre hemisferios son más numerosas en las hembras, produciendo mayor emocionalidad y afectividad. El cerebro masculino tiene un área de sección cruzada mayor y es ligeramente mayor que el de las femeninas.

La parte superior del cuerpo calloso es más abultado en las mujeres, así como la comisura anterior, que constituye un 12% más de volumen en mujeres y hombres homosexuales que en hombres heterosexuales. Este último dato, es especialmente significativo porque ya no se habla de un sexo, sino de un sexo asociado a una tendencia sexual, por consiguiente, este hallazgo contribuye a la concepción de la tendencia sexual como un componente innato, o como un factor congénito más importante que el ambiental, por el que se pueda modificar.

- Sistema endocrino (hormonal): tanto varones como hembras segregan andrógenos y estrógenos, pero lo producen en diferentes cantidades, por lo que predomina un tipo sobre el otro en cada sexo. El sistema hormonal tiene una gran influencia en la morfología cerebral, por cuanto hay un procesamiento diferente de la información con un impacto tanto en la emotividad como en la conducta, organizándose de manera diferente en el cerebro femenino que en el masculino.

La influencia de las hormonas determina el mapa cerebral, mayor nivel de andrógenos como la testosterona, desarrolla más el hemisferio derecho, y el pensamiento lineal y sistémico, potenciando habilidades en las que puntúan más altamente los varones, como visuoespaciales o geométricas.

La influencia de un mayor nivel de estrógenos cambia cada estado hormonal de la mujer en un impulso de diferentes conexiones neurobiológicas, procesando nuevos sentimientos, intereses y emociones. La gran influencia que ejercen los estrógenos en la mujer, puede afectar a la conformación de los valores y deseos importantes en el día a día, haciendo que su realidad neurológica no sea tan constante como la del varón.

· Materia blanca y materia gris: lo que generalmente se denomina “materia gris” tiene que ver con los centros de proceso de la información, mientras que la materia blanca simboliza la unión entre los centros de procesamiento. Los varones tienen 6,5 veces más materia gris que las hembras, mientras que la cantidad de materia blanca es 10 veces superior en ellas que en ellos. El cuerpo calloso se diferencia en función del sexo, con más núcleos neuronales o somas en los varones, y con más conexiones neuronales en las hembras.

Ø *Diferencias cognoscitivas*, el cuerpo calloso de las mujeres es más grande que el de los hombres y es el canal de información que conecta las áreas corticales de los dos hemisferios. La corteza cerebral es donde tienen asiento las funciones cognitivas superiores. El hemisferio cerebral derecho es más sensible emocionalmente, y, a través de la riqueza de neuronas interhemisféricas localizadas en el cuerpo calloso, le puede pasar información al hemisferio cerebral izquierdo que es más analítico y donde reside el lenguaje.

Parece ser que el cuerpo calloso permite que las emociones sean incorporadas a los procesos de habla y de pensamiento. La comisura anterior resulta ser más voluminosa, esto podría explicar porque las mujeres parecen ser más conscientes de sus propias emociones y de las de los demás. La masa intermedia que conecta las dos mitades del tálamo también es más voluminosa en la mujer. Cuando se pide a mujeres que piensen en algo triste generan más actividad en el hemisferio emocional que los hombres.

La pérdida de neuronas funcionalmente activas de los lóbulos frontales y parietales en las mujeres puede producir irritabilidad y otros cambios de personalidad. Las mujeres tienden a perder más neuronas del hipocampo y de las áreas parietales que tienen que ver con la memoria y habilidades visoespaciales, de manera que es posible que tengan más dificultad para recordar cosas y para orientarse a medida que envejecen. A estas diferencias entre los sexos, a nivel ultraestructural, sinaptogénico y morfológico, se les debe adicionar como se mencionará, la influencia del medio ambiente determinando aspectos psicológicos y de comportamiento diferenciales. Las principales diferencias cognoscitivas entre hombres y mujeres, se manifiestan más en patrones de actividad muy específicos, no demostrándose diferencias significativas en lo que a coeficiente intelectual se refiere.

Los hombres, en promedio, resultan ser mejores en cuestiones de razonamiento matemático, especialmente en geometría y lenguaje matemático, así mismo en pruebas que implican distinguir entre figura y fondo, tienen más facilidad para hacer girar objetos mentalmente, son más eficaces en interpretación de mapas y en percepción espacial. Enfocan con mayor facilidad una tarea, detectan mejor una forma concreta inmersa dentro de un patrón complejo y tienen más aciertos en el tiro al blanco.

El pensamiento masculino tiende a ser un hemisférico y dependiendo de la dominancia, sus procesos de pensamiento estarán marcados por la función del hemisferio dominante. Teniendo en cuenta que el 93% de los hombres son diestros, el hemisferio dominante es el izquierdo a través del cual maneja procesos lógicos, realiza inferencias analíticas y las deducciones siguen el modelo de pensamiento lineal por flujograma, ciñéndose así al clásico patrón de estímulo-respuesta.

En términos generales, los hombres involucran en sus procesos de pensamiento un menor número de vías cerebrales por las cuales transmite la información recogida. Utiliza los archivos de memoria como referentes para dar una respuesta frente a la experiencia presente. Si la experiencia actual tiene características similares a la ya preparada, emite una respuesta que guarda similitudes con la obtenida para las experiencias previas. El número limitado de experiencias recordadas las cuales utiliza como referentes, hace que el hombre sea especialmente predecible, la variedad de respuestas frente a eventos de la misma naturaleza es menor.

Recordar detalles resulta un ejercicio costoso para el cerebro masculino, sus archivos de memoria no contienen los detalles menores de los sucesos previamente formateados, lo cual se refleja a la hora de emitir sus ideas por lo que selecciona respuestas más agresivas, dando claras señas del impacto que tiene la influencia hormonal, especialmente a expensas de la testosterona. Frecuentemente, tiene discursos con contenidos más concretos, sus creaciones lingüísticas contienen menos número de palabras y expresan sus ideas de manera más rápida. Busca discursos de resultados prácticos. La particularidad de su pensamiento lógico y ordenado secuencialmente hace que le cueste más trabajo ampliar su perspectiva. La habilidad para consultar mayor número de archivos por toda la corteza cerebral le está limitada. Fácilmente el hombre se ve atrapado en una sin salida ante la dificultad para valerse de nuevos argumentos que se articulen eficientemente con sus disciplinados procesos de pensamiento.

Por su parte, las mujeres tienen mayor velocidad perceptual y mayor fluidez verbal. Se desempeñan mejor en tareas de cálculo matemático, recuerdan mejor los detalles de una ruta determinada y son más veloces en la realización de algunos trabajos manuales de precisión.

También son más acertadas en la expresión facial y reconocimiento de caras. Cuando realizan tareas mentales, incluyendo situaciones de peligro, la mujer posee una condición innata que le permite utilizar simultáneamente ambos hemisferios cerebrales, configurando un patrón de trabajo que hace que pueda involucrar en sus meditaciones una mayor área de pensamiento, lo cual se puede interpretar como amplitud de visión de la vida. Esta habilidad heredada desde tiempos en los cuales la humanidad era sedentaria, le permitió, teniendo en cuenta su condición física, escogiera por ser básicamente agricultora y recolectora, trabajo que le sirvió, por muchas generaciones, la adquisición y desarrollo de una visión amplia.

Además, consideran mayor cantidad de variables de análisis a la hora de comparar dos ideas, para conocer y determinar sus relaciones. En general, tienen en cuenta un mayor número de aspectos en la toma de decisiones. Sus procesos de pensamiento siguen el patrón de funcionamiento circular, permitiéndoles “engachar” dentro de sus reflexiones, un sinnúmero de variables que hacen que sus juicios sean cuidadosos, minuciosos y garantizan una revisión meticulosa de posibilidades. Esta capacidad es aprovechada para añadir en pleno ejercicio de sus inferencias, detalles en los contenidos en múltiples archivos de memoria de ambos hemisferios cerebrales para nutrir su discurso de pormenores.

Estas diferencias se encuentran en todas las culturas estudiadas y son el resultado de exposición a los andrógenos durante el desarrollo prenatal, pero también varían con las fluctuaciones estacionales y diurnas de las hormonas sexuales. En la mujer se observan diferencias entre la fase folicular con niveles elevados de estrógenos, asociándose con una facilitación de la eficiencia articular y motriz fina y la etapa premenstrual o menstrual, con niveles estrogénicos bajos, en la cual se observa una facilitación de la habilidad espacial.

Ø *Diferencia de Género y Comunicación (Encabo y López, 2004)*, es evidente que el comportamiento comunicativo de un hombre no es el mismo que el de una mujer, estas diferencias no enriquecen, sino que agudizan las asimetrías y distancian las posiciones de ambos géneros dentro del espectro social. Esto es tan cierto, que de lo contrario no habría que reivindicar constantemente las cualidades de la mujer o del hombre en ciertos contextos.

En este sentido, tanto la masculinidad como la feminidad son concepciones desacertadas socialmente, las cuales son aprovechadas para la legitimación de espacios de poder. Pues se ha podido observar que en determinadas circunstancias los comportamientos de lo masculino y lo femenino son similares en cuanto a ambición por reivindicar la importancia de ese determinado género, alejando así la pretensión de la igualdad de oportunidades entre los mismos. Las normas sociales ofertan una serie de herramientas o elementos a dichos géneros para que sean utilizadas de forma constructiva y, sin embargo, se usan de manera interesada con la finalidad de lograr el ambicionado poder.

Uno de estos elementos es la comunicación, en la cual se aprecia dos realidades susceptibles de ser analizadas por separado: los aspectos verbales y los no verbales. En el primero de los casos se observa cómo se manifiestan las diferencias de género en elementos referidos a la fonética, la semántica, o incluso la morfosintaxis, y la segunda opción, es lo gestual, la interjección, las onomatopeyas, los mensajes del cuerpo.

En lo concierne a los aspectos verbales, ya expuesto, existen discrepancias evidentes en el uso del lenguaje entre mujeres y hombres; entre las mismas se pueden mencionar las alusivas a la semántica en casos muy conocidos como por ejemplo el término zorro y su femenino, con las correspondientes connotaciones sociales que ello supone; o incluso aspectos léxicos, así que determinados términos pueden ser utilizados por los varones y no por las mujeres, ya que puestos en boca de ellas, son censuradas por la sociedad. También es indiscutible que la extensión de las frases de las mujeres difiere de la de los hombres, es decir, la elaboración de dichas oraciones, las mujeres debido al estereotipo femenino relacionado con la meticulosidad, poseen un mejor tratamiento de las estructuras lingüísticas, mientras que los hombres, son algo más descuidados. Algo similar acontece cuando se hace referencia a la pronunciación de las palabras, la aplicación del estereotipo deriva en un mejor tratamiento fonético por parte del sector femenino.

Ahora, en relación a la comunicación no verbal, esta posee más importancia en relación a las diferencias de género, debido a que ambos géneros no se comportan del mismo modo.

Desde este contexto, se consideran muchas características que son admitidas en un hombre o en la mujer, como, por ejemplo, el llanto se suele atribuir culturalmente a la mujer mientras que está mal visto en el hombre. El tono de voz es distinto o se adecua de una manera diferente en las situaciones de comunicación, por lo que es sencillo distinguir a ambos géneros, pues generalmente,

el tono de voz de la mujer tiende a ser más dulce y menos brusca que la del varón, y cuando éste trata de hablar sosegado y menos brusco se le suele reprimir socialmente y al no cumplir con el estereotipo se le suele rechazar o criticar.

Por otra parte, la mujer suele utilizar mejor las pausas y silencios que el hombre, en este caso también siguiendo el estereotipo referido a su ubicación en el hogar, una perspectiva menos social, más callada, aunque esto no tiene porqué considerarse una desventaja, debido a que veces la prudencia expresada en forma de silencios, o las pausas bien utilizadas en el discurso, realzan a la persona en su comportamiento comunicativo.

La seguridad de interactuar en una sociedad eminentemente androcéntrica induce que las diferencias en el sistema físico sean más notorias en la mujer que en el hombre, pues los cambios de coloración de piel en cuanto a situaciones de nerviosismo, el humedecimiento de los ojos, entre otras, son condiciones que aparecen con mayor frecuencia en las mujeres que en los hombres, debido a que la configuración de las situaciones sociales motivan un comportamiento determinado y en muchas ocasiones la sorpresa —por ejemplo al hablar en público— o el rubor por educaciones arcaicas que mantienen muchos tabúes provocan tales manifestaciones físicas en la mujer a diferencia del hombre. Pero también se aprecia otra desigualdad, no mal vista socialmente, como es apreciar al hombre sudando, pero si una mujer suda o desprende olor a sudor en comparación al hombre es criticada enormemente.

En lo que referente al sistema kinésico, se establece que los gestos, los cuales en muchas ocasiones reafirman o desdican a la persona, en muchos momentos las palabras pueden no estar coordinadas con el gesto que se realiza, por lo que el mensaje resulta contradictorio. En este sentido, tanto en la mujer como en el hombre, están condicionados una vez más por el estereotipo. Así, el hombre tiende a gesticular bruscamente y sus brazos suelen estar bastante separados del cuerpo, mientras que la mujer es más tenue en sus movimientos y la posición de sus brazos está más próxima al cuerpo, pudiendo inferir de tales situaciones falta de seguridad, protección u otro tipo similar de mensajes.

Las exaltaciones sociales permiten que el hombre pueda gesticular bruscamente y que esto sea visto como algo normal, cotidiano, mientras que si el mismo movimiento es realizado por la mujer nuevamente aparece la censura como elemento regulador de las diferencias entre ambos géneros.

En el sistema cultural es tal vez donde las diferencias son más evidentes. Esto se debe a que una serie de indicadores concreten la diferencia, el entorno que envuelve a ambos géneros motiva que tradicionalmente los modos de vestir, por ejemplo, hayan sido diferentes, en este caso, el clásico rosa y azul para distinguir a niñas y niños, o la diferenciación falda y pantalón, erradicada en la actualidad.

Asimismo, es propio de la mujer perfumarse, pintarse, etc. Cuando esto es realizado por un hombre, es censurado, no dándole la oportunidad de la libre elección de hacerlo o no, pero para ello la estructura social debería dar su consentimiento. Otro ejemplo, es vello en el rostro de la mujer no está bien visto, y es algo natural en alguna de ellas.

Desde otra perspectiva, en lo relacionado con la proxémica y a la cronémica, está claro que la influencia social en lo que respecta al uso del tiempo no es la misma, en determinados contextos se ha etiquetado a la mujer como acaparadora del tiempo y como una persona que no lo controla, mientras que el hombre, se le reconoce que tiene una mejor administración del mismo en contextos sociales, pero por ejemplo, en tareas del hogar la diferencia favorece a la mujer ya que sabe economizar mejor el tiempo.

En lo que pertenece al habla, el estereotipo muestra, que la mujer no sabe medir su tiempo al hablar y tal vez habla más de la cuenta cuando la temática es de su dominio, sin embargo, cuando cambia el tema es posible que en ocasiones no pueda decir nada. No obstante, el hombre, es reconocido como el individuo de mayor seguridad, por lo que tal vez habla menos, pero con mayor prudencia. Con los espacios también acontece la diferencia, ya que la mujer suele invadir más el espacio personal de sus interlocutores, esto lo hace en respuesta al estereotipo de dulzura, mientras que el hombre suele guardar más las distancias y ejerce cierto tipo de poder desde esa posición que ocupa, legitimando un espacio imaginario con lo cual consigue una posición de autoridad en el proceso de comunicación.

En definitiva, existe requisitos sociales no verbales que inducen a la desigualdad de oportunidades entre los géneros. Y se debe al desconocimiento que la sociedad posee de este componente de la comunicación. De ahí la importancia de reeducar a la población tratando de efectuar cambios en las instituciones escolares, desde donde es posible formar a las personas desde edades tempranas para que tengan conciencia de sus capacidades no verbales y las puedan desarrollar en la medida de lo posible sin que existan diferencias de género.

Ø *Diferencias de género y liderazgo (Otálora, 2017).*

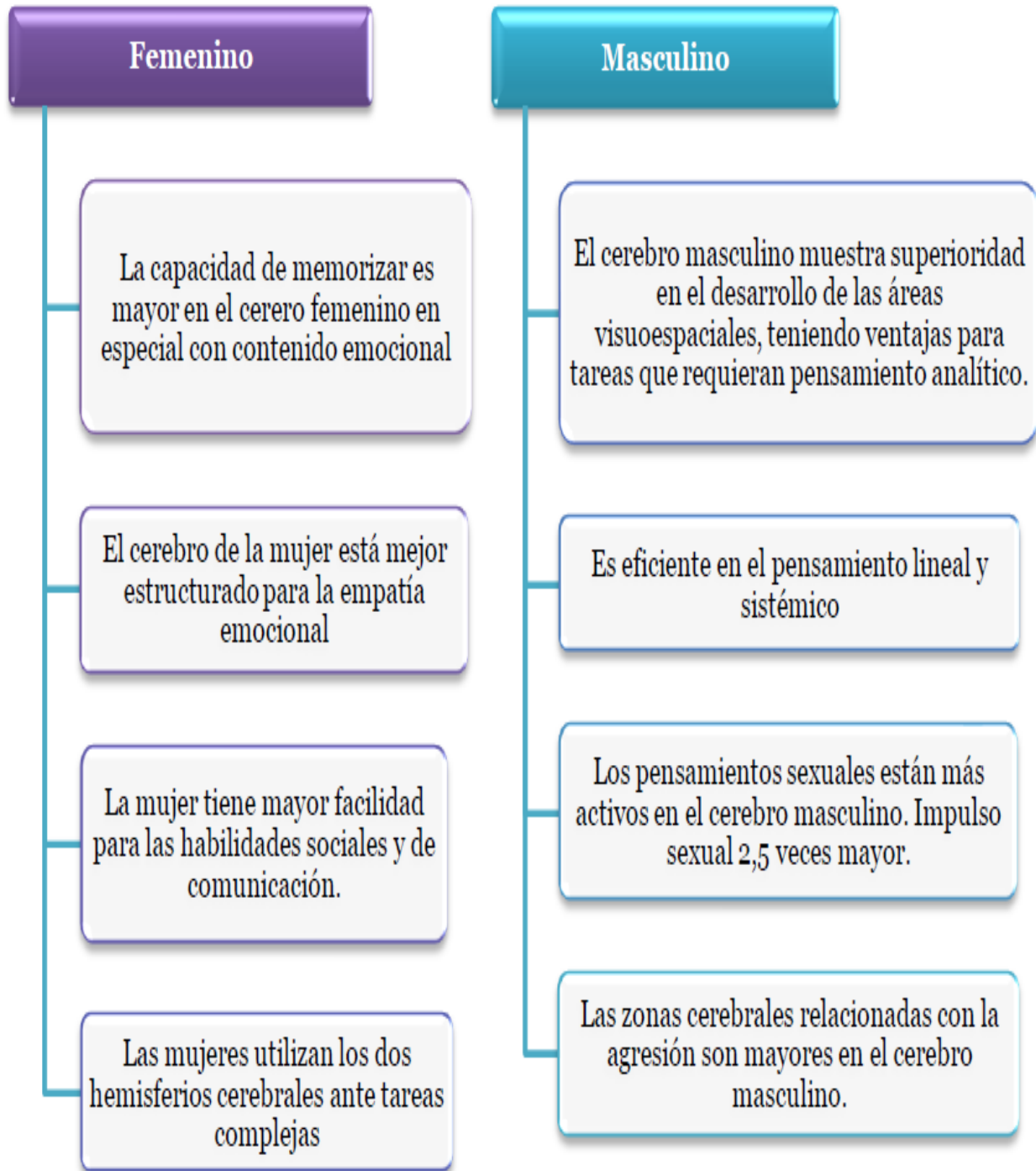
Desde que inicia el desarrollo embrionario empieza a existir diferencias en el cerebro del hombre y de la mujer. Esto ocurre a las ocho semanas de gestación, es cuando las hormonas sexuales originan la diferencia del cerebro desde la morfología hasta las funciones, logrando que el procesamiento de la información, emociones conducta y toma de decisiones sean diferente en ambos géneros.

Por otra parte, entendiendo a la Neuroplasticidad como la capacidad del cerebro para adaptarse y cambiar como resultado de la conducta y la experiencia, es difícil establecer un patrón único que explique cómo los hombres y las mujeres piensan o actúan a la hora de ejercer el liderazgo. Pues los factores ambientales, sociales, emocionales y genéticos hacen que cada ser humano sea diferente.

Las diferencias neurobiológicas más destacadas entre el estilo de liderazgo femenino y masculino se enuncian a continuación:

- El cerebro femenino posee mayor capacidad para lograr los mejores resultados de los procesos neurosensoriales.
- La memoria genética de la mujer es diferente a la del hombre.
- El cerebro masculino muestra superioridad en el desarrollo de áreas visuales espaciales.
- Las mujeres tienden a utilizar los dos hemisferios cerebrales de forma íntegra en tareas mentales complejas.
- La memoria emocional es más influyente en los procesos de toma de decisiones en el cerebro femenino.
- Las zonas cerebrales relacionadas con el impulso sexual son 2,5 veces mayores en el cerebro femenino.
- Las zonas cerebrales relacionadas con la agresión son mayores en el cerebro masculino.
- Las capacidades innatas de empatía y comunicación son mayores en las mujeres.

Figura 2.14: Diferencia Cerebral en el Estilo de Liderazgo Femenino y Masculino



Fuente: Otálora, (2017)

Marco Teórico

Base Legal.

Según Villafranca, D. (2002) (citado en Cecilia, y Vargas, 2014). La base legal son leyes, reglamentos y que sustentan de forma legal el desarrollo de la investigación.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 2. Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

Artículo 20. Toda persona tiene derecho al libre desenvolvimiento de su personalidad, sin más limitaciones que las que derivan del derecho de las demás y del orden público y social.

Artículo 21. Todas las personas son iguales ante la ley, y en consecuencia:

1. No se permitirán discriminaciones fundadas en la raza, el sexo, el credo, la condición social o aquellas que, en general, tengan por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad, de los derechos y libertades de toda persona.

2. La ley garantizará las condiciones jurídicas y administrativas para que la igualdad ante la ley sea real y efectiva; adoptará medidas positivas a favor de personas o grupos que puedan ser discriminados, marginados o vulnerables; protegerá especialmente a aquellas personas que, por alguna de las condiciones antes especificadas, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan.

3. Sólo se dará el trato oficial de ciudadano o ciudadana; salvo las fórmulas diplomáticas.

4. No se reconocen títulos nobiliarios ni distinciones hereditarias.

Artículo 58. La comunicación es libre y plural, y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de esta Constitución, así como el derecho de réplica y rectificación cuando se vean afectados directamente por informaciones inexactas o agraviantes. Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a recibir información adecuada para su desarrollo integral.

Declaración Universal de Derechos Humanos (1948)

Artículo 1. Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros.

Artículo 19. Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión.

Reglamento Parcial De La Ley Orgánica De Prevención, Condiciones Y Medio Ambiente De Trabajo (LOPCYMAT)

Artículo 11. Condiciones de Trabajo Se entiende por condiciones de trabajo:

1. Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas.
2. Los aspectos organizativos y funcionales de las empresas, centro de trabajo, explotación, faena, establecimiento; así como de otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicio en general; los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas; los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y las trabajadoras, y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tienen influencia sobre éste.

Definición de Términos Básicos

Comunicación: es un todo integrado, un proceso continuo verbal y no verbal, que revela la necesidad del ser humano de relacionarse, y de convivir en sociedad. (Watzlawick, et al, 1991).

Comunicación organizacional: integra un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes, que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y el medio. (Ojeda, 2013)

Lenguaje: capacidad humana única que comprende el desarrollo de múltiples canales sensitivos. El lenguaje incluye el acto motor particular de emitir silabas y también la habilidad de imponer reglas gramaticales, con un incremento importante de la capacidad funcional del sistema (Kalat, J. 2011)

Liderazgo: es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio (Achua y Lussier, 2011)

Neurociencias: ciencias que estudian la estructura y el funcionamiento del sistema nervioso humano y como sus diferentes elementos se relacionan entre sí e interactúan para crear y constituir la base biológica de la cognición, las emociones y la conducta (Braidot, N. 2008)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

En este capítulo se expone los componentes metodológicos utilizados para el estudio de la problemática planteada en la investigación, atendiendo al propósito de la misma. Está estructurado en las siguientes secciones: la perspectiva metodológica, la contextualización de la investigación (posición del investigador, ámbito de estudio, entrada al campo y sujetos del estudio), estrategia de recogida de información, análisis de datos, rigor metodológico, aplicabilidad y limitaciones, y los hallazgos del estudio

Perspectiva Metodológica

El objetivo de la presente investigación fue analizar el fenómeno del liderazgo y sus estilos de comunicación, en una empresa de consumo masivo, desde una perspectiva neurocientífica, de ahí que la orientación metodológica corresponde al paradigma cualitativo con el método fenomenológico.

Vasilachis (2006), precisa que la investigación cualitativa estudia la vida de las personas, sus perspectivas subjetivas, historias, comportamientos, experiencias, interacciones, acciones y sentidos, e interpreta a todos ellos en el contexto particular en el que tienen lugar. Este tipo de investigación descifra dichos contextos y sus procesos y los explica recurriendo a la causalidad local. Además (ob. cit.), la investigación cualitativa es también utilizada para indagar acerca de organizaciones, instituciones, movimientos sociales, transformaciones estructurales, entre otros. Con la finalidad de habilitar la incorporación de nuevas y renovadas formas de conocer.

En este sentido, la autora también expresa que la investigación cualitativa es un término que contempla en su interior una gran variedad de modalidades. Algunas focalizan en: 1) la experiencia de vida del individuo, en el significado subjetivo de sus manifestaciones, y se basan en los fundamentos teóricos del interaccionismo simbólico; constituyen la tradición de la teoría fundamentada y la historia de vida, 2) la forma en que se produce el orden social y la cultura, utilizando la fenomenología, la etnografía, la etnometodología, y el estudio de casos; 3) otras se centran en el *lenguaje* y en la comunicación, 4) las estructuras profundas de acción y significado, a través de la hermenéutica

Al respecto, Stake (1995), precisó que los investigadores cualitativos enfatizan en la comprensión de las complicadas relaciones entre todo lo que existe. Para perfeccionar la búsqueda de comprensión, los investigadores cualitativos perciben lo que ocurre en clave de episodios o testimonios, representan los acontecimientos con su propia interpretación directa y con sus historias, como por ejemplo los relatos.

Martínez (2006 b), expone que la investigación cualitativa estudia el todo de forma integrada, lo que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es, como una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, entre otros. También el autor establece, que se puede estudiar una cualidad específica, siempre que se tengan en cuenta los nexos y relaciones que tiene con el todo, los cuales contribuyen a darle su significación propia.

Por otra parte, la metodología (ob. cit.) es el camino para conseguir conocimientos seguros y confiables. La elección de una determinada metodología implica la aprobación de un concepto de conocimiento, es decir, una opción epistemológica (teoría del conocimiento) previa, la cual debe ir asociada por la opción ontológica (teoría sobre la naturaleza de la realidad). En la metodología cualitativa deben estar presentes las dos opciones.

En consecuencia, el método cualitativo que se vaya a utilizar en la investigación, dependerá de la naturaleza de la estructura a estudiar. La metodología cualitativa contempla una serie de métodos, cada uno de los cuales es más sensible y adecuado que otro para la investigación de una determinada realidad.

En esta indagación, se asumió el método fenomenológico, por ser el más ajustado, pues como evidencia Martínez (2006 b), este método se usa cuando no hay razones para dudar de la bondad y veracidad de la información y el investigador no ha vivido ni le es nada fácil formarse ideas y conceptos adecuados sobre el fenómeno que estudia por estar muy alejado de su propia vida.

Desde este contexto, Martínez (2009), establece que el abordaje de la investigación fenomenológica, tiene la intención de mostrar las estructuras de las vivencias de los sujetos, la descripción y las respectivas reducciones. Los estudios fenomenológicos revelan las estructuras fundamentales de la conciencia, válidas universalmente y útil científicamente. El método fenomenológico se centra en el estudio de esas realidades vivenciales que son poco comunicables,

pero que son determinantes para la comprensión de la vida psíquica de cada persona (Martínez, 2006 a).

El enfoque fenomenológico (Giorgi, 1984 citado en Martínez, 2006 a) se caracteriza por:

1. Tratar con significados más que con hechos y describe el mundo, no supuestos "contenidos internos".
2. Entender lo objetivo en términos de los actos subjetivos en los cuales aparece siempre lo objetivo y, por tanto, es relacional.
3. Tratar de entender el mundo y sus objetos como son experimentados internamente por las personas.
4. Iniciar el estudio de casos con ejemplos concretos como base para el descubrimiento de lo que es esencial y generalizable.
5. Ser un modo de practicar una forma diferente de ciencia.
6. Ser descriptivo y reflexivo.
7. No oponerse a los datos, aunque emplea la "variación imaginativa" de los datos descriptivos. Siempre comienza con la experiencia concreta.
8. Considerar aspectos de la psicología tradicional.

En resumen, una vez más se afirma, que se eligió la investigación cualitativa con el método fenomenológico, debido a que permitió conocer las experiencias de los trabajadores de una empresa de consumo masivo, ubicada en Valencia, estado Carabobo, en lo referente a los estilos de comunicación, el perfil de liderazgo, y la vinculación existente entre liderazgo y los estilos de comunicación de los trabajadores desde la perspectiva neurocientífica.

Contextualización de la Investigación

Posición del investigador.

La investigadora es actualmente Licenciada en Psicología y Psicoterapeuta Integrativa Fenomenológica, y además, estudiante de la Maestría Gerencia de la Comunicación Organizacional de la Universidad José Antonio Páez. Quien indagó acerca de la verdad por medio

del procesamiento de información con una postura ética y metodológica para cumplir con el propósito del objeto de estudio, desde una posición neutral.

Es importante resaltar, que esta neutralidad es relativa, a causa de la posición de la investigadora como psicóloga y psicoterapeuta, en ejercicio, que ha tratado a personas con dificultades relacionadas con la comunicación y el liderazgo. No obstante, una vez reflexionado este punto, y siendo plenamente consciente de su importancia se presume que el hecho de reflexionar acerca de la postura de la investigadora, la fortalece, en lugar de debilitarla.

Por consiguiente, la subjetividad puede oprimirse con esfuerzo, pero su percepción, como psicóloga-psicoterapeuta, y por otra parte consumidora de los productos de esta empresa, lo que pudo influir en el desarrollo de esta indagación. Por lo que se deduce, que la investigadora, debe abrirse a nuevas experiencias que generan cambios en sus opiniones, realizando su estudio en beneficio de la sociedad y en particular de la valenciana.

Ámbito de Estudio.

El estudio se llevó a cabo con empleados de una empresa de consumo masivo, en Valencia estado Carabobo.

Descripción de la Empresa, según la página *web* de la empresa, (la cual no se menciona por la protección de datos), la misma se define, como una empresa comprometida con el futuro, con setenta y siete (77) años de trayectoria en el mercado venezolano, siempre a la vanguardia en el sector de productivo de alimentos, con el propósito de promover la alimentación del país a través de productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de las familias venezolanas.

Ofrecen productos de tres grandes marcas: en la elaboración de alimentos, en operaciones en granjas, incubadoras y en procesamiento de alimentos. Adicionalmente, la empresa cuenta con una fortaleza única en distribución, está presente en casi todo el territorio con diez centros de distribución, lo que nos facilita el ser parte fundamental en la mesa de los venezolanos.

Actualmente cuenta con dos mil quinientos trabajadores que dan vida a una operación integrada, con un impacto de veinte mil empleos indirectos.

La empresa tiene: *Por Visión*, ser parte de la mesa de los venezolanos, ofreciendo cada día nuevos y mejores productos, satisfaciendo a cabalidad sus necesidades y expectativas con alimentos saludables y de calidad. *Por Misión*, ser una empresa de alimentos con una

responsabilidad importante en ofrecer una amplia oferta, no solo de productos de calidad, sino también productos saludables que contribuyan con la nutrición y alimentación de todos sus consumidores.

Por otra parte, promociona los valores: solidaridad, honestidad, excelencia, trabajo en equipo. Los cuales se describen brevemente a continuación:

- Solidaridad, lo definen como el compromiso con el bien común y con la disposición a brindar apoyo y colaboración a los compañeros, proveedores, clientes, accionistas y comunidad donde participan. Promoviendo la solidaridad productiva en la que todos ganan en la medida que el trabajo de la empresa y dedicación contribuya al logro de los objetivos corporativos.
- Honestidad, entendido como el comportamiento de los empleados dentro y fuera de la empresa, basándose en la verdad, en la integridad, transparencia y rectitud.
- Excelencia, lo circunscriben a realizar las cosas con dedicación y pasión, buscando resultados sobresalientes. La empresa está en la búsqueda permanente de agregar el valor de los mejores estándares de calidad para el mejoramiento continuo de los procesos, productos y servicios.
- Trabajo en equipo, este valor es definido como la causa de la colaboración de los trabajadores de la empresa, incitando a que cada uno aporte lo mejor, asumiendo responsabilidad para el logro de un objetivo común. Impulsando el trabajo en equipo a través de la comunicación efectiva, sincronización, organización, alineación, para la participación y cooperación de los miembros de la empresa, proveedores y accionistas.

(Fuente: página web de la empresa, la cual no se menciona por la protección de datos).

Entrada al Campo de Estudio.

La entrada al campo de estudio por parte de la investigadora, fue realizada con la ayuda de un Gerente del Ejecutivo y Gerencia General, con quien tiene lazos de amistad. El Gerente facilitó el acceso a la empresa, poniéndola en contacto con el Departamento Administrativo y de Recursos Humanos, quien facilitó el estudio, otorgando el permiso para que la investigadora tuviera acceso a la empresa y pudiera desarrollar la investigación. Acciones que se realizaron por correo, y cuando la empresa acordó el día y la hora de visita, la investigadora acudió a la cita, pudiendo observar la

planta y las pertinentes relacionadas con la indagación, así como conocer a los sujetos participantes, y realizar las respectivas entrevistas.

Los participantes en el estudio contribuyeron en el estudio muy activamente, observándose una actitud positiva en la intervención. Se realizó la entrevista mediante un contacto directo con los participantes, se les leyó la hoja de información y el consentimiento informado y se procedió a la ejecución de la entrevista, siguiendo las pautas previamente elaboradas (Anexo I).

Sujetos del Estudio.

En el estudio participaron tres empleados del sector administrativo, de una de las empresas de consumo masivo de gran trayectoria de la ciudad de Valencia, en el estado Carabobo. Se centró en personas claves en el Departamento Administrativo de la compañía como son: la Gerente de Aseguramiento de Calidad de las Plantas de Alimentos Balanceados, la Gerente de Recursos Humanos y el Coordinador de Recursos Humanos.

Estos participantes fueron escogidos de forma intencional, debido a que fueron los seleccionados por la gerencia de la empresa para que participaran en la investigación, siempre y cuando se mantuviera en anonimato el nombre de los participantes y de la empresa colaboradora en el estudio. A continuación, se presenta características de cada uno de ellos (tabla 3.1).

Los colaboradores, sujetos de la investigación estuvo conformada por dos mujeres y un hombre, todos profesionales, casados y con hijos. Dos de ellos comenzaron en la empresa en otros cargos de menor jerarquía a la que ejercen actualmente en la compañía. En lo referente al cargo y su grado académico guardan relación, pues los ascensos en la compañía los motivó a estudiar en relación con el departamento en que se despeñaban. Las dos mujeres tienen una larga trayectoria en la misma, pues llevan laborando más de 10 años, mientras que el hombre, lleva solo un año, pero una vasta experiencia en otra empresa de consumo masivo reconocida en la ciudad de Valencia.

Tabla 3.1: Características de los Participantes

Características	Participantes (Código)		
	F1	F2	M1
Rasgos Generales	<p>EDAD: 58 años</p> <p>SEXO: Femenino</p> <p>ESTADO CIVIL: Casada</p> <p>GRADO ACADÉMICO: Técnico Superior en Química - Ingeniero en Procesos Químicos.</p>	<p>EDAD: 54 años</p> <p>SEXO: Femenino</p> <p>ESTADO CIVIL: Casada</p> <p>GRADO ACADÉMICO: Técnico Universitario Superior- Master De responsabilidad social y sostenibilidad en la Complutense de Madrid</p>	<p>EDAD: 38 años</p> <p>SEXO: Masculino</p> <p>ESTADO CIVIL: Casado</p> <p>GRADO ACADÉMICO: Licenciado en Relaciones Industriales</p>
Cargo actual en la empresa	Gerente de Aseguramiento de Calidad de las Plantas de Alimentos Balanceados	Gerente de Recursos Humanos	Coordinador de Recursos Humanos
Cargos dentro de la Empresa	<p>Aseguramiento de Calidad.</p> <p>C. Ok perfecto, ¿Ha tenido algún otro cargo dentro de la empresa o ha tenido otros cargos dentro de la empresa?</p> <p>E. Sí, porque yo comencé aquí en la empresa trabajando en el laboratorio, primero estuve en contratos, haciendo suplencias de personas que estaban prenatal y postnatal, después hice un contrato con una persona que iba a hacer un trabajo de investigación en el "LIVI" luego de eso bueno me quedé por 9 años como analista de laboratorio, me fui a otra empresa y cuando regresé como jefe de departamento y actualmente soy gerente de aseguramiento de calidad de las plantas de alimentos balanceados de Valencia y cuando estaba en Acarigua también</p>	<p>Mi fuerte es la responsabilidad social, yo inicié en la empresa en el área de responsabilidad social ha sido toda mi trayectoria y hace un año estoy en RRHH sin dejar de influir o hacer cosas en responsabilidad social, porque realmente es lo que me apasiona o como desde RRHH incorporar dimensiones que tienen que ver con esa área y fue un poco el reto por el cual lo acepté, fue una propuesta de promoción y lo acepté no tanto porque me guste lo administrativo de RRHH, sino por la posibilidad de que desde ese espacio podía lograr influir para generar la RSE como un eje transversal, donde tenga la dimensión de impactos económicos, sociales y ambientales</p> <p>Siempre gerente de responsabilidad social y ahora gerente de RRHH.</p> <p>C. ¿Hace cuánto gerente de RRHH?</p> <p>E. 1 año.</p>	<p>Soy aquí coordinador de recursos humanos y me debo a las funciones de capacitación y desarrollo en mercado en algo que llamamos acá CDT que es el centro de desarrollo de trabajadores, reclutamiento y selección, temas de clima, administración de personal en cuanto a servicios laborales contractuales tales como comedor, agua, habíamos dicho comedor, agua, transporte, es importante aquí, es uno de los puntos críticos, tema laboral acá, y bueno estoy trabajando un tema ahí, con el liderazgo de aquí, departamental, en cuanto a generación de espacios de confianza, establecimiento de agendas 1 a 1, conversacionales con los trabajadores, más que todo esos son los puntos que acá atendemos</p>

<p>Antigüedad dentro de la Empresa</p>	<p>C. ¿Cuál es su antigüedad dentro de la empresa? E. Dentro de la empresa tengo cerca de 22 años de regreso porque antes de estuve aquí como 9 años me fui y regrese y ahorita tengo cerca de 22. C. Ok, o sea que en total vendrían a ser 29 años. E. Sí, o sea.... C. ¿Más o menos de cuánto tiempo fue la pausa? E. Como de dos años, o sea realmente yo me fui a otra planta de otra empresa, pero ahí no tuve mucho tiempo, ahí salí embarazada y tuve ese periodo, cuando mi hijo cumplió un año, me llamaron nuevamente de aquí y me vine nuevamente.</p>	<p>Ayer hice 10 años.</p>	<p>Yo cumplo en noviembre un año</p>
<p>Personas en las que convive en su lugar de habitación</p>	<p>E. Con mi esposo y mi hijo C. Ok, ¿Aparte de su hijo tiene algún otro hijo o solamente él? E. No, ese es mi núcleo familiar</p>	<p>Con _____, una persona dedicada a la administración, contracte mío, muy tímido, poco hablador, un contracte mío. C. ¿Tienes hijos? E. Sí, pero no está aquí, está en Alemania estudia música</p>	<p>C. ¿Con quién vive usted Señor ...!? E. Con mi esposa y mis dos bebes, mis dos niños. C. ¿Tiene dos niños? E. Sí, uno de 8 años y la bebecita de 8 meses.</p>

Estrategia de Recogida de Información

La información lograda en la presente investigación, se obtuvo a través de la técnica metodológica denominada “entrevista semiestructurada” (ANEXO I) e “individual”. Y la observación participante. Y los instrumentos utilizados fueron los convencionales como papel y lápiz, y un grabador de última generación. Con estas técnicas e instrumentos se recogió información directa de los participantes del estudio como se describe a continuación.

El lugar donde se llevaron a cabo las entrevistas, fue el designado por la gerencia de la empresa, un salón bien ambientado, en cada una de las áreas de trabajo de los entrevistados, para hacer de la experiencia, lo más real y cercana posible a la realidad de los mismos. Ambiente que resultó favorable, porque los entrevistados se sintieron cómodos en sus lugares de trabajo, propiciando entonces, una adecuada interacción entre entrevistadora y entrevistado. Por otro lado, las entrevistas fueron grabadas y se recogieron notas de campo observadas por la entrevistadora.

Se efectuaron tres entrevistas individuales con una duración de 45 y 60 minutos aproximadamente. Se realizaron desde principios de febrero a finales de marzo.

La recogida de la información se realizó con instrumento electrónico. Las grabaciones en formato digital como las transcripciones fueron realizadas por la investigadora, quien destruyó el material una vez finalizado el estudio (ANEXO II).

Análisis de Datos

Para realizar el análisis de datos se transcribió la información recogida en las entrevistas (ANEXO II). Posteriormente se realizó la categorización de los datos mediante la segmentación y codificación de unidades de significado. Se escogieron diferentes categorías atendiendo los temas principales planteados en la investigación: Dimensión estilos de comunicación, dimensión el perfil de liderazgo y la dimensión vínculo entre liderazgo y los estilos de comunicación desde una perspectiva neurocientífica. En cada categoría se realizó el análisis e interpretación de lo relatado en la entrevista por cada participante, desde la perspectiva de los propósitos de la investigación. Luego se realizó el análisis e interpretación comparando las descripciones realizadas a lo expuesto por cada participante, para así dar la explicación e interpretación del fenómeno de liderazgo y sus estilos de comunicación, en una empresa de consumo masivo, desde una perspectiva neurocientífica en Valencia, estado Carabobo, tal como se detalla a continuación.

DIMENSIÓN *ESTILOS DE COMUNICACIÓN*

Pregunta (7): ¿De qué forma suele comunicarse con su equipo o compañeros de trabajo?

Participante: F1

Texto de la entrevista: Con mi equipo yo me comunico a cada rato, porque yo soy presencial en la oficina y muy poco viajo y siempre estoy ahí y siempre me están preguntando cosas o consultando y me comunico con el grito porque “fulano ven acá” porque están cerca, me reúno mucho con ellos, para hablarles de las cosas y sobre todo porque yo soy más de revisar en físico que en digital, me gusta mucho que me impriman cosas aunque la cosa de impresión ahorita está difícil, sin embargo yo leo los reportes diarios, yo les pido a mi gente un reporte de como estuvo todo en la planta y cuando leo el reporte si hay algo que debo atacar lo ataco inmediatamente, si hay algo que no está muy claro lo vemos inmediatamente y tomamos acciones o sea no tengo que esperar para decirte me reúno mensual, quincenal, o sea, no es día a día, tenemos ese feedback.

Interpretación:

Análisis sintáctico: presenta *redundancia* en la utilización del pronombre “yo”; *ruido* comunicativo, a partir de la mal utilización de la expresión gramatical “o sea”; y el grito, como *canal* de comunicación.

Análisis semántico: en su *verbatim*s se observa una posible codependencia entre ella y su equipo de trabajo, debido a la constante interacción en la dinámica laboral de los demás miembros del equipo (“siempre estoy ahí”, “siempre me están preguntando cosas o consultando”, “me reúno mucho”) y sus rasgos de control observados en el análisis de su discurso: “yo leo los reportes diarios”, “yo les pido a mi gente un reporte de como estuvo todo”, “si hay algo que debo de atacar, lo ataco”.

Análisis pragmático: Por su parte, tal como lo plantea Watzlawick, no existe comunicación sin comportamiento y en este caso sin mensajes implícitos en la interacción verbal y no verbal, por lo que, en el este caso, su mensaje implícito comunica una postura de necesidad de control sobre su “equipo”, debido a la presencia reiterativa en su discurso del pronombre Yo (5 veces presente en su respuesta), volviendo yoista y autocontrolado su proceso comunicativo. Se observa además que la misma obvió la referencia “compañeros de trabajo” de la pregunta, en su respuesta.

Estilo de comunicación utilizado: como rasgo de género, F1 mantiene un discurso de confirmación constante, a su vez, como característica individual, se observa la utilización de un estilo “controlador” según Hawkins y colaboradores.

Participante: F2

Texto de la entrevista: De una manera sincera, genuina, yo muestro mi corazón, eso me ha traído a veces cosas pero no lo dejo de hacer porque creo que así me siento cómoda o sea estas no sé cuántas horas con una gente compartiendo, muy desde la sinceridad, si soy muy de conversar si tengo un rollo o sentí algo ahí contigo te lo voy a decir claro busco el espacio, agendo, o sea quiero hablar contigo quiero decirte algo o bueno puede ser que te lo diga así si estamos en una que podamos manejarlo, soy muy respetuosa con las personas.

Interpretación:

Análisis sintáctico: presenta *ruido* comunicativo, a partir de la mal utilización de la expresión gramatical “o sea”; utiliza como *canal* de comunicación la conversación “soy muy de conversar”; evalúa el *contexto* como un elemento importante en su transición de información “si tengo un rollo o sentí algo ahí contigo te lo voy a decir claro busco el espacio, agendo”

Análisis semántico: en su verbatums (vb) se observa el desarrollo de un nivel de consciencia sobre la importancia del otro en su vinculación laboral a través de la comunicación empática, sensible y coherente con su esencia personal (“De una manera sincera, genuina, yo muestro mi corazón”; “así me siento cómoda”)

Análisis pragmático: en su mensaje implícito, se refiere a sí misma como “soy”, lo que implica mayor relación con su ser, siendo esto un referente de coherencia entre su discurso comunicativo y la utilización estética de las palabras. La misma hace mención de las personas de su equipo, pero sin utilizar las palabras equipo o compañero de trabajo, mostrando que no existe diferenciación entre ella (su rango) y las demás personas con las que trabaja.

Estilo de comunicación utilizado: como rasgo individual, se observa la utilización de un estilo “sociable” según Hawkins y colaboradores y de “apertura” según Virginia Satir.

Participante: M1

Texto de la entrevista: Considero que varía de acuerdo a situaciones, importancias, urgencias, mira trato de llevar una comunicación persona a persona, si es un volumen de persona utilizo el correo electrónico, ahorita no tengo teléfono pero estaba muy activo con el tema de los grupos y era una de las cosas que capitalizábamos aquí, te comentaba que aquí hay muchachos muy jóvenes y si híper conectados, pero resulta que en jornadas largas de 12 horas, en una línea de producción totalmente fría, un día de esto deberíamos hacer una inducción para que veas un poco, pero es teóricamente un *bunker*, o sea aquí no hay... o sea, la comunicación un poco se priva, pero claro el espíritu de la producción es producción en serie, continuidad, tienes una hora de almuerzo, luego 30 minutos a la hora del *lunch*, en una hora como está más o menos parecida, de resto es, producción, producción, parar la línea es un pecado, es un pecado, pero es el espíritu de ese trabajo es la misma naturaleza de ese trabajo, luego claro son personas que quieren saber o conocer o expresar y bueno es ahí donde tu tratas de manejar las situaciones a través de líderes

también, equipas de información también a los líderes, trato de tener muy buena comunicación con los líderes, esto no me distancia de la gente siento que parte de la comunicación, nos comunicamos también no solamente con un mensaje en concreto si no también con acciones, con lo que estás haciendo, con lo que la gente nota que estás haciendo, que estas llevando a cabo, estaba llevando parte de varios trabajitos que hemos hecho en tiempos específicos, trabaje en algo que llame pequeñas victorias, tratar de ubicar en un trabajo de *focus group* que supe, que se llevó a cabo a finales del año pasado y bueno resolví en tener la información y bueno donde decía que por cada área se hizo un diagrama de pescado y de causa-raíz de problemas que se jerarquizaron y entonces mira esas situaciones nunca se le dio *feedback* a la gente y entonces bueno vamos a comenzar por ahí, entonces yo dije me puse en contacto con todos los jefes de áreas y entonces bueno, esto fueron una causa raíz que fueron y se organizaron por departamento y bueno mira aquí lo tienes, la mande por correo y busco que se priorice en cuanto a lo más sencillo, que tarea de estas pendiente son los más sencillo y en función a eso vamos a trabajar, temas de esos eran como los del baño, habilitar más retretes, más urinarios, temas básico, el en el comedor que si el grifo, pero eran temas que no tienen que ver dentro del hecho productivo y se dejaba de lado, que al final son cosas pequeñas que envían un mensaje, entonces comenzamos con ese mapa que yo llamé “mapa de pequeñas victorias” y así enviamos un mensaje y la gente notaba que había un cambio entonces eso, la manera de comunicar también ha sido con hecho, con trabajos sencillos y así ha sido un poco.

Interpretación:

Análisis sintáctico: presenta *ruido* comunicativo, a partir de la mal utilización de la expresión gramatical “o sea”; utiliza varios *canales* de comunicación considerando el nivel socioeconómico de su entorno (“trato de llevar una comunicación persona a persona, si es un volumen de persona utilizo el correo electrónico, ahorita no tengo teléfono pero estaba muy activo con el tema de los grupos”); reconoce el *contexto* en el que desenvuelve para diseñar un plan de transmisión de información funcional, en su proceso de comunicación con los miembros de su equipo de trabajo, (“la comunicación un poco se priva... tienes una hora de almuerzo, luego 30 minutos a la hora del *lunch*... de resto es, producción, producción, parar la línea es un pecado... luego claro son personas que quieren saber o conocer o expresar y bueno es ahí donde tu tratas de manejar las situaciones a través de líderes también, equipas de información también a los líderes”, “entonces yo dije me puse en contacto con todos los jefes de áreas... fueron y se organizaron por departamento y bueno mira aquí lo tienes, la mande por correo y busco que se priorice en cuanto a lo más sencillo, que tarea de estas pendiente son los más sencillo y en función a eso vamos a trabajar”); maneja y reconoce la importancia de los *códigos* verbales y no verbales para comunicarse con las personas que le rodean, (“nos comunicamos también no solamente con un mensaje en concreto si no también con acciones, con lo que estás haciendo, con lo que la gente nota que estás haciendo, que estas llevando a cabo”, “y así enviamos un mensaje y la gente notaba

que había un cambio entonces eso, la manera de comunicar también ha sido con hecho, con trabajos sencillos y así ha sido un poco”).

Análisis semántico: en su *verbatums* (vb) suele referirse a sí mismo y a su forma de relacionarse en primera y tercera persona, vinculando la responsabilidad de lo que dice a sus acciones. Cuando la acción es ambigua y no le genera seguridad en sí mismo: “tú tratas de manejar las situaciones”. Cuando se siente parte de la acción y siente seguridad en sí mismo: “trato de tener muy buena comunicación con los líderes”. Cuando asume una postura controlada y confiada: “ese mapa que yo llamé “mapa de pequeñas victorias””.

Análisis pragmático: tiende a desarrollar un lenguaje técnico y a su vez cálido, enfocado en disminuir las barreras de comunicación con el personal utilizando distintos canales de comunicación, incluyendo la implementación de los niveles de comunicación a través de la jerarquización del personal, lo que vuelve su comunicación lo que en oportunidades vuelve su comunicación impersonal con el equipo de trabajo, a pesar de su discurso de comunicación “persona a persona”.

Estilo de comunicación utilizado: como rasgo de género, se observa el pragmatismo concreto y estructurado con objetivos claros en su forma de comunicarse. Ahora bien, como rasgo individual, se observa la utilización de un estilo “atento” según Norton, esto debido a su intención de escuchar al otro para ser empático con sus necesidades y “especulativo” según Hawkins y colaboradores, debido a que es abierto a la exploración del otro. Esta vinculación de estilos concuerda con el postulado de Camargo y Hederich, que invita a ver al individuo de forma holística, reconociendo así en el vb de M1, la estética lingüística de su proceso de comunicación como una vinculación de estilos comunicativos, para comprender y llegar de forma más concreta a su interlocutor, según el contexto.

INTERPRETACIÓN GENERAL: ¿De qué forma suele comunicarse con su equipo o compañeros de trabajo?

Análisis sintáctico: los tres entrevistados presenta *ruido* comunicativo, a partir de la mala utilización de la expresión gramatical “o sea”; utilizan varios *canales* de comunicación, en especial M1, debido a su interacción constante con un equipo de trabajo pluralización en sus niveles socioeconómicos, necesidad que no presentan ni F1, ni F2. Para F2, el *contexto* no representa un determinante clave para su vinculación comunicacional con su entorno, lo que la vuelve invasiva en ciertos momentos, cosa que no ocurre en el caso de F2 y M1, debido a que los mismos

consideran el contexto como parte del éxito en su transmisión de comunicación a pesar de que la intención es diferente en ambos. Por su parte, solo M1 maneja y reconoce la importancia de los *códigos* verbales y no verbales para comunicarse con las personas que le rodean. Lo que precisa vacíos sintácticos en cada uno de los entrevistados, aun cuando su comunicación pueda ser efectiva.

Análisis semántico: los *verbatim*s analizados en los entrevistados, revelan 3 distintos estados de consciencia que marcan significados diferentes en su forma de relacionarse con su equipo o compañeros de trabajo, lo que corresponde a un análisis individual y de personalidad en cada uno. Esta diferencia se observa más claramente en el porqué de que cada uno, a pesar de trabajar en la misma empresa con una cultura organizacional igualitaria, maneja un estilo de comunicación diferente con sus equipos y/o compañeros de trabajo.

Análisis pragmático: Por su parte, tal como lo plantea Watzlawick, no existe comunicación sin comportamiento y en este caso sin mensajes implícitos en la interacción verbal y no verbal. Cada uno de los entrevistados, maneja un mensaje implícito basado en su constructo personal de “equipo” y/o compañeros de trabajo, y lo manifiesta según sus necesidades personales y laborales.

Estilo de comunicación utilizado: tras el análisis sintáctico, semántico y pragmático del discurso de cada entrevistado, se pudo observar que las características individuales de ellos, permitieron apreciar que cada uno maneja un estilo de comunicación diferente. En principio, el estilo según su género marca una diferencia biológica determinante, donde se pudo apreciar que F1 y F2 manejan un estilo más emocional y vinculante con su equipo y/o compañeros de trabajo, mientras que M1, es más pragmático y estructurado. Por su parte, en el análisis del estilo como rasgo individual, los 3 entrevistados manejan dos estilos particulares de estilo de comunicación, cada uno perteneciente a distintas tipologías teóricas, lo que permite reflexionar sobre la propuesta teórica de Camargo y Hederich, los cuales invitan a ver al individuo de forma holista y así determinar su estilo de comunicación según sus personalidades y estética lingüística, basados en el contexto social en el que se desenvuelven.

PREGUNTA (8): ¿Cuáles son los canales de comunicación que usualmente utiliza para transmitir un mensaje a su equipo o compañeros de trabajo? (verbal, escrito, gráfico)

Participante: F1

Texto de la entrevista: Bueno todos, por ejemplo, si me quedo después de la hora y reviso documentos y hay algo que quiero que veamos más adelante yo utilizo mucho el clic y el papelito y el papelito pongo el papel y que es esto y le pongo “carmely necesito que hablemos esto mañana a primera hora” entonces lo pongo en tu escritorio o lo pongo ahí para que mi asistente mañana a primera hora lo distribuya y entonces la gente viene “Sra. Xiomara ¿esto quiere hablarlo conmigo?” y lo hablamos, si es algo que recibí un correo y necesito que ellos se aboquen a ello, reenvió el correo a ellos y les dijo “mira fulano vamos hacer esto y esto y hablemos mañana de esto para concretar”.

Interpretación:

Análisis sintáctico: maneja medios físicos de transmisión de mensajes tales como: correos electrónicos, “papelitos” con mensajes (a destiempo) y comunicación verbal para verificar la información que envió previamente. Considerando solo el medio físico como el canal para transmitir la información.

Análisis semántico: en su *verbatim*s se observa una posición unilateral, donde es transmitido el mensaje sin verificación de que el receptor recibió, comprendió e internalizó el mensaje. Lo que desarrolla barreras físicas y emocionales para la correcta utilización del canal, como medio de transmisión de mensajes de interés y cumplimiento de las expectativas comunicativas entre ella como emisora y su interlocutor como receptor.

Participante: F2

Texto de la entrevista: Escribo mucho, por Whatsapp, por correo electrónico o personal, pero sí me mantengo mucho en contacto, o sea siempre tengo contacto, por ejemplo yo estoy en Bejuma ahora pero tengo una chama que trabaja conmigo que está en otras plantas y yo todos los días le paso mensaje de whatsapp así sea desde buenos días con una imagen bien bonita o como termino tu día, o sea estoy muy pendiente de acompañar a los que están conmigo, o sea si salieron a alguna actividad, como te fue, ya llegaste, me manejo muy desde la cercanía y me gusta y además me da resultado y ya es parte de mí siempre ha sido así pero además me da resultados.

E. Es como estar presente, aunque no esté físicamente.

Interpretación:

Análisis sintáctico: maneja medios físicos de transmisión de mensajes tales como: *whatsapp*, correo electrónico, comunicación personal. Hace énfasis en la necesidad de mantener contacto y utiliza recursos auditivos, visuales y kinestésicos, según sus características individuales y las necesidades de su interlocutor.

Análisis semántico: en su *verbatim*s se observa una posición de correspondencia bilateral, en la utilización del canal como un medio de transmisión y recepción, de la verificación del mensaje

por parte del receptor. Sus características individuales de empatía y cercanía, le permiten utilizar los canales a disposición para acortar distancia y mantenerse presente con su interlocutor, aunque no se encuentre físicamente. Manifiesta que con esta forma de utilizar el canal, obtiene resultados positivos.

Participante: M1

Texto de la entrevista: Sí claro que sí, he usado incluso hasta la forma de talleres, aquí comencé con un trabajo y es lo que he venido también continuando, un tema en valores un poco porque ahí unas *situacioncitas* que observaba entonces, que son, que articulan mucho en todo este tema país, que son estas polaridades y temas políticos y tal, que se han metido un poco en las organizaciones, no es bueno profundizar tanto pero finalmente tenemos un poco de esas secuelas, aquí también hay en la organización y bueno si tal cual este es el sindicato pero este no, entonces aquí hay divisiones bastante fuertes y bueno se iban a situaciones como que bueno daño a la propiedad de este, el Locke del otro, situaciones de convivencia y comencé a trabajar lo que se llamaba “convivir es producir” entonces empecé con talleres, en coca cola me certificaron como facilitador *coach* o sea *soy coaching* y entonces he trabajado un poco eso más bien desde la figura de talleres, eso también capitalizando un poco que las actividades didácticas ahorita están un poco súper costosa y bueno comencé a fortalecer esto, porque para mí también era una oportunidad de aprendizaje y de refrescar ciertas cosas y seguir en este tema, entonces bueno para mí los talleres han sido en estas cosas un método de comunicación, dictar talleres y charlas, si el sí de la acción práctica de algunas cosas y bueno si mira, yo trato no sé si soy asertivo o no, pero trato de establecer y medir, que tanto impacto pueda tener una manera de comunicar y otro, te dije que eran muchachos muy conectados que de repente tú dices bueno mira hazle llegar un correo, y tu un correo si es gente que está en planta y tal, pero no vale, los muchachos tienen correo en sus teléfonos y salen de una vez oye hermano, porque no pasaron esos correos, o hermano porque no pasan los recibos de pago por correo, claro hay temas legales que se prefiere entregar así pero abierto hasta hacer ese tipo de cosa, pero sabiendo que no puedo solapar otras cositas que hay que hacer por ahí, por temas legales, pero nada correo electrónico uso, ahorita que no tengo teléfono imposible de usar, pero el whatsapp lo utilizaba mucho, a una persona le doy mucha importancia al tema de las conversaciones, ahí hallazgos importante en las conversaciones yo considero que son poderosas, los talleres, tenemos incluso dispositivos, cuando yo llegue acá, teníamos acá en la mayoría de las plantas de acá de , tenían una infraestructura de comunicación, aquí hay un departamento, una vicepresidencia de comunicaciones, de comunicaciones corporativas, muy alineadas a temas estratégicos y temas organizacionales, que alguna vez quise hacer más local, quise usarlo más para empoderar capacidades más locales sin embargo es un trabajo que debo llevarlo a otro nivel, pero nada cuando llegué, no estaba instalada esta infraestructura ahí pero bueno dimos y dimos hasta que ya tenemos en el comedor, el tema de ese televisor que me poncha la parrilla de comunicaciones que tiene ese departamento y estamos en comunicación y le dijo “oye hermano ayúdame con algo que tenga que ver con cuidado e patrimonio y bueno el sí, sí, sí, yo tengo algo ahí” entonces me lo envía y así estamos, para mí la comunicación ha sido un eje importante en el trabajo con la gente.

Interpretación:

Análisis sintáctico: utiliza varios *canales* de comunicación considerando las necesidades directas de las personas con las que trabaja, evaluando su nivel socioeconómico, cultural, etapa evolutiva y necesidad personales, desarrollando así canales que cumplan el fin de verificar los mensajes enviados (“para mí los talleres han sido en estas cosas un método de comunicación, dictar talleres y charlas”, “trato de establecer y medir, que tanto impacto pueda tener una manera de comunicar y otro”

Análisis semántico: en relación a sus recursos internos utilizados para comunicarse con su entorno, siente mucha seguridad, debido al resultado obtenido en sus evaluaciones. Mantiene una postura controlada y confiada, debido al nivel de importancia que otorga a la utilización de canales de comunicación, lo hace de forma estructurada, sin embargo, esto le permite obtener resultados con el personal a cargo (“para mí la comunicación ha sido un eje importante en el trabajo con la gente”). Valora el trabajo de comunicación de los otros, sin embargo, se siente más seguro con las implementaciones de canales de comunicación que el desarrolla.

INTERPRETACIÓN GENERAL: ¿Cuáles son los canales de comunicación que usualmente utiliza para transmitir un mensaje a su equipo o compañeros de trabajo? (verbal, escrito, gráfico)

Análisis sintáctico: los tres entrevistados, manejan la utilización de medios físicos para transmitir los mensajes, la diferencia marcada es la concerniente a la verificación de dichos mensaje (aspecto fundamental de la correcta utilización de los canales de información), ya que F1, los utiliza solo como canales de transmisión de información, sin verificar si el receptor comprendió la información; F2, hace énfasis en la necesidad de utilizar los canales como una forma de mantener contacto y conocer las necesidades del receptor; y M1, los utiliza considerando las necesidades directas del receptor, evaluando su nivel socioeconómico, cultural, etapa evolutiva y necesidad personales, para comprobar que sus canales utilizados cumplan el fin de verificar los mensajes enviados.

Análisis semántico: Por manejar distintas formas sintácticas en la forma de enviar su mensaje, la semántica se ve envuelta en 3 significados diferentes, siendo el aspecto en común, la utilización del canal como medio de transmisión de información. Sin embargo, F1, hace un marcado énfasis en el envío del mensaje, casi siempre de forma escrita, generando barreras

comunicativas físicas y emocionales con su personal, para la correcta transmisión y verificación del mensaje. Por su parte, F2, maneja el canal como un medio de correspondencia bilateral, para verificar que el mensaje llegó a su receptor, con el fin de acortar distancias emocionales (más que laborales) con las personas con las que trabaja. Mientras que M1, mantiene una postura controlada y confiada, debido al nivel de importancia que otorga a la utilización de canales de comunicación, lo hace de forma estructurada, pero básicamente para lograr objetivos deseados en el medio laboral, y no para crear vínculos de cercanía con los mismos.

PREGUNTA (10): ¿Qué es lo más importante para usted al momento de transmitir una información a su equipo o compañeros de trabajo?

Participante: F1

Texto de la entrevista: ¿Qué es lo más importante? Vendérselas, vendérselas, que les llegue y utilizo cualquier medio, así sea la técnica del terror por decirte algo, muchas veces sin llegar a ejecutarla, a la gente hay que masificarle las cosas para que las pueda entender, por decirte algo, que yo te diga “eso que está ahí está sucio y hay que limpiarlo” y tú me dices “yo sé que hay que limpiarla” entonces que hago yo, “eso hay que limpiarlo porque si no se contaminan las cosas, puede afectar en tal broma o te puedes enfermar o te cae esto” o sea le pongo todo el panorama crítico, para motivar a la gente para que haga la actividad o que tome la acción.

C. Que lo haga suyo, que haga la situación algo como suyo.

E. Claro, que vea que realmente puede afectarlo a él y también a otros, por ejemplo nosotros aquí implementamos una técnica que se llama HHCP que es un análisis de riesgos o peligro que se usan en las plantas de alimentos para humanos, para evitar que se haga daño al consumidor de una manera letal, esto nació en la NASA con los viajes espaciales, desarrollaron esa herramienta porque no se podían dar el lujo que suponte a un astronauta le diera una diarrea en el espacio o le diera una fiebre, entonces todo lo que fabricaban para ellos tenía que tener una inocuidad impecable, entonces ese sistema se ha promovido en diferentes partes y en las plantas de alimentos se utiliza mucho, aunque esta es una planta de alimentos para animales, nosotros tenemos dos plantas aquí donde los tenemos establecido, donde planta 1 donde fabricamos reproductoras y planta expandida donde fabricamos el alimento de mascota, el alimento de mascota se hace como si fuera un alimento para bebés, entonces explicándole todas las medidas que hay que tomar en la planta esta para mascota yo siempre le decía a la gente ejemplos que mira “imagínate que alguien que está trabajando en la fábrica donde preparan la leche para tu bebé haga estas cosas, que crees tú que le pasaría a tu bebé” a no inmediatamente la gente toma estas reacciones, igualito aunque tu bebé no se coma este alimento para mascota, pudiera metérselo a la boca porque fue a jugar con la mascota y de repente se metió un taquito del *protican, perrarina* como lo decimos genéricamente, a la boca y se contaminó, no puede ser nosotros no solamente fabricamos esto para un perrito, y los perritos son de paso como la familia, nadie quiere que se le muera la mascota, entonces bueno trato de... y Ángela se ríe cuando le digo que tengo que aplicar la técnica del terror.

C. Ahí varias técnicas ya bautizadas por usted...(risas)

E. Sí muchas veces, aunque uno no lo crea la gente necesita más motivación de la que uno cree para poder hacer una tarea.

Interpretación:

Análisis pragmático: F1 maneja mensajes implícitos en la interacción verbal y no verbal pasivos- agresivos con la intención de motivar al personal, generando vínculos de cercanía solo para obtener un resultado deseado para ella (“pongo todo el panorama crítico, para motivar a la gente para que haga la actividad o que tome la acción”, “la gente necesita más motivación de la que uno cree para poder hacer una tarea”). La utilización sintáctica para hacer referencia al “otro”, la coloca en una posición superior en relación a sus compañeros, manejando discursos de separación afectiva (“a la gente hay que masificarle las cosas para que las pueda entender”)

Estilo de comunicación utilizado: como rasgo de género, F1 mantiene un discurso pasivo-agresivo, con poca cercanía emocional, lo que biológicamente no corresponde a la interacción habitual del género femenino, sin embargo, el estilo de comunicación como rasgo cultural, en la sociedad venezolana y en el cargo que tiene la entrevistada, explica el manejo de su estilo de comunicación como característica individual, en el que se observa la utilización de un estilo “controlador” según Hawkins y colaboradores y “dramático” según la tipología de Norton. Ambos estilos individuales manejan un estilo de resonancia baja y características histriónicas de personalidad.

Participante: F2

Texto de la entrevista: Bueno si es información, transmito la información tal y como es o como yo la percibí, si busco re chequear que es lo que tengo que indicar, porque una cosa es informar y otra conversar, porque hay cosas que son informativas, mira la empresa decidió tal cosa y tal cosa, que es importante para mí, que estén ahí, vamos a hacer una reunión para informar tal cosa o lo voy haciendo personal la verdad es que la dinámica ahora aquí es tan diferente a la que tenía, antes me daba chance para hacer una reunión una vez a la semana y planificábamos, pues claro había muchas actividades de eventos, ahora es tan dinámico lo que hacemos por toda la situación que vivimos que a veces no me da chance de hacer reuniones pero si trabajo muy personal, o sea vamos a alinear, ellas me echan bromas porque yo uso alineación, asunto alineación pendiente tal tal tal, hay algo más, si se me escapa algo, por un correo o personal mira en que andas, en que ayudo en cómo establecer esto o no las prioridades al informal, espérate hoy surgió esto vamos a ver como solucionamos esto, a partir de lo que están haciendo y que noto positivo por ejemplo con esto de- , que lo he visto con ella y lo he visto con mi equipo anterior, que cuando tú vas empoderando vas acompañando a mirar eso, a mirar entre lo urgente, lo importante muchas veces, por ejemplo antes de venir veo a y había una búsqueda porque es la única que tenemos, y mira tenemos un cliente externo medio molesto porque me dice “mira es

que no me lo has logrado” pero es que no es tan fácil ahora pero bueno ponerte tú a explicarle que no es tan fácil, que no tenemos una página buscadora igual, entonces ella hoy cierra y entonces pone “aquí la personal tal y el lunes voy a realizar una entrevista” entonces yo le pongo “buenísimo así se cierra un fin de semana o la semana” entregando resultados cuando a lo mejor la candidata no va a ser pero puedo contestar, yo me preocupo mucho con eso, o sea hay que hablar con la gente así sea para decirle que mira no te puedo atender hoy, no puedo estar contigo hoy o no te tengo la respuesta pero quiero que sepas que estoy en eso, es que este en tu agenda aunque no le tengas respuestas, o sea con eso le estoy diciendo que estoy pendiente de él, yo me preocupo mucho con eso porque me lo ha dado la experiencia de las comunidades o sea ojo el trabajo social, porque con la gente si no generas muchas expectativas yo soy muy clara hablando, ahí me sale cuando vayas a hacer tus estudios mis temas ahí de donde yo vengo, mis raíces, porque yo si soy muy asertiva ahí, o sea yo estoy hablando aquí y yo no vengo a ofrecerte nada, yo no puedo darte nada, quiero ser clara en eso, porque o sea viene la empresa “X” y nos van a dar en el esquema de dadas y clientela por el tema político, económico que hemos tenido yo soy muy clara.

Interpretación:

Análisis pragmático: maneja un mensaje implícito, internalizado por sus experiencias sociales de vida, donde el “otro” posee un nivel elevado de importancia en la transmisión de su mensaje, más que verificar que el mensaje llego, se ocupa de velar por que el receptor se sienta a gusto con el proceso de intercambio de información. Reconoce la diferencia entre información y conversación, destacando la importancia de la comunicación personal, bien sea individual o en equipo. El objetivo de su interacción y su característica de empatía presente en ello, no distingue de diferencia de rango o características del “otro”, manejando una comunicación coherente entre todo su equipo y compañeros de trabajo.

Estilo de comunicación utilizado: como rasgo de género, es capaz de empatizar y manejar un discurso de comprobación constante (“a veces no me da chance de hacer reuniones pero si trabajo muy personal, o sea vamos a alinear, ellas me echan bromas porque yo uso alineación, asunto alineación pendiente tal tal tal”, “si se me escapa algo, por un correo o personal mira en que andas, en que ayudo en cómo establecer esto o no las prioridades al informal, espérate hoy surgió esto vamos a ver como solucionamos esto”). Como rasgo individual, se observa la utilización de un estilo “sociable” según Hawkins y colaboradores, ya que se interesa por el otro y lo respeta, y el estilo de “apertura” según Virginia Satir, el uso de este estilo inspira confianza a ambos interlocutores y les permite establecer intimidad (“hay que hablar con la gente así sea para decirle que mira no te puedo atender hoy, no puedo estar contigo hoy o no te tengo la respuesta pero quiero que sepas que estoy en eso”, “yo me preocupo mucho con eso porque me lo ha dado la experiencia de las comunidades o sea ojo el trabajo social”). Esta vinculación de estilos concuerda con el postulado de Camargo y Hederich.

Participante: M1

Texto de la entrevista: Que entienda, hacerme entender, que llegue el mensaje, que entienda, que se exprese, si busco que entienda en sentido de si está entiendo, como está entendiendo más que todo eso así.

Interpretación:

Análisis pragmático: el mensaje implícito en la interacción verbal del entrevistado, maneja una semántica alejada que responsabiliza al otro del entendimiento del mensaje, confiando en su capacidad de comunicar, mas no siendo participe responsable dentro del proceso comunicativo (“Que entienda, hacerme entender, que llegue el mensaje, que entienda”)

Estilo de comunicación utilizado: como rasgo de género, se observa el pragmatismo concreto y estructurado con objetivos claros en su forma de comunicarse, dirigido al logro de sus intereses profesionales con las personas de su entorno. Ahora bien, como rasgo individual, se observa la utilización de un estilo “especulativo” según Hawkins y colaboradores, debido a que es abierto a la exploración y análisis del otro, sin involucrarse personalmente en el proceso comunicativo “veo al otro, no me veo a mi en la interacción con el otro”

INTERPRETACIÓN GENERAL ¿Qué es lo más importante para usted al momento de transmitir una información a su equipo o compañeros de trabajo?

Análisis pragmático: F1 maneja mensajes implícitos en la interacción verbal y no verbal pasivos- agresivos, generando vínculos de cercanía solo para obtener un resultado deseado para ella. Su utilización sintáctica para hacer referencia al “otro”, la coloca en una posición superior en relación a sus compañeros, manejando discursos de separación afectiva. De manera similar, M1, maneja una semántica alejada que responsabiliza al otro del entendimiento del mensaje, confiando en su capacidad de comunicar, mas no siendo participe responsable dentro del proceso comunicativo. Esto lo hace más empático e interactivo que F1, pero de igual forma se observa distanciamiento emocional. Por su parte, F2, maneja un mensaje implícito, internalizado por sus experiencias sociales de vida, donde el “otro” posee un nivel elevado de importancia en la transmisión de su mensaje. El objetivo de su interacción y su característica de empatía presente en ello, no distingue de diferencia de rango o características del “otro”.

Estilo de comunicación utilizado: como rasgo de género, F1 mantiene un discurso pasivo-agresivo, con poca cercanía emocional, lo que biológicamente no corresponde a la interacción habitual del género femenino, sin embargo, el estilo de comunicación como rasgo cultural, en la

sociedad venezolana y en el cargo que tiene la entrevistada, explica esta interacción, lo que es diferente en el caso de F2, la cual se encuentra más integrada al proceso de comunicación del género femenino, ya que es capaz de empatizar y manejar un discurso de comprobación constante. Por su parte, en M1, se observa el pragmatismo concreto y estructurado con objetivos claros en su forma de comunicarse, dirigido al logro de sus intereses profesionales con las personas de su entorno. Por su parte, como característica individual, los tres entrevistados, manejan estilos diferentes, aunque individualmente F1 y F2 manejan dos estilos, mientras que M1 solo uno: en F1 se observa la utilización de un estilo “controlador” según Hawkins y colaboradores y “dramático” según la tipología de Norton; en F2, se observa la utilización de un estilo “sociable” según Hawkins y colaboradores y el estilo de “apertura” según Virginia Satir; y en M1, se observa la utilización de un estilo “especulativo” según Hawkins y colaboradores. Esta vinculación de estilos concuerda con el postulado de Camargo y Hederich, que invita a ver al ser humano, como un ser holístico donde se puede observar un estilo de comunicación según su personalidad, entorno inmediato y estética lingüística.

DIMENSIÓN LIDERAZGO

PREGUNTA (2): ¿Cómo ha sido su experiencia de trabajo dentro del cargo que actualmente ocupa en la empresa

Participante: F1

Texto de la entrevista: Pienso que ha sido gratificante y de mucho crecimiento, o sea yo pienso que me gusta pues a mí me gusta lo que hago y no solamente lo digo a veces me echan broma “es que a ti te nutre esto” porque es una cuestión de que pueden ser conflictos o resolución de problemas, pero normalmente yo veo un problema como una oportunidad de arreglarlo, me entiendes no lo veo como una derrota o algo, si hay algo que no esté funcionando, yo tengo que hacer un plan para hacer que funcione o por lo menos para amortiguar el mal efecto que pueda tener y eso pienso que soy muy buena y soy muy activa en eso, o sea proactiva, nunca espero tampoco que otros vengan a resolver las cosas, así no sean problemas míos me meto a ayudar, me entiendes, o sea por lo menos en la parte de aseguramiento toca mucho hacer auditorias, toca mucho decir esto está mal, esto está malo pero por lo menos la presentación que hicimos ayer, por lo menos yo le dije a mis supervisores, yo quiero la presentación de los resultados y en otras láminas que debemos hacer para mejorar eso, nosotros se lo vamos a decir, no tenemos que esperar que ellos paran las ideas, si las tenemos digámoslas y aparte de eso siempre hay que hacer alguna gestión de reunirse de hacer seguimiento de repente de hacer uno apoyar, que te vean allí por ejemplo yo manejo también la parte de control de plagas, o sea hay una empresa externa pero yo la superviso, pero independientemente de eso yo les digo a ellos, bueno vamos hacer un ataque

ahorita y ahorita voy a buscar muestras de mortadela, embutidos y todo y vamos a cambiar el cebo que estamos utilizando aquí, que es más atractivo con esto vamos a llamar más la atención y el roedor va a comer más el veneno y todo y entonces me meto con ellos a hacer esa especie de trabajo y después los dejo, pero yo creo que uno siempre tiene que dar el paso adelante y la gente sigue y sigue bien, por ejemplo ahorita recibí un mensaje del muchacho de control de plaga y dice “ Sra. ayer hice tal cosa” no lo terminé de leer bien, pero yo ya sé que me está respondiendo independientemente de que él no me reporte a mí, él le reporta al jefe de la compañía, pero tenemos ese contacto, a mí no me importa tampoco la parte de gerente, si yo me tengo que reunir con el hombre que pesa la pre mezcla, con el hombre que barre aquí la broma, yo me he puesto con gente a enseñarlos a barrer y muchas veces decimos, servicios generales el hombre va a barrer, y no todo el mundo sabe barrer o por lo menos hacerlo bien. Entonces, bueno mira vamos a hacer esto vamos a agarrar el cepillo le echamos *gas oil* y vamos a ir rodando por eso y eso te va quitar el polvo y te queda más limpiecito eso, entonces venderles las ideas a la gente, la gente ve que tú los estás ayudando, en vez de criticarlos y de hundirlos como muchas veces el comentario de algo y te lo dijo por mi hijo, cada vez que le digo algo él cree que le estoy regañando y Luis no es que te estoy regañando, esto te lo estoy diciendo como sugerencia para que tu tomes eso, es más difícil con los hijos, pero con la gente, con la que uno trabaja es más sencillo y lo toman de mejor manera.

Interpretación:

Componentes básicos de la Inteligencia emocional:

Autoconciencia: hace referencia de sí misma solo en relación al trabajo realizado, mas no sobre sus recursos personales. El mayor acercamiento sobre este particular se basó en sus sensaciones frente a su trabajo diario (“pienso que soy muy buena y soy muy activa en eso, o sea proactiva”).

Motivación al logro: se observan rasgos de proactividad, disposición, anticipación, planeación y dinamismo para el cumplimiento de sus metas tanto con sus superiores y sus seguidores (“entonces venderle las ideas a la gente, la gente ve que tú los estás ayudando, en vez de criticarlos y de hundirlos”, “siempre hay que hacer alguna gestión de reunirse de hacer seguimiento de repente de hacer uno apoyar, que te vean allí”)

Empatía: a pensar de mostrar cierto grado de empatía con sus seguidores, por características individuales de ansiedad y movilidad de la entrevistada, en oportunidades pierde la oportunidad de empatizar, para dirigir o quitarle responsabilidades a los seguidores y así realizarla ella (“a mí no me importa tampoco la parte de gerente, si yo me tengo que reunir con el hombre que pesa la pre mezcla, con el hombre que barre aquí la broma, yo me he puesto con gente a enseñarlos a barrer”).

Habilidades sociales: su capacidad para manejar relaciones con los demás está basada en que el otro desarrolle las habilidades y competencias que ella desea que el otro posea para cumplir un fin en el trabajo. Por lo que puede llegar a ser directiva en su forma de relacionarse (“a mí no me importa tampoco la parte de gerente, si yo me tengo que reunir con el hombre que pesa la pre mezcla, con el hombre que barre aquí la broma, yo me he puesto con gente a enseñarlos a barrer”).

Participante: F2

Texto de la entrevista: Mira me costó un poco ahora, porque como vengo de Responsabilidad social y con muchísima independencia, nada que ver con la administración de RRHH, bueno o sea generaba temas administrativos porque daba mucho porque la responsabilidad social en la empresa se ha llevado no con actividades filantrópicas, sino programas de desarrollo, a todos le diseñamos marcos lógicos para medir impactos, para medir desplazamientos, para medir retornos, y esos son programas entonces sociales que están vinculados a un eje de mayor tiempo como proyectos, donde sabes, tienes bueno cuales son mis líneas de entrada y que espero yo lograr, y vas viendo todos esos desplazamientos hacemos muy pocas actividades puntuales, ahora es otra cosa, o sea, seguimos con lo mismo o enfocado a muchos programas sobre todo el emprendimiento en responsabilidad social, pero sí estamos iniciando con algunos eventos o iniciativas que tienen que ver más con el tema humanitario por la realidad que estamos viviendo hoy en Venezuela, no lo gerencio yo directamente pero sí logro participar y poder aportar y en RRHH me costó un poco porque bueno ya es otra dinámica, es una dinámica que puedes crear si he creado, si he hecho cosas pero sabes es más estructurado y bueno yo he tenido que trabajar sobre eso y también aceptar que lo estructurado también es importante y me ha servido a mi porque ha pasado por mis medios personales y decir, bueno Maite no puedes calificar esto, tampoco porque es necesario tener controles hacer seguimientos sistematizar, entonces bueno logré comprenderlo y me ha servido, me ha servido hasta personalmente porque bueno yo tenía dificultades para sistematizar soy de crear, hacer, la pasión, la cosa, la emoción y después el control, el seguimiento eso me costaba y lo he trabajado o sea lo he hecho consciente y lo he trabajado es otra cosa porque cuando ya no estás en lo bonito, aunque responsabilidad social es bonito, o sea yo he siempre he dicho el corazón con mucha sensibilidad pero con el corazón duro porque también ves muchas realidades que wow, pero igual no estás en conflictos laborales, en cambio en RRHH atiendes más temas que tienen que ver con temas laborales y tienes otra cachucha, que he hecho yo, no perder mi esencia pues, o sea manejarme desde la cachucha que tengo y desde las competencias que tengo como atender situaciones que a veces son complejas por ejemplo como retirar una persona de la organización bueno como hacerlo no, administrativo legal como digo yo típicamente laboral cualquier empresa lo hace así, “ hasta hoy es tu trabajo ya no puedes ingresar a la empresa” y hoy en día ya no puedes hacer eso tampoco porque el ministerio de trabajo no permite hacer eso, pero bueno lo hacen desde una perspectiva cuando lo tienen que hacer bien documentada y es así como el rompe, entonces yo decía entonces como hago esto diferente, entonces es más conversar con la persona “mira cuéntame que opciones tienes, cuáles son tus competencias, que haces” o sea como una conversación o coach sin hacer una sesión de coach pero es como mostrarle a la persona lo que puede hacer antes unas realidades que podamos estar viviendo y en eso he estado enfocada me parece que es una dimensión humana a las actividades que a veces me tocan hacer que no se parecen a mi pues o que yo tampoco he estado

acostumbrada a hacer porque no es mi área de experiencia y me ha costado lo administrativo, me ha costado lo rutinario, nunca me ha gustado lo rutinario, o sea el que por ejemplo yo cuando recuerdo que era chama y estudie psicopedagogía que tenía que hacer las prácticas y tenía que ir a las escuela y todos los días la misma cosa en las pasantías, he bueno yo vivía en Caracas, el Hatillo, la fecha, yo decía “todos los días lo mismo a supervisar” o sea no, a mí me encanta es lo diferente y lo que he hecho en es lo diferente, o sea todos los días es como algo diferente y cuando todavía RRHH sigue siendo diferente pero está enfocada, ves por ejemplo cuando nos conocimos yo estaba, yo acompaño a todas las plantas y desde ahí he estado enfocada en hacer cosas porque tengo que ir a las áreas pero ahora estoy enfocada en un trabajo puntual en Bejuma sin descuidar lo otro pero como a control remoto y bueno en lo que voy haciendo voy innovando y creando, por ejemplo para nadie es un secreto todo lo que viven las empresas venezolanas hoy en día, con toda esta realidad que vivimos entonces eh... la inmigración, la gente que se va, los gerentes de buen nivel que se están hiendo, desperdicias técnicas académica, entonces bueno como haces por ahí en eso, entonces me pongo a crear como hacer transferencias de aprendizajes rápidas, aceleradas, con personal medio que a lo mejor van a tener que asumir esos cargos porque no los vas a conseguir afuera, o porque también hay dificultad también empleos masivos como hacías antes, por lo mismo de que por ejemplo en la empresa sale una situación de dificultad a la hora de la adquisición de la materia prima, eso hace que los ingresos no sean iguales entonces por tanto la posibilidad de ingreso no es igual a la de antes, tienes que trabajarte internamente viendo quienes tienen competencias, potencialidades para poder hacerlo, entonces creo cosas así como que “convíértete en un tutor” como para... sabes proyectos cortos que permitan que incentivar que yo pueda enseñar lo que sea a otro y ese otro lo pueda trasmitir más rápido y bueno por supuesto vendrán acompañamientos tipo coach y tal, porque ya tiene que ver el tema ya personal de asumir retos de repente acelerados, es como en los problemas mirar como poder hacer cosas.

C. Ok, es decir que has llevado a RRHH o al área de RRHH tu propia esencia.

E. Sí claro, sin ser vanidosa pues o sea simplemente yo ante todas las cosas que hacía decía “bueno como hago para atender cosas que a veces wow me hacían ruido, me movían a mí y bueno como hago para manejarlo desde una dimensión humana” y es quizás lo que he aportado y siendo que he logrado influir, que creo que donde uno tiene que estar aun cuando no me llevé el reconocimiento eso de verdad que no tengo rollo, gracias a dios no tengo rollo con eso.

Interpretación:

Componentes básicos de la Inteligencia emocional:

Autoconciencia: hace un recuento histórico en los cargos en los que ha trabajado, haciendo un chequeo interno de sus fortalezas y debilidades dentro de los mismos, como este reconocimiento le permite redescubrirse y desarrollar nuevas habilidades pertinentes y necesarias para el cargo sin perder su esencia personal (“me costó un poco ahora, porque como vengo de Responsabilidad social y con muchísima independencia, nada que ver con la administración de RRHH”, “en RRHH me costó un poco porque bueno ya es otra dinámica, es una dinámica que puedes crear si he creado, si he hecho cosas pero sabes es más estructurado y bueno yo he tenido que trabajar sobre eso y también aceptar que lo estructurado también es importante”, “me ha servido hasta personalmente

porque bueno yo tenía dificultades para sistematizar soy de crear, hacer, la pasión, la cosa, la emoción y después el control, el seguimiento eso me costaba y lo he trabajado”)

Motivación al logro: se observa impulsada a obtener logros a partir de una motivación personal, que la lleva a ir por encima de sus propias expectativas y las de los demás. En la medida que va haciendo interacciones laborales vinculadas a la realidad social, va creando e innovando nuevas estrategias de trabajo para no paralizar los procesos en su área laboral correspondiente (“seguimos con lo mismo o enfocado a muchos programas sobre todo el emprendimiento en responsabilidad social, pero sí estamos iniciando con algunos eventos o iniciativas que tienen que ver más con el tema humanitario por la realidad que estamos viviendo hoy en Venezuela”, “en lo que voy haciendo voy innovando y creando”, “me pongo a crear como hacer transferencias de aprendizajes rápidas, aceleradas, con personal medio que a lo mejor van a tener que asumir esos cargos porque no los vas a conseguir afuera, o porque también hay dificultad también empleos masivos como hacías antes”, “tienes que trabajarte internamente viendo quienes tienen competencias, potencialidades para poder hacerlo, entonces creo cosas así como que “convértete en un tutor” como para... sabes proyectos cortos que permitan que incentivar que yo pueda enseñar lo que sea a otro y ese otro lo pueda transmitir más rápido y bueno por supuesto vendrán acompañamientos tipo coach y tal, porque ya tiene que ver el tema ya personal de asumir retos de repente acelerados, es como en los problemas mirar como poder hacer cosas”.

Empatía: Se observa la necesidad en la misma de crear estrategias humanizadas para lograr vínculos afectivos y asertivos con el personal, haciendo hincapié en no perder su esencia en el proceso, lo que la hace más cuidadosa en el diseño de estrategias para comunicar ideas o decisiones (funciones importantes de su cargo) al personal o personas a su cargo, siendo vital para la misma, la utilización de inteligencia emocional haciendo uso de todos sus recursos personales (“entonces yo decía entonces como hago esto diferente, entonces es más conversar con la persona “mira cuéntame que opciones tienes, cuáles son tus competencias, que haces” o sea como una conversación o *coach* sin hacer una sesión de *coach* pero es como mostrarle a la persona lo que puede hacer antes unas realidades que podamos estar viviendo y en eso he estado enfocada me parece que es una dimensión humana a las actividades que a veces me tocan hacer que no se parecen a mí”, “como hago para atender cosas que a veces *wow* me hacían ruido, me movían a mí y bueno como hago para manejarlo desde una dimensión humana” y es quizás lo que he aportado y siendo que he logrado influir.”)

Habilidades sociales: su capacidad de relacionarse se encuentra vinculada a lograr que el otro desarrolle habilidades desde el acompañamiento laboral y personal, generando confianza y seguridad tanto de las personas a su cargo como sus superiores. El propósito fundamental de esta habilidad está dirigida a cubrir los vacíos laborales que están ocurriendo y que puedan ocurrir, generando estrategias de contingencia desde el acompañamiento al otro (“tienes que trabajarte internamente viendo quienes tienen competencias, potencialidades para poder hacerlo, entonces creo cosas así como que “convértete en un tutor” como para... sabes proyectos cortos que permitan que incentivar que yo pueda enseñar lo que sea a otro y ese otro lo pueda transmitir más rápido y bueno por supuesto vendrán acompañamientos tipo coach y tal, porque ya tiene que ver el tema ya personal de asumir retos de repente acelerados, es como en los problemas mirar como poder hacer cosas”, “entonces yo decía entonces como hago esto diferente, entonces es más conversar con la persona “mira cuéntame que opciones tienes, cuáles son tus competencias, que haces” o sea como una conversación o *coach* sin hacer una sesión de *coach* pero es como mostrarle a la persona lo que puede hacer antes unas realidades que podamos estar viviendo y en eso he estado enfocada me parece que es una dimensión humana a las actividades que a veces me tocan hacer que no se parecen a mi”).

Participante: M1

Texto de la entrevista: Para mi revistió hacer algo que tenía aproximadamente 6 años que no hacía, sin embargo administrar persona, liderar equipos de personas, es una experiencia bastante intensa, en ... oye que tiene que ver RRHH con ventas, fue lo primero que en aquella época cuando me postulo y quedo y gracias a dios pues pude desempeñar por 5 años, bueno que tiene que ver personas, liderar un grupo de personas y es tener algunas ventajas que no tienes siendo un vendedor o siendo un gerente de ventas, mientras que vienes del área laborar puedes hablar con tus trabajadores de que se le está pagando que no, puedes incidir en temas de desempeños siempre haciendo *mach* con el tema laboral, con los temas humanos y este tema de conversar, la entrevista, la escucha activa, activarla con ellos y los clientes, o sea, que al final eso termina siendo una experiencia súper familiar y súper bella, pues porque es con la gente, aquí bueno ha sido volver al tema técnico de recursos humanos, por el hecho de trabajar con personas, no es que deja de ser técnico pero si tenía algún tiempito que no lo hacía pero sin embargo lo estoy haciendo con esa libertad y esa energía que me deja la experiencia anterior en ~~eoea-cola~~ y eso es lo que más o menos he vivido aquí, volumen de trabajo como te digo, tiene que ver más con las característica de las personas que nos acompañan, muchachos jóvenes, generaciones interconectadas, chamos que quieren comunicación, y eso bueno he tratado de dárselo y me ha parecido súper chévere.

y comprensión de forma bilateral, es decir de él hacia las personas a su cargo y de estas personas hacia él. A pesar de que menciona que actualmente su trabajo es más administrativo, se preocupa por relacionarse y conocer a las personas a su cargo (“lo estoy haciendo con esa libertad y esa energía que me deja la experiencia anterior en ~~otra~~ y eso es lo que más o menos he vivido aquí, volumen de trabajo como te digo, tiene que ver más con las características de las personas que nos acompañan, muchachos jóvenes, generaciones interconectadas, chamos que quieren comunicación, y eso bueno he tratado de dárselo y me ha parecido súper chévere”).

INTERPRETACIÓN GENERAL: ¿Cómo ha sido su experiencia de trabajo dentro del cargo que actualmente ocupa en la empresa?

Componentes básicos de la Inteligencia emocional:

Autoconciencia: tanto M1 como F2, utilizan referencia de sus cargos anteriores para determinar cómo es su actuación en el cargo actual, haciendo así un proceso reflexivo en su historia personal, por su parte F1, mantiene hace referencia a si mismo solo en relación al trabajo realizado. De los 3 entrevistados solo F2, hace un chequeo interno de sus fortalezas, debilidades y nuevos recursos desarrollados, y como a partir de ello puede llevar a cabo el rol de trabajo que desempeña actualmente. M1 y F1, presentan distanciamiento al contacto y reflexión sobre sus propias emociones.

Motivación al logro: en M1 y F1, la motivación y comportamientos asociados a ello, van de la mano a desarrollar recursos estratégicos con el personal, para que lleven a cabo los objetivos planteados. En el caso de F1 este particular está asociado a que los superiores también se ven involucrados en sus estrategias de motivación al logro. Por su parte, F2, se observa impulsada a obtener logros a partir de una motivación personal, que la lleva a ir por encima de sus propias expectativas y las de los demás. Siente el deseo de formar personas competentes y capaces de adquirir un abanico nuevo de recursos personales y profesionales para así obtener los resultados deseados y sobrepasar las expectativas de ellos, de ella y de los superiores inmediatos. Los tres manejan actitudes de proactividad, dinamismo y entusiasmo.

Empatía: en este aspecto en particular, las diferencias de género y personales, determinan un manejo diferente en su capacidad de comprender a las personas de su entorno. Las mujeres que neurológicamente desarrollan mayor capacidad de empatizar (por la activación de sus neuronas

espejo), muestran actitudes diferentes. F1, a pesar de mostrar cierto grado de empatía con sus seguidores, por características individuales de ansiedad y movilidad de la entrevistada, en oportunidades pierde la oportunidad de empatizar, para dirigir o quitarle responsabilidades a los seguidores y así realizarla ella, mientras que en F2, se observa la necesidad en la misma de crear estrategias humanizadas para lograr vínculos afectivos y asertivos con el personal, haciendo hincapié en no perder su esencia en el proceso, lo que la hace más cuidadosa en el diseño de estrategias para comunicar ideas o decisiones. Por su parte, M2, en su estructura masculina pragmática, destaca la importancia de conocerlos para lograr un mayor acercamiento y así obtener los objetivos específicos que el en su rol dentro de la empresa desea cumplir.

Habilidades Sociales: Tanto F2 como F1, dirigen sus habilidades sociales al desarrollo por parte del otro de habilidades y competencias, lo que las diferencias es el “para qué” que cada una utiliza. En el caso de F1, lo utiliza como un medio para que otro cumpla sus expectativas y formas de trabajo, mientras que F2, lo maneja como una forma de que el individuo desarrolle nuevas habilidades que sirvan de apoyo para su trabajo y para los vacíos que puedan quedar si otras personas dejan puestos vacantes, en su forma de acompañamiento, también cuida de que el individuo trabaje sus destrezas personales y así se sienta capaz de manejar los nuevos aprendizajes. Por su parte M1, utiliza sus habilidades sociales, como una forma de estudiar al personal con el que trabaja y así lograr mayor entendimiento, acercamiento y comprensión de forma bilateral.

PREGUNTA (3): Desde su experiencia ¿Qué considera usted que es el liderazgo?

Participante: F1

Texto de la entrevista: ¿Qué es liderazgo? Liderazgo para mí es tener presencia ante la gente, yo creo que eso es muy importante por ejemplo yo ahorita le decía al señor del comedor que no lo conocía, “yo necesito reunirme con usted y donde nos vemos, nos vemos en el comedor o me llama cuando llegue” y me llamo cuando llegó y yo pasé ahorita por ahí y le dije... o sea es eso que cuando hables con alguien o cuando le digas algo a alguien o sea realmente tengas la atención de esa persona, tengas la buena voluntad y la credibilidad con las personas, o sea todo eso es liderazgo, o sea liderazgo no es cargo, liderazgo no es tener el poder, o sea hay mucha gente que esta... el ejemplo clásico del sindicalista es líder y no es el que gana más o a lo mejor que un director, pero es líder de sus trabajadores y a lo mejor esa palabra “liderazgo” yo lo veo, yo siempre le doy gracias a dios porque tengo si se quiere las puertas abiertas donde toco, o sea toco suponte ahí.. Aquí , ahorita vino y para una oficinista desocupada, y me responde “si como no aquí está, voy a tal parte y si como no” ahorita tiene un hijo que está haciendo la pasantía aquí, ahorita la cosa aquí está difícil, no aceptan pasantes, mira necesito... “sí como no ” y así

pues creo que realmente, sí ha sido un trabajo porque también siempre le he abierto las puertas a la gente y creo que es reciprocidad y también creo que se forjan los nombres, se corren los rumores, se sientan precedentes y todo eso forman parte del liderazgo, el liderazgo no es solamente que “no aquel que domina las masas la gente lo sigue y toda esa broma” detrás de todas esas cosas hay muchas, muchísimas cosas que te pueden hacer líder o que te pueden hundir de un día para otro, puedes ser líder hoy pero mañana no, ese es mi concepto pues.

Interpretación:

Patrón conceptual de liderazgo que maneja: según la construcción teórica y práctica que maneja la entrevistada sobre el constructo liderazgo, se observan rasgos básicos del liderazgo situacional, el cual se enfoca en los seguidores y sus diferentes niveles de preparación, según estos, el líder actúa como un mentor, lo que se evidencia en la necesidad constante de F1 de estar presente y ser reconocida por sus seguidores (“para mi es tener presencia ante la gente, yo creo que eso es muy importante”, “cuando hables con alguien o cuando le digas algo a alguien o sea realmente tengas la atención de esa persona, tengas la buena voluntad y la credibilidad con las personas”, “siempre le he abierto las puertas a la gente y creo que es reciprocidad y también creo que se forjan los nombres, se corren los rumores, se sientan precedentes y todo eso forman parte del liderazgo”, “puedes ser líder hoy pero mañana no, ese es mi concepto pues”)

Participante: F2

Texto de la entrevista: Es la capacidad de cautivar, influir, en los otros para lograr propósitos comunes o en este caso la organización.

Interpretación:

Patrón conceptual de liderazgo que maneja: en el desarrollo conceptual de la misma sobre el liderazgo, se observa claramente elementos esenciales del liderazgo carismático, el cual plantea que el carisma es una característica individual del líder, donde el líder confía firmemente en sus creencias e ideales y experimentan una fuerte necesidad de influir en las personas por un objetivo en común (“capacidad de cautivar, influir, en los otros para lograr propósitos comunes o en este caso la organización”)

Participante: M1

Texto de la entrevista: Sí mira el liderazgo para mi es, es escucha, es establecer espacio de confianza, es desarrollo de agendas comunes, establecimiento de objetivos, seguimientos de esos objetivos, llegar a acuerdos, es medir impactos, revisar periódicamente como se ha sentido esa persona, es potenciar esto que o mantener esas cosas que consideramos buenas, estos

rendimientos y si el estilo de liderazgo de la persona porque yo creo que en el liderazgo también descubrimos otros líderes, desarrollamos otros líderes y en eso estoy y en eso de multiplicarlo a nivel de los otros líderes de departamento también me encuentro, el liderazgo es eso y es delegar, es empoderar, es equipar y dar herramientas a la gente pero acompañar, no es dejar solo y más o menos eso ha sido mi trabajo, es lo que he intentado hacer y es lo que entiendo de liderazgo.

Interpretación:

Patrón conceptual de liderazgo que maneja: M1, plantea un estilo de liderazgo con una visión amplia e incluyente, donde hace una aproximación al constructo de liderazgo transformacional, debido a su enfoque de cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Incluye la intención de elevar los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el interés de crecimiento, desarrollo, cumplimiento de metas y desarrollo de grupos y organizaciones (“el liderazgo para mí es, es escucha, es establecer espacio de confianza, es desarrollo de agendas comunes, establecimiento de objetivos, seguimientos de esos objetivos, llegar a acuerdos, es medir impactos, revisar periódicamente como se ha sentido esa persona, es potenciar esto que o mantener esas cosas que consideramos buenas”, “en el liderazgo también descubrimos otros líderes, desarrollamos otros líderes y en eso estoy y en eso de multiplicarlo a nivel de los otros líderes de departamento”, “el liderazgo es eso y es delegar, es empoderar, es equipar y dar herramientas a la gente pero acompañar, no es dejar solo”)

INTERPRETACIÓN GENERAL: Desde su experiencia ¿Qué considera usted que es el liderazgo?

Patrón conceptual de liderazgo que maneja: los tres entrevistados manejan constructos conceptuales de liderazgo diferentes, cada uno basado en su visión personal y comportamiento habitual en los cargos que desempeñan, resultando que F1, se inclina por la aproximación conceptual del liderazgo situacional, mientras que F2, maneja una forma de entender el liderazgo desde los principios del liderazgo carismático, por su parte M1, plantea una visión diferente de liderazgo, generando mayor acercamiento a la construcción teórica del liderazgo transformacional. Los tres entrevistados coinciden en darle gran relevancia a la comprensión y análisis de cada uno de sus seguidores.

PREGUNTA (4): ¿Qué características debe poseer un líder?

Participante: F1

Texto de la entrevista: ¿Qué es liderazgo? Liderazgo para mi es tener presencia ante la gente, yo creo que eso es muy importante por ejemplo yo ahorita le decía al señor del comedor que no lo conocía, “yo necesito reunirme con usted y donde nos vemos, nos vemos en el comedor o me llama cuando llegue” y me llamo cuando llegó y yo pasé ahorita por ahí y le dije... o sea es eso que cuando hables con alguien o cuando le digas algo a alguien o sea realmente tengas la atención de esa persona, tengas la buena voluntad y la credibilidad con las personas, o sea todo eso es liderazgo, o sea liderazgo no es cargo, liderazgo no es tener el poder, o sea hay mucha gente que esta... el ejemplo clásico del sindicalista es líder y no es el que gana más o a lo mejor que un director, pero es líder de sus trabajadores y a lo mejor esa palabra “liderazgo” yo lo veo, yo siempre le doy gracias a dios porque tengo si se quiere las puertas abiertas donde toco, o sea toco suponte ahí.. Aquí , ahorita vino y para una oficinita desocupada, y me responde “si como no aquí está, voy a tal parte y si como no” ahorita tiene un hijo que está haciendo la pasantía aquí, ahorita la cosa aquí está difícil, no aceptan pasantes, mira necesito... “sí como no” y así pues creo que realmente, sí ha sido un trabajo porque también siempre le he abierto las puertas a la gente y creo que es reciprocidad y también creo que se forjan los nombres, se corren los rumores, se sientan precedentes y todo eso forman parte del liderazgo, el liderazgo no es solamente que “no aquel que domina las masas la gente lo sigue y toda esa broma” detrás de todas esas cosas hay muchas, muchísimas cosas que te pueden hacer líder o que te pueden hundir de un día para otro, puedes ser líder hoy pero mañana no, ese es mi concepto pues.

C. Ok, muchas gracias, bueno eso también responde un poco la pregunta que venía o que viene que es ¿Qué características debe poseer un líder?

E. Claro.

Interpretación:

Patrón conceptual sobre ser líder: su concepción fundamental se encuentra en la presencia y acompañamiento que pueda tener una persona con otra, donde no destaca si la misma es positiva o negativa, ni el nivel de influencia que pueda llegar a tener. Predomina en su concepto el hecho de que las circunstancias y situaciones determinaran si eres o no un líder, mas no lo considera como una característica constante o permanente. (“para mi es tener presencia ante la gente, yo creo que eso es muy importante”, “el liderazgo no es solamente que “no aquel que domina las masas la gente lo sigue y toda esa broma” detrás de todas esas cosas hay muchas, muchísimas cosas que te pueden hacer líder o que te pueden hundir de un día para otro, puedes ser líder hoy pero mañana no, ese es mi concepto pues”).

Participante: F2

Texto de la entrevista: Bueno te voy a hablar de mi como yo me siento con mi liderazgo como yo lo ejerzo, con gran escucha, integrando a la gente para solucionar los problemas, que hacemos ante esto, los reúno, que opiniones merece hacer esto, soy, soy, o sea, estímulo a mi equipo, a que hagan cosas aunque no la sepan hacer, no importa vamos a darle, hay que investigar, como harías tu esto, qué harías tu aquí, es que yo nunca... bueno pero vamos a investigar, o sea, sabes motivando integrando los equipos a que seamos parte de la solución de los problemas creo que en la medida que en las empresas y comunidades seamos parte de la solución creo que vamos a, o sea siento que y además lo he vivido que tenemos mucho mayor posibilidades de lograrlo porque los grandes equipos los une propósitos comunes y eso te hace mantenerte ahí conectado con la pertenencia con la responsabilidad, con el hacer, entonces hago mucho eso, o sea soy muy motivante, si soy muy apasionada y entonces motivo a la gente, que te parece hacer esto, o sea los engancho con eso y también logro mirar en cada uno que todos tenemos algún potencial para algo, que todos servimos para algo, entonces como complementarnos como equipo en función de las fortalezas que podamos tener.

C. Es decir, que por lo que noto de la forma en la que habla del liderazgo, de las características de un líder, es un liderazgo de mucha inclusión al que el nosotros se ve muy presente.

E. Sí o sea , mi opinión es esta, y que opinión se merece esto, y aporto también, y busco en si con mucho consenso, sí busco mucho integrar y el equipo de responsabilidad social siempre fue un icono en la organización y sé que tuve que ver por eso o sea un equipo coaccionado y sé que tuvo que ver con el estilo de gerencia, yo siempre los he mantenido, o sea, todos mis equipos de trabajo los he mantenido aquí, bueno aquí es donde estamos hablando es que siempre los integro y los mantengo en contexto en la información, independiente de que a lo mejor no sea de nuestra área determinada pero siento que somos un árbol dentro de un bosque y el bosque también hay que conocerlo para ver porque estamos haciendo esto o aquello o porque vamos a direccionar trabajar en “X” área o “X” centros operativos o no, entonces bueno en la empresa estamos hacia allá, esto son los lineamientos, busco mucho el hacer esa línea estratégica y mantenerlo como que a veces las cosas que se pueden enterar como pasan en organizaciones grandes como esta bueno pues sea de la fuente mía en función de lo que yo pueda recoger y que haya una vinculación con lo que estamos haciendo.

Interpretación:

Patrón conceptual sobre ser líder: la entrevistada considera la postura del líder como una persona que incluye en el crecimiento y desarrollo integral del personal que se encuentra a su cargo, con el fin de que desarrollen una relación de integración y vinculación emocional, para generar sentido de pertenencia, creando una cultura de equipo. Sus recursos fundamentales como líder se encuentran vinculados a la pasión, motivación, deseo de superación, multiplicación de conocimiento y acompañamiento personal (casi como un coaching). Estas características son propias del líder carismático en sus elementos de visualizar, energizar y facultar. (“te voy a hablar de mi como yo me siento con mi liderazgo como yo lo ejerzo, con gran escucha, integrando a la gente para solucionar los problemas, que hacemos ante esto, los reúno, que opiniones merece hacer

esto, soy, soy, o sea, estímulo a mi equipo, a que hagan cosas aunque no la sepan hacer, no importa vamos a darle, hay que investigar, como harías tu esto, qué harías tu aquí, es que yo nunca... bueno pero vamos a investigar, o sea, sabes motivando integrando los equipos a que seamos parte de la solución de los problemas”, “busco mucho integrar y el equipo de responsabilidad social siempre fue un icono en la organización y sé que tuve que ver por eso o sea un equipo coaccionado y sé que tuvo que ver con el estilo de gerencia”, “siempre los íntegro y los mantengo en contexto en la información, independiente de que a lo mejor no sea de nuestra área determinada pero siento que somos un árbol dentro de un bosque y el bosque también hay que conocerlo para ver porque estamos haciendo esto o aquello o porque vamos a direccionar trabajar en “X” área o “X” centros operativos o no”)

Participante: M1

Texto de la entrevista: Comunicador, persona que genere confianza, que desarrolle confianza bien entendida, que genera compromiso, también bien entendido, que escucha, que desarrolla a alguien, que aprende continuamente, básicamente eso.

Interpretación:

Patrón conceptual sobre ser líder: el entrevistado mantiene una postura sobre la líder más pragmática y de constante evolución, debido a la presencia del continuo aprendizaje. Además, se observa que presenta claridad en los aspectos claves que para él representa ser líder: comunicación, confianza, compromiso, escucha, aprendizaje continuo, y una relación de retroalimentación entre el líder y el seguidor. Esta visión sobre el líder, se encuentra vinculada a la posición del líder en el enfoque transformacional, debido a la presencia de influencia idealizada, la consideración individual hacia los seguidores y la estimulación intelectual de los mismos. (“Comunicador, persona que genere confianza, que desarrolle confianza bien entendida, que genera compromiso, también bien entendido, que escucha, que desarrolla a alguien, que aprende continuamente, básicamente eso.

INTERPRETACIÓN GENERAL: ¿Qué características debe poseer un líder?

Patrón conceptual sobre ser líder: cada entrevistado plantea su visión sobre “ser líder”, a partir de sus preconcepciones sobre la representación del liderazgo en sus constructos personales.

Para cada uno la visión es diferente, debido a sus características individuales (edad, género, influencia cultural etc.), experienciales y referenciales. Si bien cada uno maneja una concepción diferente de este constructo, el común denominador es la influencia que ejercen en las personas, dirigidas a lograr vinculaciones con los seguidores, respuestas laborales esperadas y cumplimiento de las exigencias laborales. La diferencia radica en los estilos utilizados, en el caso de M1, la influencia está claramente vinculada al liderazgo transformacional, ya que mantiene una postura sobre el líder más pragmática y de constante evolución con presencia de influencia idealizada, consideración individual hacia los seguidores y estimulación intelectual a los mismos. Por su parte, F2, presenta mayor influencia del liderazgo carismático, ya que la misma considera la postura del líder como una persona que se incluye en el crecimiento y desarrollo integral del personal que se encuentra a su cargo, con el fin de que desarrollen una relación de integración y vinculación emocional, para así generar sentido de pertenencia, creando una cultura de equipo. De forma diferente pero no excluyente, F1, posee una visión sobre el líder más tangible y visible, debido a que para ella en la presencia y acompañamiento radica el éxito del liderazgo, haciendo énfasis en que las circunstancias y situaciones determinaran si eres o no un líder, esta visión va más de la mano al liderazgo situacional.

PREGUNTA (6): ¿Cómo usted considera que suele manejar el estrés en sus actividades laborales?

Participante: F1

Texto de la entrevista: ¿Cómo manejo el estrés? No es fácil, primero que el estrés me pega aquí... el estrés me puede sacar de servicio pues, o sea puedo enfermarme tengo que inyectarme, o sea de verdad me pega muchísimo aquí cuando estoy estresada pero es como te digo en los cursos y en lo que he tratado de aprender, trato de aprender o sea, he aprendido respirar, la parte de la respiración es súper importante eso baja mucho la parte de las emociones, a mí la parte del olor es fundamental, a mí un mal olor me mata pero un buen olor o sea me puede activar cosas maravillosas en mí, o sea a mí me gusta eh.. yo siempre uso perfume, a mí me gusta la gente que huele bien, que está perfumada, y entonces tengo en la oficina unas esencias que huelen divinas y me hago mi ritual de respirar y absorber esas cosas, para bajar la emoción, puedo inclusive ponerme a organizar mis gavetas, una vez mi jefa me decía “bueno y que pasó que estar organizando las gavetas es ¿que no tienes nada que hacer?”, y sí tengo cosas que hacer, pero es como que esto, yo no me puedo enganchar con esto ¿me entiendes? O sea, tengo que buscar algo donde fijar mi atención que me desvíe de esa mala emoción, entonces trato de... hay ejercicios muy buenos y yo los uso, bueno por eso hice unos cursos de algo que se llama “ho’oponopono” ¿lo conoces? Entonces ahí te dicen “papel de mosca” y papel de mosca es tú sabes, esos papeles

que usaban en el campo antes que ponían un papel para que la mosca se pegaran, papel de mosca es para que todos esos pensamientos malos se peguen ahí y se vayan *pal carrizo*, yo utilizo mucho eso, o sea, cuando viene algo que me está perturbando mucho y sé que viene eso utilizo papel de mosca para que se vayan. (Risas).

Interpretación:

Elementos internos de autorregulación:

Autoconciencia: la entrevistada reconoce que en si misma existe dificultad para manejar el estrés, generando en ella emociones fuera de control, respuestas psicósomáticas y alteración en su estado de ánimo. Reconoce que estas sensaciones se presentan en su área laboral lo que la lleva a buscar recursos externos que minimicen estas reacciones involuntarias de su cuerpo. Por tanto, existe autoconciencia sobre sus debilidades en relación al manejo del estrés, aun así reconoce recursos externos para manejar dichas sensaciones, lo que no indica que maneje recursos internos que generen las mismas reacciones. (“¿Cómo manejo el estrés? No es fácil, primero que el estrés me pega aquí... el estrés me puede sacar de servicio pues, o sea puedo enfermarme tengo que inyectarme, o sea de verdad me pega muchísimo aquí cuando estoy estresada pero es como te digo en los cursos y en lo que he tratado de aprender, trato de aprender o sea, he aprendido respirar, la parte de la respiración es súper importante eso baja mucho la parte de las emociones”, “la parte del olor es fundamental, a mí un mal olor me mata pero un buen olor o sea me puede activar cosas maravillosas en mí”)

Autocontrol: en sus señalamientos, muestra la necesidad de recurrir a recursos externos para manejar las sensaciones displacenteras que ocurren en ella a partir de la presencia del estrés. Sin embargo, es importante señalar que estas reacciones constantes hablan de una respuesta fisiológica que surgen por no saber manejar apropiadamente la información extrasensorial que viene de su entorno, muchas veces asociadas a los pensamientos y expectativas sobre las situaciones del día a día, cosa que aunque no es completamente concientizada por la entrevistada, ella misma la señala al hacer referencia de que ya reconoce en qué momento necesita utilizar recursos externos para su autorregulación (“cuando viene algo que me está perturbando mucho y sé que viene eso utilizo papel de mosca para que se vayan. (Risas)”). Ahora bien, aunque de forma natural y espontánea no logre autoregular sus emociones, reconocer que posee recursos para controlarse le permite tener una conversación interna continuada (aunque no se observe presencia de autodiálogo explícito en su vb), para no perder el control de sí mismas en las situaciones de

estrés que se le presenten. (“tengo en la oficina unas esencias que huelen divinas y me hago mi ritual de respirar y absorber esas cosas, para bajar la emoción, puedo inclusive ponerme a organizar mis gavetas”, “tengo que buscar algo donde fijar mi atención que me desvíe de esa mala emoción, entonces trato de... hay ejercicios muy buenos y yo los uso, bueno por eso hice unos cursos de algo que se llama “*ho'oponopono*”).

Participante: F2

Texto de la entrevista: Mira lo manejo haciendo ejercicio, dreño bastante haciendo ejercicio, hago mis actividades simbólicas en sí, o sea hago anclaje, o sea mías así, o sea que, si de repente voy caminando y no sé, abro un hueco y boto ahí toda la basura, o sea hago cosas así que me descargo.

C. ¿En este caso son herramientas del *Coaching*?

E. Te voy a decir que yo antes de estar en coaching, yo hacía muchas cosas así intuitiva o que de repente leía o sea llevo mucho tiempo en esta onda porque desde chama como estudie psicopedagogía en trastornos de conductas, he estado muy vinculada en estos temas y en muchas lecturas de esto, pero muchas cosas las hacía así porque es lo que sentía, pero si el estrés bueno como lo manejo, si tengo un rollo con alguien busco tener el espacio para conversarlo en el momento donde sea apropiado, buscando agendarlo no al momento del romper, o sea soy muy controlada, creo que manejo muy bien el estrés, y la resiliencia también porque aunque toda la adversidad y todo yo siempre tengo una sonrisa, o sea y siempre estoy moviéndome hacia adelante o sea tampoco significa que todo es alegría, o sea no también tengo mis momentos pero bueno busco como drenar así con el ejercicio, escribo, estoy escribiendo un libro un poco de las experiencias que tengo, creo cosas, invento cosas, me dedico mucho al espacio de crear y el espacio de crear me ayuda mucho a manejarme en el estrés que uno vive tanto en la empresa como en el país.

Interpretación:

Elementos internos de autorregulación:

Autoconciencia: la entrevistada se observa muy calmada al conversar sobre el estrés, siente que posee recursos personales adquiridos a lo largo del tiempo, tanto innatos como adquiridos, a partir de sus experiencias personales. Esto la ha llevado a reconocer cuando está manejando estrés positivo y estrés negativo, esta diferenciación consciente le permite identificar de qué forma abordarlo y en qué momento hacerlo. (“yo hacía muchas cosas así intuitiva o que de repente leía”, “llevo mucho tiempo en esta onda porque desde chama como estudie psicopedagogía en trastornos de conductas, he estado muy vinculada en estos temas y en muchas lecturas de esto”, “muchas cosas las hacía así porque es lo que sentía”, “la resiliencia también porque aunque toda

la adversidad y todo yo siempre tengo una sonrisa, o sea y siempre estoy moviéndome hacia adelante”, “tampoco significa que todo es alegría, o sea no también tengo mis momentos pero bueno busco como drenar”)

Autocontrol: el autocontrol parte de la autorregulación, en el caso de la entrevistada sus recursos internos de autodiálogo, reconocimiento de las señales de su cuerpo, la diferenciación entre estrés positivo y negativo, el conocimiento teórico y práctico de técnicas de manejo emocional (tales como anclaje, desarrollo de la creatividad, resiliencia etc.) han desarrollado en ella mayor plasticidad cerebral y una utilización más adecuada y consiente de sus neuronas espejo para abordar las situaciones de estrés consigo misma y su entorno, lo que le ha permitido autorregular su sistema límbico. Estos recursos permiten que la entrevista mantenga un equilibrio entre cuerpo, mente y emociones (“lo manejo haciendo ejercicio, dreño bastante haciendo ejercicio, hago mis actividades simbólicas en sí, o sea hago anclaje, o sea mías así, o sea que, si de repente voy caminando y no sé, abro un hueco y boto ahí toda la basura, o sea hago cosas así que me descargo”, “busco como drenar así con el ejercicio, escribo, estoy escribiendo un libro un poco de las experiencias que tengo, creo cosas, invento cosas, me dedico mucho al espacio de crear y el espacio de crear me ayuda mucho a manejarme en el estrés que uno vive tanto en la empresa como en el país”)

Participante: M1

Texto de la entrevista: Mira, me ha llamado mucho la atención practicas sencillas, que tienen que ver con la escucha del sentido de oportunidad de hablar y de impactar, pero sobre todo tratar de sacar de la gente eso que consideras que es útil para el mismo y para el objetivo que buscas como líder de una organización desde el quiebre que puedas encontrar, un poco de coaching ahí con la personas para el ganar-ganar, para el beneficio mutuo y yo creo que eso es la clave para eso pues, ahí es donde yo me enfoco y es donde me permite trabajar ese tema.

Interpretación:

Autoconciencia: se observa desconexión por parte del entrevistado en revisar internamente sus recursos personales para el manejo del estrés, de hecho, su respuesta se vuelve evasiva y desconectada de sí mismo, tornándose más teórica que practica. Por tanto, es difícil determinar qué tanta autoconciencia maneja el mismo de su forma de abordar el estrés. (“me ha llamado mucho la atención practicas sencillas, que tienen que ver con la escucha del sentido de oportunidad

de hablar y de impactar”, “tratar de sacar de la gente eso que consideras que es útil para el mismo y para el objetivo que buscas como líder”)

Autocontrol: al no existir una consciencia clara del manejo del estrés y sus emociones vinculadas, es difícil determinar que recursos de autocontrol maneja. Sin embargo, considerando la semántica de su respuesta, podría inferirse que el entrevistado maneja recursos externos y teóricos, en proceso de desarrollo, para controlar las situaciones de estrés. (“un poco de coaching ahí con las personas para el ganar-ganar, para el beneficio mutuo y yo creo que eso es la clave para eso pues, ahí es donde yo me enfoco y es donde me permite trabajar ese tema”)

INTERPRETACIÓN GENERAL: ¿Cómo usted considera que suele manejar el estrés en sus actividades laborales?

Autoconciencia: la autoconciencia se reconoce como un elemento clave en la autoevaluación del líder y su procesamiento emocional, intelectual y comportamental, ante esta premisa, se observan tres diferentes estilos de reflexión sobre si mismos en los entrevistados. En M1, se pudo observar dificultad para conectar consigo mismo, por lo que no evaluó sus fortalezas y debilidades personales al momento de manejar el estrés, evidenciando desconexión en relación a este tema. Por su parte, en F2, pudo observarse una actitud calmada sobre el tema del estrés, siente que posee recursos personales adquiridos a lo largo del tiempo, innatos como adquiridos, a partir de sus experiencias personales, que la ha llevado a reconocer cuando está manejando estrés positivo y negativo, lo que le permite identificar de qué forma abordarlo y en qué momento hacerlo. Ahora bien, F1, reconoce que en si misma existe dificultad para manejar el estrés, generando en ella emociones fuera de control, respuestas psicósomáticas y alteración en su estado de ánimo. Reconoce que estas sensaciones se presentan en su área laboral lo que la lleva a buscar recursos externos que minimicen estas reacciones involuntarias de su cuerpo. Por tanto, existe autoconciencia sobre sus debilidades en relación al manejo del estrés, y el reconocimiento es parte vital del proceso de autoconciencia.

Autocontrol: el autocontrol parte del reconocimiento emocional de los entrevistados, y permite que los mismos no sean prisioneros de sus propias emociones. Como se pudo observar cada uno maneja una forma de reaccionar ante el estrés de forma diferente, en mayor o menor grado, dependiendo del nivel de consciencia sobre sus recursos personales, lo que está directamente relacionado en el manejo de sus emociones ante situaciones que los sacan de su

estatus quo. Biológica y neurológicamente, es natural que el género femenino se aboque a comprender el por qué y para que de ciertas acciones y comportamientos, y más si estos van dirigidos a la comprensión de sí mismas, por lo que ambas F1 y F2, hicieron un análisis más profundo y detallado sobre en el autocontrol manejan las situaciones de estrés, donde se pudo apreciar que F1, recurre a recursos externos (herramientas prácticas) para sobrellevar las alteraciones emocionales vinculadas a las situaciones de estrés, sin embargo, reconoce que estas situación en muchas oportunidades sobrepasan su capacidad interna de autorregulación generando respuestas psicosomáticas.

DIMENSIÓN VÍNCULO ENTRE LIDERAZGO Y LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN

PREGUNTA (1): ¿Podría describir cómo es su día normal de trabajo dentro de la empresa?

Participante: F1

Texto de la entrevista: Normalmente yo soy muy planificada y estructurada, o sea no dejo de repente aquí esperando que me caiga algo, o sea siempre trato de tener mi programa, que voy a hacer, que voy a atacar, con quienes me voy a reunir, yo siempre llevo mis notas, yo siempre tengo un cuaderno o una agenda donde tengo los pendientes, cuando tengo un tiempo anoto las cosas y cuando me voy acordando de cosas que tengo por ahí las dejo pendiente y cuando echo mi revisión no importa de atrás, retomo las que en algún momento no cerré y entonces las voy teniendo pendiente ahí, entonces cuando por lo menos un día como hoy, por ejemplo yo ya venía programada, yo tengo o tenía ya hice una visita al comedor ya hice mi recorrido acabo de hablar con el señor del comedor, porque me voy a reunir contigo porque ya tenía programado la reunión contigo a esta hora, me voy a reunir con él después de esta, y me voy a reunir con la persona de diagnóstico, la jefe de laboratorio y diagnóstico para hablar todo el mismo tema, en la tarde eso prácticamente me va a llevar toda la mañana, en la mañana tengo pautado finiquitar los compromiso que adquirí en una reunión de resultados que hicimos ayer, hicimos una reunión de resultados donde yo presenté propuestas de metas para este ejercicio que estamos comenzando y quedé en enviar toda esa información a la gente de operaciones para sentarme con ellos y definir en la tarde mandar esa información, fijare fecha para revisión con ellos de esas metas y también reunión para ver las estrategias, ya por lo menos yo mañana en la mañana tengo que presentarle el digerido de esa presentación que no pudo estar presente el Señor y también tengo reunión con él, ya le dije al señor del comedor que nos vamos a reunir nosotros pero que de todo lo que yo investigue hoy acerca del tema del comedor que estamos haciendo unas evaluaciones de mejora, mañana nos vamos a reunir con la Señora también, entonces ya tengo mis planes o sea no ataco cosas al azar, puedo planificar de repente en el día, por ejemplo yo mañana voy a trabajar con el supervisor que yo tengo en planta 1 y vamos a ver todos los temas que estén ahí de planta 1, pero siempre me paseo por todo o sea aquí en este complejo hay 3 plantas, planta 1, planta 2 y expandido que ahorita tienen una baja producción pero si de una u otra forma producen e independientemente de que la planta esté parada o no esté parada, yo no dejo o no dejamos de hacerle su seguimiento o sea si cerraron la planta de “petfood” porque ya no se está

produciendo yo no dejo de hacerle su auditoria sanitaria, para que mantenga los estándares. Si mañana nos dicen vamos a arrancar no tengo que recontar piso, si no que ya eso sigue evaluado y tenemos los puntos que tenemos que atacar para mantenerla.

Interpretación:

Niveles de análisis de la comunicación utilizada

Comunicación verbal: la entrevistada maneja recursos verbales tanto orales como escritos, los escritos (canal comúnmente utilizado) tienen gran valor para la misma, ya que representan parte del control, estructura y recordatorio de su sistema de planificación diaria. Este recurso de comunicación, lo ha implementado en su equipo de trabajo como parte de la dinámica laboral, de igual forma todo aquel que sea participe de su dinámica laboral debe amoldarse a la utilización de este recurso innegociable para su estructura diaria. La comunicación oral se convierte casi en un complemento para ampliar su comunicación con las personas que le rodean, lo que semánticamente envía mensajes de control y estructura. (“Normalmente yo soy muy planificada y estructurada”, “siempre trato de tener mi programa, que voy a hacer, que voy a atacar, con quienes me voy a reunir, yo siempre llevo mis notas, yo siempre tengo un cuaderno o una agenda donde tengo los pendientes”)

Comunicación no verbal: la dinámica escogida por la entrevistada para cumplir con sus autoexigencia laborales, incluyen un recorrido diario de las áreas de trabajo que supervisa, lo que la mantiene en movimiento constante, con una agenda estructurada y planificada y con una intolerancia evidente con sus reacciones de incomodidad si algo queda al “azar”, lo que puede generar una sensación proxémica de invasión a su personal a cargo, haciéndose notar como una persona directa, concreta, activa y con poca tolerancia a la frustración, esto ratifica uno de los axiomas de la comunicación “los niveles de contenido y relaciones de la comunicación”, el cual plantea que una comunicación no sólo transmite información sino que, al mismo tiempo, impone conductas.

En este caso sus acciones están vinculadas a mensajes implícitos de control y rigidez, a pesar de que verbalmente se muestre como empática y carismática (“por lo menos un día como hoy, por ejemplo yo ya venía programada, yo tengo o tenía ya hice una visita al comedor ya hice mi recorrido acabo de hablar con el señor del comedor, porque me voy a reunir contigo porque ya tenía programado la reunión contigo a esta hora, me voy a reunir con él después de esta, y me voy a reunir con la persona de diagnóstico, la jefe de laboratorio y diagnóstico para hablar todo el

mismo tema, en la tarde eso prácticamente me va a llevar toda la mañana, en la mañana tengo pautado finiquitar los compromisos que adquirí en una reunión de resultados que hicimos ayer”)

Presencia de liderazgo: ante la necesidad constante de planificación, estructura y evaluación de sus responsabilidades diarias, la entrevistada presenta rasgos de liderazgo situacional, vinculado al estilo de liderazgo orientativo de Goleman, los cuales convergen entre sí ya que describen al líder como una persona con visión clara a corto, mediano y largo plazo, y además motivan al personal haciéndoles ver cuál es su papel en el conjunto de la organización (“hicimos una reunión de resultados donde yo presenté propuestas de metas para este ejercicio que estamos comenzando y quedé en enviar toda esa información a la gente de operaciones para sentarme con ellos y definir en la tarde mandar esa información, fijare fecha para revisión con ellos de esas metas y también reunión para ver las estrategias”, “independientemente de que la planta esté parada o no esté parada, yo no dejo o no dejamos de hacerle su seguimiento o sea si cerraron la planta de “petfood” porque ya no se está produciendo yo no dejo de hacerle su auditoria sanitaria, para que mantenga los estándares. Si mañana nos dicen vamos a arrancar no tengo que recontar piso, si no que ya eso sigue evaluado y tenemos los puntos que tenemos que atacar para mantenerla.”)

Participante: F2

Texto de la entrevista: Muy dinámico, si me voy para atrás, como ha sido los días de mi vida durante 10 años, han sido súper dinámicos con mucho espacio para crear, para hacer, para innovar, creo que eso es lo que me ha mantenido aquí en , yo nunca me imaginé que iba a durar tanto, yo no estaba acostumbrada a trabajar en empresa privada yo vengo de organizaciones sociales sin fines de lucro, estaba por mi cuenta cuando me hicieron la oferta aquí en -y bueno yo dije que iba a asumir el reto y me mantuve porque bueno a la final tuve la oportunidad de desarrollar todos los programas sociales que hoy día tenemos desde su creación, porque hacerlo haciendo diagnósticos en las comunidades y familia de los trabajadores o en los hogares de los trabajadores y bueno desarrollar el marco lógico de proyecto con mucho espacio para hacer, para crear y bueno creo que es lo que me ha mantenido, eso tiene ~~PROTINAL~~ y yo mi estilo, yo no soy muy, yo creo que yo no puedo trabajar en una corporación de esas todas rígidas, que tienes que hacer de la A a la Z y te dicen el librito que ya está editado, porque yo necesito editar el libro. (Risas)

Interpretación:

Niveles de análisis de la comunicación utilizada

Comunicación verbal: la entrevistada suele expresar mediante el recurso de la comunicación oral aquello que desea, se maneja fluidamente a través de la comunicación verbal mostrando constantemente sus gustos, intereses, formas de ver la vida y adecuando a través del dialogo las condiciones de su trabajo. Se permite además la utilización de analogías para transmitir sus mensajes volviendo aún más simbólica la semántica de su mensaje. Suele ser encantadora en su forma de expresión, lo que la vuelve persuasiva en su forma de transmitir un mensaje o información. (“como ha sido los días de mi vida durante 10 años, han sido súper dinámicos con mucho espacio para crear, para hacer, para innovar, creo que eso es lo que me ha mantenido aquí”, “yo dije que iba a asumir el reto y me mantuve porque bueno a la final tuve la oportunidad de desarrollar todos los programas sociales que hoy día tenemos desde su creación”)

Comunicación no verbal: maneja adecuadamente el uso de las acciones como determinantes claves en la transmisión de sus mensajes. En el caso laboral utiliza la comunicación no verbal, no como un acto inconsciente e involuntario, por el contrario, maneja los recursos de lenguaje corporal, tonalidad, acción e innovación como parte de su comunicación diaria, ampliando la visión de que todo comportamiento comunica, llevándolo a que un comportamiento consciente comunica más efectivamente aquello que el sujeto quiere expresar. (“desarrollar el marco lógico de proyecto con mucho espacio para hacer, para crear y bueno creo que es lo que me ha mantenido”, “yo creo que yo no puedo trabajar en una corporación de esas todas rígidas, que tienes que hacer de la A a la Z y te dicen el librito que ya está editado, porque yo necesito editar el libro. (Risas)”)

Presencia de liderazgo: tal como señala la entrevistada en su respuesta, su constante necesidad de innovación, creación y desarrollo de proyectos, acompañada con un equipo de apoyo, la coloca en una posición de liderazgo dentro de la empresa. Su estilo de liderazgo, se encuentra enmarcado en características propias del líder carismático, debido a que estos presentan mucha confianza en sí mismos, confíen firmemente en sus creencias e ideales y experimentan una fuerte necesidad de influir en las personas, además de mantener una necesidad constante de visualizar sus logros, energizar a su equipo y a sí mismos y facultar tanto a los individuos como a la organización creando contenidos o proyectos de valor para su crecimiento. Estas características son observadas en el trabajo diario de la entrevistada. (“Muy dinámico, si me voy para atrás, como

ha sido los días de mi vida durante 10 años, han sido súper dinámicos con mucho espacio para crear, para hacer, para innovar, creo que eso es lo que me ha mantenido aquí”, “yo dije que iba a asumir el reto y me mantuve porque bueno a la final tuve la oportunidad de desarrollar todos los programas sociales que hoy día tenemos desde su creación”, “desarrollar el marco lógico de proyecto con mucho espacio para hacer, para crear y bueno creo que es lo que me ha mantenido”, “yo creo que yo no puedo trabajar en una corporación de esas todas rígidas, que tienes que hacer de la A a la Z y te dicen el librito que ya está editado, porque yo necesito editar el libro. (Risas).”)

Participante: M1

Texto de la entrevista: Sí, Es bastante movido me hago agendas con cierta planificación de un día anterior o una semana antes, pero desde que llego aquí los turnos son turnos rotativos no te encuentras a los trabajadores... ya te explico un poco el esquema, tenemos 4 grupos, aquí trabajamos lo que se llama el cuarto grupo, el cuarto grupo es 4 grupos que trabajan 2 de días, 2 días de noche y tienen 4 días libres rotativos, si un grupo 2 está ahorita y comenzó hoy diurno, mañana diurno luego tiene viernes de noche y sábado de noche y descansa los otros 4 días, la semana siguiente ellos no van a comenzar un día como hoy que es miércoles, si no un jueves, van a estar como corriéndose un día, finalmente hay casos de que vas a encontrarte con grupos que no los ves en turnos centrales, no los atiendes y bueno van a tener incidencias con respecto a nómina, que la nómina la cubre otra figura otro cargo, el coordinador de nómina, sin embargo ella está en figura itinerante, está en congelado y esta acá, y de alguna manera todo el tema de incidencia de nómina las atiendo, eso es llegando y gente esperándome y bueno, y ese tipo de cosas, ese tipo de comunicación la llevo, pero bueno si llevo una agenda y estoy atendiendo temas conversacionales con líderes después de un caso de renuncias masivas en lo que hemos tenido que trabajar en temas de retener a los que tenemos, escucha activa y bueno más o menos acompañándolos en algunos retos y en algunas solicitudes particulares para quedarse, entonces si he estado atendiendo este proceso desde hace mes y medio más o menos luego de eso mira, temas de entrevista porque gente de calidad, de otras áreas también se nos han ido y entonces bueno en cuanto recibimos aprobaciones para reclutar y seleccionar personas, captar personas, estoy ahorita en un proceso de reclutamiento y selección con la gente de calidad, estamos haciendo entrevistas integradas de RR.HH. Con base a entrevistas de competencias por competencias, y bueno integradas al área técnica con calidad y lo hacemos con casos prácticos y eso, en tema de auditorías de comedor, es diario, auditorías de puntos de hidratación, atención a trabajadores, atención a los líderes, solicitudes del día, es bastante movido el trabajo.

C. ¿Un día que inicia más o menos a qué hora y termina más o menos a qué hora?

E. Yo ingreso acá a las 7:30 de la mañana y yo me voy a las 4:30 de la tarde.

método diferente para el trabajo que desarrolla en el área donde se encuentra, lo que lo

Interpretación:

Niveles de análisis de la comunicación utilizada

Comunicación verbal: el entrevistado, maneja un lenguaje verbal pragmático, concreto y sistematizado, donde plantea sus actividades y acciones diarias de forma semi-estructurada, manteniendo un matiz de jovialidad y tranquilidad en su forma de expresarse. Semánticamente, maneja un discurso que comprende el uso de los distintos niveles de comunicación con el personal, con el fin de lograr que los mismos comprendan de mejor manera lo que desea expresar. (“llevo una agenda y estoy atendiendo temas conversacionales con líderes después de un caso de renuncias masivas en lo que hemos tenido que trabajar en temas de retener a los que tenemos, escucha activa y bueno más o menos acompañándolos en algunos retos y en algunas solicitudes particulares para quedarse”,

Comunicación no verbal: su forma de expresión verbal se encuentra acompañada por gestos de jovialidad, frescura y pragmatismo, haciendo el proceso de comunicación ameno y refrescante. Estas características son utilizadas por el mismo como una forma de conectar con su entorno inmediato, especialmente los jóvenes a su cargo que manejan puestos de trabajo rotativo, haciendo el proceso de comunicación un poco más complicado debido a que no es tan constante ni presencial, por tanto, su presencia, aunque no es constante, muestra un tipo de comunicación kinestésica que da espacio a la confianza y comunicación. (“eso es llegando y gente esperándome y bueno, y ese tipo de cosas, ese tipo de comunicación la llevo, pero bueno si llevo una agenda y estoy atendiendo temas conversacionales con líderes después de un caso de renuncias masivas en lo que hemos tenido que trabajar en temas de retener a los que tenemos, escucha activa y bueno más o menos acompañándolos en algunos retos y en algunas solicitudes particulares para quedarse”, “en tema de auditorías de comedor, es diario, auditorias de puntos de hidratación, atención a trabajadores, atención a los líderes, solicitudes del día, es bastante movido el trabajo”)

Presencia de liderazgo: el entrevistado hace referencia a un comportamiento semi-estructurado para manejar las situaciones laborales que se presentan en el día, sin embargo, el pragmatismo, la síntesis, la visión amplia de las necesidades personales y contextuales del personal, la atención a los detalles y la adaptación al cambio, lo sitúan en un procesamiento neurológico propio del cerebro masculino, considerando los componentes visoespaciales y de neuroplasticidad cerebral como fundamentales en su desarrollo de liderazgo. Hace uso del lenguaje como una forma de negociación e implementación de ideas, desarrollando llega a utilizar el recurso

de creación e innovación. Esto, unido al desarrollo de rasgos carismáticos, frescos, conciliadores y de regulación interna para poder relacionarse con el personal y así dar solución a los problemas, lo sitúan en una posición de líder transformacional, debido a que se encuentra enfocado en dirigir para el cambio mas no para la estabilidad. (“eso es llegando y gente esperándome y bueno, y ese tipo de cosas, ese tipo de comunicación la llevo, pero bueno si llevo una agenda y estoy atendiendo temas conversacionales con líderes después de un caso de renuncias masivas en lo que hemos tenido que trabajar en temas de retener a los que tenemos, escucha activa y bueno más o menos acompañándolos en algunos retos y en algunas solicitudes particulares para quedarse”, “estoy ahorita en un proceso de reclutamiento y selección con la gente de calidad, estamos haciendo entrevistas integradas de RR.HH. Con base a entrevistas de competencias por competencias, y bueno integradas al área técnica con calidad”, “en tema de auditorías de comedor, es diario, auditorias de puntos de hidratación, atención a trabajadores, atención a los líderes, solicitudes del día, es bastante movido el trabajo”

INTERPRETACIÓN GENERAL ¿Podría describir cómo es su día normal de trabajo dentro de la empresa?

Comunicación verbal: la diferencia principal entre los tres entrevistados radica en su género, en especial en el uso sintáctico de las palabras ya que la extensión de las frases de F1 y F2, difiere con respecto a M1, o mejor dicho, la elaboración sus oraciones, las mujeres expresaron mayor meticulosidad para describir su día a día, con un tratamiento más amplio de su estructura lingüística, mientras que M1 maneja un discurso más pragmático y menos elaborado para expresar sus ideas. Por su parte, el discurso de F1, refleja el uso constante del lenguaje verbal escrito como recurso fundamental para vincularse y comunicar sus ideas bajo un sistema de planificación, mientras que F2 y M1, manejan mayores recursos de comunicación oral con menos estructura de planificación al momento de comunicarse con las personas de su entorno. A partir de este análisis, se pudo observar que en su manejo verbal cada entrevistado expresa aspectos individuales de sí mismos que son parte de su personalidad, forma de relacionarse y vincularse. F1, maneja códigos de control y estructura, f2, presenta mayor fluidez y sutileza al momento de comunicarse, y M1, posee un lenguaje más pragmático, fresco y semi-estructurado.

Comunicación no verbal: la comunicación no verbal de los tres entrevistados es complementaria a su comunicación verbal. F1, se mantiene en movimiento constante, con

comportamientos estructurados y planificados, y con una intolerancia evidente a través de reacciones de incomodidad si algo queda al “azar”, lo que puede generar una sensación proxémica de invasión a su personal a cargo. Por su parte F2, maneja adecuadamente el uso de las acciones como determinantes claves en la transmisión de sus mensajes, en el caso laboral utiliza la comunicación no verbal, como un acto consciente y voluntario, debido al manejo de los recursos de lenguaje corporal, tonalidad, acción e innovación como parte de su comunicación diaria. Mientras que M1, siendo el único hombre, posee una expresión verbal acompañada por gestos de jovialidad, frescura y pragmatismo, haciendo el proceso de comunicación ameno y refrescante. Características que son utilizadas por el mismo como una forma de conectar con su entorno inmediato.

Presencia de liderazgo: los tres entrevistados presentan rasgos de liderazgo más allá de los cargos que ocupan dentro de la organización, esto debido a su influencia tanto individual como organizacional. La diferenciación que se observa entre ellos, son los rasgos e inclinaciones personales sobre los estilos de liderazgo utilizados por cada uno. F1, ante la necesidad constante de planificación, estructura y evaluación de sus responsabilidades diarias, presenta rasgos de liderazgo situacional, vinculado al estilo de liderazgo orientativo de Goleman, los cuales convergen entre sí ya que describen al líder como una persona con visión clara a corto, mediano y largo plazo, y además motivan al personal haciéndoles ver cuál es su papel en el conjunto de la organización. F2, en su constante necesidad de innovación, creación y desarrollo de proyectos, acompañada con un equipo de apoyo, la coloca en una posición de liderazgo carismático, debido a se observa mucha confianza en sí misma, confianza en sus creencias e ideales y una necesidad de influir en las personas. Por su parte, M1, hace maneja un comportamiento semi-estructurado, pragmático, sintético, con una visión amplia de las necesidades personales y contextuales del personal, con atención a los detalles y adaptación al cambio. Esto, unido al desarrollo de rasgos carismáticos, frescos, conciliadores y de regulación interna para poder relacionarse con el personal y así dar solución a los problemas, lo sitúan en una posición de líder transformacional, debido a que se encuentra enfocado en dirigir para el cambio mas no para la estabilidad.

PREGUNTA (5): En su experiencia, ¿las emociones tienen alguna relación con la forma de liderar a un equipo de trabajo?

Participante: F1

Texto de la entrevista: Creo que sí, porque somos seres humanos, somos emociones, así como te digo que me puedo poner con un obrero como limpia, también tengo un carácter bien fuerte y es el carácter donde ubico a la gente, cuando veo que está desubicada y le digo no, así no es, es así, o sea soy fuerte en ese sentido, muy pero muy fuerte, pero siempre teniendo la razón, no peleando cosas que no son razonables, te cito por lo menos el ejemplo de ayer en la reunión, la reunión de ayer pudo haberse tornado en discusión porque no es fácil presentar unos resultados donde alguien ve que las cosas no están bien o que no ha tenido un buen desempeño y que lo estemos mostrando y la gente se puede agarrar de temas y alguien tiene que decir “no ya va, la reunión es para esto si necesitamos discutir esto de otra manera, lo discutimos luego pero aquí lo que vinimos fue a hacer esto” y eso fue lo que hice entonces todo el mundo ahí... (Risas) y en eso ahí yo digo que hay un liderazgo porque independientemente de que tuve que usar algún tipo de fuerza, todos respetaron esa fuerza, OK, todos la respetaron porque si no las cosas se salen de las manos.

C. Que fue también ubicar un poco la emoción de ellos de molestia, de incomodidad.

E. Exactamente

C. Hacer contención de esa emoción.

E. Exactamente.

C. Para poder dirigir la reunión a lo que se quería.

E. Claro y creo que eso es una característica muy importante, no lo voy a llamar del liderazgo si no de alguien que lleve las riendas de una jefatura ¿ok? Porque si no las cosas se les escapa de las manos.

C. ¿Considera que en ese momento hubo algún manejo en usted de su propia emoción, que emoción hubo en ese momento, como la manejo?

E. ¿Qué emoción hubo en ese momento? Hubo molestia, hubo molestia claro, hubo en un principio fue algo como sí, pero o sea, no podemos pensar que es solamente que eso que estás diciendo porque también esta este caso, este caso y este caso y volvía el tema de ¿qué es esto? Y ya va no nos vamos a encasillar de que es esto, si solamente tienes esto, esto y esto, eso suma, pero tienes muchos más, pero vamos a darle un parado aquí a esto, no es a esto a lo que vinimos a la reunión, ¿Me entiendes? Entonces lo que te quiero decir es que en un principio trato de que la cosa camine de la mejor manera, pero si no camina de la mejor manera, pongo corto a la cosa.

Interpretación:

Recursos de comunicación: semánticamente se presentan mensajes ambiguos en su descripción, ya que maneja un doble discurso sobre la importancia del manejo de las emociones en el liderazgo, planteando que si las reconoce como importante, pero señalando ejemplos que muestran lo contrario ya que hay carencia del manejo de recursos verbales apropiados para no perder el enfoque sobre el liderazgo. Sintácticamente se observa el uso de palabras de ataque,

despectivas y de agresividad pasiva. En este proceso de comunicación con el otro resaltan sus aspectos individuales de autoridad, dominio e intolerancia. (“Creo que sí”, “tengo un carácter bien fuerte y es el carácter donde ubico a la gente, cuando veo que está desubicada y le digo no, así no es, es así, o sea soy fuerte en ese sentido, muy pero muy fuerte”, “pero siempre teniendo la razón, no peleando cosas que no son razonables”).

Conocimiento y manejo de los recursos de inteligencia emocional para el liderazgo: a pesar de manejar una posición de liderazgo, a la entrevistada le es fácil confundir liderazgo con jefatura, haciendo uso en oportunidades de su rol de autoridad, perdiendo tanto el enfoque del liderazgo, como del manejo propio de sus propias emociones. La dificultad que presenta para manejar sus emociones en principio se ve reflejada en la falta de autoconsciencia sobre sus propias emociones, esto puede observarse en la necesidad de repreguntar en repetidas oportunidades sobre el mismo punto de reconocimiento emocional. Por su parte, al hacer consciencia reconoce su emoción y la dificultad que presentó para manejarla. (“en eso ahí yo digo que hay un liderazgo porque independientemente de que tuve que usar algún tipo de fuerza, todos respetaron esa fuerza, OK, todos la respetaron porque si no las cosas se salen de las manos”, ”y creo que eso es una característica muy importante, no lo voy a llamar del liderazgo si no de alguien que lleve las riendas de una jefatura ¿ok? Porque si no las cosas se les escapa de las manos”, “Hubo molestia, hubo molestia claro, hubo en un principio”, “¿Me entiendes? Entonces lo que te quiero decir es que en un principio trato de que la cosa camine de la mejor manera, pero si no camina de la mejor manera, pongo corto a la cosa”)

Participante: F2

Texto de la entrevista: Claro, no podemos estar ajenos al lenguaje, a las emociones, a toda la esencia de uno, indudablemente el estado de ánimo también.

Interpretación:

Recursos de comunicación: sintácticamente el mensaje fue concreto, específico y directo, característica no tan común en el uso del lenguaje de género femenino, sin embargo, semánticamente muestra claridad sobre la repercusión que posee el manejo de las emociones en su vida, correlacionándola a la esencia personal, más que al liderazgo en la empresa (“Claro, no podemos estar ajenos al lenguaje, a las emociones, a toda la esencia de uno, indudablemente el estado de ánimo también”)

Conocimiento y manejo de los recursos de inteligencia emocional para el liderazgo:

no hace mención del liderazgo, pero sí reconoce la importancia del manejo de las emociones. Podría inferirse (a criterio de la entrevistadora), que la entrevistada no distingue su esencia personal de su rol de liderazgo, haciendo una observación precisa, que raya casi en la redundancia para ella de la importancia del manejo emocional en el liderazgo. (“Claro, no podemos estar ajenos al lenguaje, a las emociones, a toda la esencia de uno, indudablemente el estado de ánimo también”)

Participante: M1

Texto de la entrevista: Sí, tiene que ver, es información, son datos observables que hay que manejar definitivamente, que hay que manejar que hay que conocer emocionalmente a las personas pero para conocer emocionalmente a las personas hay que conocerse primero en ese tema, tratar de potenciar o de mejorar eso que consideramos que son debilidades y estas otras cosas que consideramos que son fortalezas seguir sacándole provecho, pero ver que las personas que manejamos incluso este tipo de información nos puede ayudar a establecer un liderazgo situacional no podemos liderar con la misma estrategia a un grupo de persona o a un tipo de persona con ciertas características que otras, y eso te permite establecer un liderazgo situacional y manejar mejor la situación considero.

Interpretación:

Recursos de comunicación: sintácticamente el mensaje que maneja M1, recurre a elementos pragmáticos, teóricos y concretos, propio del procesamiento cognitivo del género masculino, el cual se ve alimentado de un significado semántico de coherencia y disposición al cumplimiento de lo planteado en su mensaje. M1, maneja recursos de lenguaje técnicos y precisos que le permiten adecuarse a su interlocutor, logrando transmitir su mensaje con la menor cantidad de barreras comunicacionales posibles. (“Sí, tiene que ver, es información, son datos observables que hay que manejar definitivamente”, “hay que conocer emocionalmente a las personas, pero para conocer emocionalmente a las personas hay que conocerse primero en ese tema, tratar de potenciar o de mejorar eso que consideramos que son debilidades y estas otras cosas que consideramos que son fortalezas seguir sacándole provecho”).

Conocimiento y manejo de los recursos de inteligencia emocional para el liderazgo:

teóricamente M1 hace reconocimiento tanto de la importancia del manejo emocional personal (autoconciencia y autocontrol), como de la manera en el que el “otro” lo hace, como un recurso estratégico laboral (visto desde el punto de vista del líder) para vincularse de manera más adecuada

con el personal y lograr los resultados deseados. A pesar de que el mismo reconoce en sí mismo un estilo de liderazgo situacional, a mi criterio el entrevistado posee recursos personales, comunicacionales, de manejo emocional y cognitivo, que le permiten estar enmarcados en el estilo de liderazgo transformacional. Sin embargo, estas percepciones no son excluyentes, ya que parte del liderazgo transformacional necesita de las consideraciones individualizadas que es la característica más determinante en el uso del liderazgo situacional (“hay que conocer emocionalmente a las personas pero para conocer emocionalmente a las personas hay que conocerse primero en ese tema, tratar de potenciar o de mejorar eso que consideramos que son debilidades y estas otras cosas que consideramos que son fortalezas seguir sacándole provecho”, “ver que las personas que manejamos incluso este tipo de información nos puede ayudar a establecer un liderazgo situacional no podemos liderar con la misma estrategia a un grupo de persona o a un tipo de persona con ciertas características que otras, y eso te permite establecer un liderazgo situacional y manejar mejor la situación considero”)

INTERPRETACIÓN GENERAL En su experiencia, ¿las emociones tienen alguna relación con la forma de liderar a un equipo de trabajo?

Recursos de comunicación: cada entrevistado hace uso del lenguaje verbal como medio de expresión de sus ideas, formas de pensar, sentir y percibir, ante el estímulo del “manejo emocional”. Los estímulos y la intensidad que puedan tener los mismos actúan como activadores de un conglomerado de reacciones neurológicas, activación de estructuras anatómicas como el hipotálamo y el sistema límbico, que son las encargadas de procesar y activar las sensaciones emocionales, las respuestas cognitivas (aprendizaje y memoria) y las reacciones motoras. En los entrevistados podemos observar reacciones diferentes para el mismo estimulado, representados a través del lenguaje. F1, presenta mensajes ambiguos y un doble discurso sobre la importancia del manejo de las emociones en el liderazgo, planteando que si las reconoce como importante, pero señalando ejemplos que muestran lo contrario, lo que se refuerza en la utilización sintáctica de palabras de ataque, despectivas y de agresividad pasiva. En el análisis pragmático de estas reacciones se observa dificultad por parte de la entrevistada de manejar sus emociones ante estímulos determinados, lo que se evidencia en su forma de comunicación.

Por su parte, F2, reaccionó sintácticamente diferente ante el mismo estímulo, ya que en su respuesta el mensaje fue concreto, específico y directo, característica no tan común en el uso del

lenguaje de género femenino, sin embargo, semánticamente muestra claridad sobre la repercusión que posee el manejo de las emociones en su vida, correlacionándola a la esencia personal, más que al liderazgo en la empresa, lo que pragmáticamente manifiesta coherencia en su reacción y discurso. Por otro lado, M1, recurre a elementos pragmáticos, teóricos y concretos, propio del procesamiento cognitivo del género masculino, el cual se ve alimentado de un significado semántico de coherencia y disposición al cumplimiento de lo planteado en su mensaje.

Conocimiento y manejo de los recursos de inteligencia emocional para el liderazgo: sintáctica, semántica y pragmáticamente cada entrevistado ha expresado su reacción ante el estímulo de “manejo emocional”, sin embargo, el ser humano comunica y desarrolla constructos teóricos y prácticos de los conocimientos adquiridos en la medida que hace uso de su neuroplasticidad y practica la consciencia sobre el uso de las neuronas espejo. Ser consciente y actuar en concordancia a ello no siempre va de la mano. En este particular, cada entrevistado manifestó a través de su respuesta que tanta coherencia teórica y práctica a través de la autoconciencia maneja en relación a la importancia del manejo emocional en el liderazgo. F1, confunde liderazgo de jefatura, por tanto, también presenta ambigüedad emocional al momento de reaccionar ante situaciones que le hacen perder el control de sus emociones, haciendo uso de su rol de autoridad para poder ejercer algún control sobre la situación. Por tanto, más allá de su afirmación sobre que reconoce la importancia del manejo emocional en el liderazgo, su comportamiento, ejemplo y actitudes revelan otra realidad.

M2, muestra conocimiento y manejo de los recursos de inteligencia emocional para el liderazgo, a pesar de no hacer mención del liderazgo, reconoce sin dudar la importancia del manejo de las emociones, ese aspecto de exactitud y concreción, la aleja de posiciones duales en relación a este tema. A su vez (en una inferencia personal), se observa que la entrevistada no distingue su esencia personal de su rol de liderazgo, haciendo una observación precisa, que raya casi en la redundancia para ella de la importancia del manejo emocional en el liderazgo. Ahora bien, M1, siendo el único entrevistado masculino, el mismo hace reconocimiento tanto de la importancia del manejo emocional personal (autoconciencia y autocontrol), como de la manera en el que el “otro” lo hace, reconociendo esta facultad como una estrategia laboral, para vincularse de manera más adecuada con el personal y lograr los resultados deseados.

**PREGUNTA (9): ¿Considera usted que conoce a su equipo o compañeros de trabajo?
¿Podría hablar sobre dos de ellos? un poco de su historia, forma de responder en su día a día, comportamiento entre otros.**

Participante: F1

Texto de la entrevista: Sí, yo creo que los conozco a todos, de hecho en mi área hay muy poca gente nueva, se mantiene mucho la gente, te dijo mi asistente es una muchacha muy proactiva, está enferma, tiene una enfermedad, tiene lupus y muchas de las cosas esta de las cuales te estoy hablando cuestiones espirituales y todo eso es porque la he acompañado en ese proceso, ella dice que yo soy su mamá, su mamá adoptiva, la he acompañado porque ella da mucho más en el trabajo de lo que se pueda esperar de ella e inclusive hacia mi vida personal ella, suponte que si yo tengo algo pendiente que sea personal ella no le importa y me hace la gestión, entonces es muy proactiva pues, y realmente pues se ha ganado el cariño y todo lo que es la familiaridad conmigo, y bueno conozco de ella muchísimas cosas, o sea de su proceso de enfermedad, quienes son en su familia, o sea conozco a su hijo, interactuamos muchos no solamente en el trabajo si no también fuera el trabajo, igualmente tengo a mi supervisor que es uno de los más antiguo, tiene, se casó, se divorció, pero ya tiene un hijo grande, el hijo está estudiando en Barquisimeto, él es de Yaracuy, sus padres son de Yaracuy, sus hermanos son policías, o sea, si los conozco, o sea aquí en Valencia vive con una pareja nueva que se consiguió, ella tiene hijos, tiene nietos y bueno pues él ha adoptado esta familia como de él, tiene... Es muy bueno en su trabajo de calidad como que conoce la planta, llega a la gente y trabaja en equipo para que los indicadores mejoren, sin embargo tiene debilidades como que a las 4:30 se va, no es de las personas que después de las 4:30 está, siempre llega temprano por supuesto, es de las personas que, o sea tienes sus virtudes y le conozco también sus debilidades, como todo, tengo a lobo que es una persona que es una persona que todavía está en proceso de que tiene que aprender muchas cosas, pero trabajo con él para que tome de sus compañeros lo mejor y no lo peor, porque en un grupo de trabajo yo tengo tres supervisores, en un grupo de trabajo por lo menos como eso tengo a , que se mete en la planta, conoce el proceso y todas esas cosas, tiene cosas positivas, tiene las negativas pero lobo trata de imitarlo en eso, aprende la planta, conoce la planta es bien importante que la gente de la planta te vea con conocimiento, porque eso fomenta el respeto hacia ti y tus conocimientos, en planta para tener esa parte de si le queremos llamar liderazgo sobre el personal hay que demostrar que uno sabe, que conoce el proceso, verdad y que, porque a niveles por lo menos, es muy diferente los niveles culturales, porque a nivel de un obrero tú vas y le preguntas esa puerta se abre para dentro o para afuera y él sabe que se abre para adentro, y te dice no para afuera y cuando tú vas y te das con el vidrio, o sea no se la da de jefe, o sea no se la da de jefe ¿me va a venir a preguntar eso? O sea cosas, como esas eso hay que saber y por eso hay que saber ganarse mucho a la gente y en eso en este caso mi experiencia en esta planta es que uno tiene que demostrar, yo me acuerdo de un señor que trabaja aquí, que casi no le habla a nadie que es así como “becerreo” ese nunca me hablaba y yo llegué, o sea novatadas de un tiempo y el señor nada, y el señor nada, una vez yo me monté encima de la mezcladora para ver como mezclaba la mezcladora y el de allí ese señor que me vio montada ahí, metida en la mezcladora ese señor me busca a mí para comentarme los problemas de planta, o sea una broma que yo dije que “ hasta que no me vio metiéndome en la mezcladora o sea no respeto ese tipo de rango” entonces trató de trabajar con lobo en eso en

que trabajé más en equipo que tiene que venderle a la gente las recomendaciones como ganar y ganar y que tiene que ser menos picado, porque cualquiera le ve rapidito la costura, de que tú le dices que pero tu echaste a perder esto y el “no yo no lo eche a perder, no sé qué más” inmediatamente se pica entonces eso lo aprovecha mucho la gente para molestar entonces no podemos darnos ese lujo porque si a nosotros nos molesta la gente de planta perdemos.

Interpretación:

Neuronas espejo y Comunicación: la entrevistada maneja una vinculación directa con el personal, la cual le ha permitido (a través de la imitación consciente) ubicarse en su lugar, conocerlos, saber sobre sus fortalezas y debilidades, crear vínculos afectivos y generar una fuente de conocimiento sobre sus capacidades y personalidades. La comunicación a partir de este conocimiento previo, la ha utilizado como un recurso de anticipación para saber cómo dirigirse a cada uno de ellos, utilizando de forma inconsciente una de las funciones de las neuronas espejo, las cuales también se encuentran vinculadas a la descodificación de las intenciones de los otros. A pesar de conocer a las personas que la rodean, la misma no siempre es empática en colocarse en su lugar emocionalmente, y esto puede evidenciarse en la manera de referirse a ciertas personas de su equipo de trabajo, donde maneja terminologías en ciertos casos despectivas o descalificativas. (“Sí, yo creo que los conozco a todos”, “es bien importante que la gente de la planta te vea con conocimiento, porque eso fomenta el respeto hacia ti y tus conocimientos, en planta para tener esa parte de si le queremos llamar liderazgo sobre el personal hay que demostrar que uno sabe, que conoce el proceso”, “hay que saber y por eso hay que saber ganarse mucho a la gente y en eso en este caso mi experiencia en esta planta es que uno tiene que demostrar”, “tiene que ser menos picado, porque cualquiera le ve rapidito la costura, de que tú le dices que pero tu echaste a perder esto y el “no yo no lo eche a perder, no sé qué más” inmediatamente se pica entonces eso lo aprovecha mucho la gente para molestar”)

Neuronas espejo y liderazgo: la entrevistada reconoce a partir del conocimiento de las personas de su equipo los niveles de desarrollo, evolutivos, cultural y hasta personal de los mismos, permitiéndole poseer un bagaje importante de recursos para dirigirse a cada uno de ellos, distinguiendo sobre todo la individualidad de los mismos. En términos de neuroliderazgo la relación vinculante en la interconexión emocional entre el líder y el seguidor, no se presenta tan representativamente en la entrevistada, sin embargo, el reconocimiento de los niveles de cada uno, bajo un análisis previo, la ubica en una posición de liderazgo situacional, ya que provee a cada uno del apoyo que laboralmente ella considera que necesitan (“mi asistente , es una muchacha

muy proactiva, está enferma, tiene una enfermedad, tiene lupus y muchas de las cosas esta de las cuales te estoy hablando cuestiones espirituales y todo eso es porque la he acompañado en ese proceso, ella dice que yo soy su mamá, su mamá adoptiva, la he acompañado porque ella da mucho más en el trabajo de lo que se pueda esperar de ella e inclusive hacia mi vida personal ella, suponte que si yo tengo algo pendiente que sea personal ella no le importa y me hace la gestión, entonces es muy proactiva pues, y realmente pues se ha ganado el cariño y todo lo que es la familiaridad conmigo”, “tengo a mi supervisor Es muy bueno en su trabajo de calidad como que conoce la planta, llega a la gente y trabaja en equipo para que los indicadores mejoren, sin embargo tiene debilidades como que a las 4:30 se va, no es de las personas que después de las 4:30 está, siempre llega temprano por supuesto, es de las personas que, o sea tienes sus virtudes y le conozco también sus debilidades, como todo”, “tengo a lobo que es una persona que es una persona que todavía está en proceso de que tiene que aprender muchas cosas, pero trabajo con él para que tome de sus compañeros lo mejor y no lo peor”)

Participante: F2

Texto de la entrevista: Sí, el equipo nuevo que tengo que es de hace un año si, ha habido mucha como te digo, cambios de personal como se dice, el equipo inicial que yo tuve en responsabilidad social yo lo formé, yo lo ingresé y estuvo mucho tiempo conmigo, bueno eso al pelo te puedo hablar historia de cada uno, ahora que llevo un año ha habido mucha resección de personal, o sea empecé con dos chamas que ya no están, está que sí está conmigo desde que comencé aquí en RRHH, es una persona es... psicóloga es como tú, es de tu profesión, es una chama joven con muchísimas ganas de hacer, crecer, abierta, con una gran apertura, me liga a ella, así como un sentimiento maternal, es una chama y además no se desde que llegué me convertí en una protectora así, ella pues es muy comunicativa, muy querendona, pero es muchachita, es grande chiquita, entonces al principio la cuestionaban y yo “no ya va ahí que darle la oportunidad esta joven” es que ha sido entrenada en esto y lo otro, y yo “ya va permítame a mí el chance de ver que da y que no da” entonces la he acompañado y siento que ha hecho unos desplazamientos tremendos y yo no he hecho nada más que acompañarla a, por ejemplo que necesitas tu para hacer esto o mostrarle cosas que en un momento dado pues veía, y como puedes decirle no o que puedes hacer aquí ella vive con su mamá, su papá fue un señor muy conocido acá en la planta, muy querido en las plantas, su padre murió y fue muy muy querido en dos plantas donde estuvo y todavía hablan de él, ella está con nosotros de alrededor de 3 años con nosotros, 4 años, su padre quería full que ella estuviera en la empresa, sabes que es muy familiar y entonces así como que los hijos de los hijos y todo va pasando así y el bueno soñaba con que su hija estuviera en de echo ella empezó haciendo y si y luego hizo la tesis, para luego quedar fija, pero no habíamos trabajado directo es una chama muy bien sensible, con mucho potencial, vive actualmente con su mamá, no está casada, no tiene novio, yo me vínculo mucho sin meterme, pero sabes creo que es parte de lo que uno tiene que hacer con sus equipos por lo menos saber cómo viven, o bueno es lo que yo hacía en responsabilidad social, mirando el rostro

humano de la gente no?, bueno pero es una chama muy comprometida, la acompaño, he logrado subirla a coordinadora, ajustarle el sueldo porque hasta eso estaba con ella que no estaba bien, tengo otra persona, nuevamente conmigo porque era de Responsabilidad Social y fue promovida a RRHH ella está en otra planta tiene 2 niñas, una niña grande y una niña pequeña después de muchos años que no lo tenía ni planteado pero bueno ella está ahí asumiendo su cuestión, ella se graduó en educación, venía de trabajar como asistente de un gerente más de las partes administrativas, pasó conmigo a responsabilidad social y luego a RRHH, le hicimos una promoción a recursos humanos, o sea, yo la cedí y recuerdo que me decían “pero vas a desincorporar el equipo y yo claro, hay que darle la oportunidad para que crezca” para mí era como una pérdida en el equipo, pero tenía la posibilidad de crecer también en RRHH, y ahora fíjate está nuevamente conmigo en esa actividad, es bien sensible agradecida, es plantada, yo logro una conexión con ellos de que hablemos, claro porque como por ejemplo, no estoy de acuerdo con esto, o sea no genero esas cosas de la gerente no yo me conecto ahí muy desde lo humano entonces puedo ser determinante en muchas cosas, pero saben que conmigo hay el espacio del no me parece perdóname pero no, desde el respeto, y además porque bueno no todo es así color de rosa, sí soy muy estricta.

Interpretación:

Neuronas espejo y Comunicación: la entrevistada crea vínculos afectivos con el personal con el que se desarrolla, a partir de la comunicación constante y el continuo interés en conocer a los mismos, generando comportamientos que se ajustan a las necesidades intelectuales, emocionales y laborales de las personas con las que se vincula en el área de trabajo. Este particular, desarrolla una activación constante de sus neuronas espejo a partir del uso de la empatía como un recurso innato, consciente y deseado en la entrevistada, tanto en su vida personal como en el área laboral. Neurológicamente, su sistema límbico funciona adecuadamente en la sensibilidad manifiesta que presenta ante la vinculación emocional con las personas a su cargo o en su equipo de trabajo (“Sí, el equipo nuevo que tengo que es de hace un año, si el equipo inicial que yo tuve en responsabilidad social yo lo formé, yo lo ingresé y estuvo mucho tiempo conmigo, bueno eso al pelo te puedo hablar historia de cada uno”, “está que sí está conmigo desde que comencé aquí en RRHH, es una persona es... psicóloga es como tú, es de tu profesión, es una chama joven con muchísimas ganas de hacer, crecer, abierta, con una gran apertura, me liga a ella, así como un sentimiento maternal, es una chama y además no se desde que llegué me convertí en una protectora así, ella pues es muy comunicativa, muy querendona, pero es muchachita, es grande chiquita, entonces al principio la cuestionaban y yo “no ya va ahí que darle la oportunidad esta joven” es que ha sido entrenada en esto y lo otro, y yo “ya va permítame a mí el chance de ver que da y que no da” entonces la he acompañado y siento que yulibeth ha hecho unos

desplazamientos tremendos y yo no he hecho nada más que acompañarla”, “su padre quería full que ella estuviera en la empresa, sabes que es muy familiar y entonces así como que los hijos de los hijos y todo va pasando así y el bueno soñaba con que su hija estuviera en ”, “estuvo vinculada conmigo cuando yo estaba en responsabilidad social porque hizo el servicio comunitario cuando estaba en psicología allá en Tejerías, inventamos un proyecto ahí con la familia como para que ella pudiera hacer su servicio comunitario”)

Neuronas espejo y liderazgo: la entrevistada maneja un sentido de pertenencia vinculante emocionalmente con los miembros de su equipo. Es capaz de gestionar sus propias emociones para dirigir asertivamente a su equipo, a través del conocimiento de la historia personal de cada uno de estos, y de esta forma poder determinar la mejor manera de comunicarse cualquier información o requerimiento. Esto le ha permitido potenciar sus fortalezas y ayudarlos a desarrollar destrezas ante sus debilidades. Estas capacidades parten de la conexión empática con el equipo, a través de la activación bioquímica de sus neuronas espejo, influyendo directamente en su sistema emocional. En este sentido, se hace interesante mencionar que gran parte de sus rasgos de empatía y desarrollo de habilidades, para potenciar los recursos internos de su equipo, la encuadran en un estilo de liderazgo carismático. (“yo me vínculo mucho sin meterme, pero sabes creo que es parte de lo que uno tiene que hacer con sus equipos por lo menos saber cómo viven, o bueno es lo que yo hacía en responsabilidad social, mirando el rostro humano de la gente no?”, “tengo otra persona nuevamente conmigo porque era de Responsabilidad Social y fue promovida a RRHH ella está en otra planta tiene 2 niñas, una niña grande y una niña pequeñita después de muchos años que no lo tenía ni planteado pero bueno ella está ahí asumiendo su cuestión, ella se graduó en educación, venía de trabajar como asistente de un gerente más de las partes administrativas, pasó conmigo a responsabilidad social y luego a RRHH, le hicimos una promoción a recursos humanos, o sea, yo la cedí y recuerdo que me decían “pero vas a desincorporar el equipo y yo claro, hay que darle la oportunidad para que crezca” para mí era como una pérdida en el equipo, pero tenía la posibilidad de crecer también en RRHH, y ahora fíjate está nuevamente conmigo en esa actividad, es bien sensible agradecida”, “yo logro una conexión con ellos de que hablemos, claro porque como por ejemplo, no estoy de acuerdo con esto, o sea no genero esas cosas de la gerente no yo me conecto ahí muy desde lo humano entonces puedo ser determinante en muchas cosas, pero saben que conmigo hay el espacio del no me parece , perdóname pero no, desde el respeto, y además porque bueno no todo es así color de rosa, sí soy muy estricta”).

Participante: M1

Texto de la entrevista: Sí claro que sí, conozco de alguien súper, súper que ayudo mucho en el proceso, de la primera área como te dije un poco afectada o muy afectada fue la de mantenimiento, incluyendo su gerente, se halla postulado esta persona , alguien que viene de tejerías, una planta que cerro operativamente, que vivió todo el proceso de ser una planta en momentos estables del país, de la compañía, momentos de crecimiento y ver como poco a poco todo el tema nacional, pero toda la respuesta incluso de los trabajadores, robos, situaciones bien fuertes fueron llevando ese centro operativo a algo nada rentable, nada confiable para la organización y que bueno fue una de las primeras que cerró y en ese sentido una persona con toda esta experiencia, con toda esta capacidad recibiente, con todo un talento impresionante y con una capacidad de llegarle a la gente, Natera consideró que lo conozco en este poco tiempo y lo he acompañado en el momento de conciliación de su equipo, me parece un tipo súper valiosísimo, conozco ahorita su mamá, que está pasando por un tema de salud un poco fuerte, es uno de esos hijos que tiene esa carga por su familia, súper responsable, con el tema de su mamá, estaba incluso ahorita con el tema del seguro ya lo cubrió todo el seguro, entonces le estaba sacando la cara junto a su hermano que pronto se a meteria, en un tema de una empresa petrolera, de paso que la señora cae en esta situación, es porque casi todos sus hijos se han ido del país y la señora entró en una especie de shock un poco fuerte, entonces este conozco a este señor, se ha generado esta confianza, que así como se fue en su momento la gente de su departamento que él no estaba en el liderazgo. Cuando él se postula genera una confianza tremenda y bueno mira gente positiva, mucha, está la jefa de calidad, he tenido mucho contacto con ella, viene de diferentes empresas, la última , es la jefa de calidad, estoy acompañándola en eso de consolidar, consolidar su equipo, estamos trabajando mucho en estas entrevistas integradas, esto nos ha unido más y de verdad que he conocido estas personalidades tremendas formadoras y listo, y trabajadores historias de historias, personas muy valiosas hay gente muy digna, hay gente muy positiva, otro que bueno poco a poco en el camino irán aprendiendo y nosotros en comprometidos en transformarles e informarles podamos lograrlo, pero hay gente muy digna.

Interpretación:

Neuronas espejo y Comunicación: para el entrevistado la comunicación es un proceso continuo, a través de la cual ha podido conocer a las personas con las que se desarrolla en su ámbito laboral, desde sus historias y recorridos dentro de la empresa, hasta sus anécdotas personales, lo que le ha generado en el entrevistado la sensación de respeto y admiración hacia su equipo de trabajo. Este continuo aprendizaje, parte del proceso de comunicación a partir del interés existente por el entrevistado para lograr un nivel de vinculación más íntimo con su equipo de trabajo, utilizando la empatía como un recurso de conocimiento y conexión. (“Sí claro que sí, conozco de alguien súper”, “esta persona José Natera, alguien que viene de tejerías, una planta que cerro operativamente, que vivió todo el proceso de ser una planta en momentos estables del país, de la compañía, momentos de crecimiento y ver como poco a poco todo el tema nacional, pero toda la respuesta incluso de los trabajadores, robos, situaciones bien fuertes fueron llevando ese centro

operativo a algo nada rentable, nada confiable para la organización y que bueno fue una de las primeras que cerró y en ese sentido Natera una persona con toda esta experiencia, con toda esta capacidad recibiente, con todo un talento impresionante y con una capacidad de llegarle a la gente, Natera consideró que lo conozco en este poco tiempo y lo he acompañado en el momento de conciliación de su equipo, me parece un tipo súper valiosísimo, conozco ahorita su mamá, que está pasando por un tema de salud un poco fuerte, es uno de esos hijos que tiene esa carga por su familia, súper responsable, con el tema de su mamá, estaba incluso ahorita con el tema del seguro ya lo cubrió todo el seguro, entonces le estaba sacando la cara”)

Neuronas espejo y liderazgo: a partir del relato del entrevistado se pudo observar, iniciativa y deseo en conocer a las personas de su equipo de trabajo, no solo desde el punto de vista laboral, sino también personal, con la intención de conectar empáticamente con los mismos, conocer sus personalidades, formas de pensar, actuar y sentir. Presenta a partir de esta conexión deseo de apoyar y acompañar en el crecimiento tanto personal como laboral de cada uno de ellos, resaltando sus virtudes y haciendo consciente sus debilidades con el fin de que, en el proceso de trabajo en equipo, los mismos puedan crecer dentro de la organización. Estas características lo colocan en una posición de neuroliderazgo consciente del manejo de la inteligencia emocional y la toma de decisiones, vinculado a un estilo de liderazgo transformacional (“está la jefa de calidad, he tenido mucho contacto con ella, viene de diferentes empresas, la última , es la jefa de calidad, estoy acompañándola en eso de consolidar, consolidar su equipo, estamos trabajando mucho en estas entrevistas integradas, esto nos ha unido más y de verdad que he conocido estas personalidades tremendas formadoras”, “hay gente muy digna, hay gente muy positiva, otro que bueno poco a poco en el camino irán aprendiendo y nosotros en comprometidos en transformarles e informarles podamos lograrlo, pero hay gente muy digna”)

INTERPRETACIÓN GENERAL **Considera usted que conoce a su equipo o compañeros de trabajo? ¿Podría hablar sobre dos de ellos? un poco de su historia, forma de responder en su día a día, comportamiento entre otros.**

Neuronas espejo y Comunicación: las neuronas espejos se activan cuando una persona desarrolla una actividad y otras la observan, para luego de alguna manera imitarlas. Estas influyen en el sistema emocional, lo que puede crear empatía en el líder o generar conocimiento sobre el otro que puede ser de utilidad para lograr objetivos deseados. Las neuronas espejo tienen una importancia especial dentro de las organizaciones debido a que las emociones y acciones de los

líderes impulsan a los seguidores a reflejar esos sentimientos y hechos. Los tres entrevistados hacen uso de sus neuronas espejo para crear vínculos de conocimiento y cercanía con su personal, las diferencias radican en como utilizan la sintáctica y semántica de su mensaje, para a partir de esa activación bioquímica y emocional lograr resultados que culminen en una comunicación exitosa. F1, particularmente hace uso de esta vinculación como recurso para anticiparse en la forma de dirigirse a las personas bajo su cargo. F2, por su parte, crea vínculos afectivos con el personal a partir de la comunicación constante y el continuo interés en conocer a los mismos, por este particular, la entrevistada desarrolla una activación constante de sus neuronas espejo a partir del uso de la empatía como un recurso innato, consciente y deseado, tanto en su vida personal como en el área laboral. Para M1, la comunicación es un proceso continuo, a través de la cual ha podido conectar y conocer a las personas con las que se desarrolla en su ámbito laboral, desarrollando en el entrevistado una sensación de respeto y admiración hacia su equipo de trabajo. En el entrevistado surge una necesidad de lograr un nivel de vinculación más íntimo, utilizando la empatía como un recurso de conocimiento y conexión.

Neuronas espejo y liderazgo: El hallazgo más impactante señala que cuando un líder es empático y sintoniza con los estados de ánimo de su equipo de colaboradores, está afectando su propia química cerebral “sintiendo” el mismo estado emocional que sus colaboradores. Desde el punto de vista biológico, los grandes líderes serán aquellos que por voluntad logren sintonizar y considerar como importante la interconexión neuronal entre líder y colaboradores. En términos de neuroliderazgo la relación vinculante en la interconexión emocional entre F1 y su equipo de trabajo, no se presenta tan representativamente, sin embargo, el reconocimiento de los niveles de cada uno, bajo un análisis previo, la ubica en una posición de liderazgo situacional, ya que provee a cada uno del apoyo que laboralmente ella considera que necesitan, obteniendo el conocimiento necesario para crear vínculos que le permitan estimular adecuadamente a su equipo para lograr los resultados deseados laboralmente. Por su parte, F2 maneja un sentido de pertenencia vinculante emocionalmente con los miembros de su equipo. Es capaz de gestionar sus propias emociones para dirigir asertivamente, a través del conocimiento de la historia personal de cada uno de estos, y de esta forma poder determinar la mejor manera de comunicarse cualquier información o requerimiento. Estas capacidades parten de la conexión empática con el equipo, a través de la activación bioquímica de sus neuronas espejo. M1, posee iniciativa y deseo en conocer a las personas de su equipo, no solo desde el punto de vista laboral, sino también personal, con la

intensión de conectar empáticamente con los mismos, conocer sus personalidades, formas de pensar, actuar y sentir. Estas características lo colocan en una posición de neuroliderazgo consciente del manejo de la inteligencia emocional y la toma de decisiones, vinculado a un estilo de liderazgo transformacional.

INTERPRETACIÓN DE LA DIMENSIÓN ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Análisis sintáctico: los tres entrevistados presenta *ruido* comunicativo, a partir de la mal utilización de la expresión gramatical “o sea”. Hacen uso de diferentes *canales* de comunicación, en especial M1, debido a su interacción constante con un equipo de trabajo pluralización en sus niveles socioeconómicos, necesidad que no presentan ni F1, ni F2. Complementariamente, los tres manejan medios físicos para transmitir sus mensajes, la diferencia observada entre ellos, es la concerniente a la verificación de dichos mensajes (aspecto fundamental de la correcta utilización de los canales de información). F1, los utiliza solo como canales de transmisión de información, sin verificar si el receptor comprendió la información; F2, hace énfasis en la necesidad de utilizar los canales como una forma de mantener contacto y conocer las necesidades del receptor y M1, los utiliza considerando las necesidades directas del receptor, evaluando su nivel socioeconómico, cultural, etapa evolutiva y necesidad personales, para comprobar que sus canales utilizados cumplan el fin de verificar los mensajes enviados.

Por otro lado, para F2, el *contexto* no representa un determinante clave para su vinculación comunicacional con las personas de su entorno, lo que en ocasiones la vuelve invasiva en el desarrollo laboral de su equipo, cosa que no ocurre en el caso de F2 y M1, debido a que los mismos consideran el contexto como parte del éxito en su transmisión de comunicación a pesar de que la intención es diferente en ambos. Por su parte, M1 es el que hace mayor referencia sobre la importancia de la utilización de *códigos* verbales y no verbales para comunicarse con las personas que le rodean.

Análisis semántico: al evidenciarse diferencias notorias en el desarrollo sintáctico de los mensajes que transmiten cada entrevistado, la semántica se ve afectada, generando tres significados simbólicos diferentes, a pesar de manejar códigos y canales semejantes de comunicación, y encontrarse envueltos en la misma cultura organizacional. Esto ocurre ya que cada entrevistado maneja posee una personalidad y estado de consciencia diferente. Por tanto, su

forma de relacionarse con su equipo o compañeros de trabajo, es decodificada y entendida por los mismos de forma diferente.

Análisis pragmático: Por su parte, tal como lo plantea Watzlawick, no existe comunicación sin comportamiento y en este caso sin mensajes implícitos en la interacción verbal y no verbal. Cada uno de los entrevistados, maneja mensajes implícitos basados en sus respectivos constructos acerca de cualquier referente temático y lo manifiestan según sus necesidades personales y laborales. En este particular, se observan comportamientos similares ante distintas situaciones, pero con intenciones diferentes, que vuelven llamativo el análisis individual de cada entrevistado. F1, constantemente maneja mensajes implícitos en la interacción verbal y no verbal pasivos-agresivos, generando vínculos de cercanía solo para obtener un resultado deseado para ella a nivel laboral.

De manera similar, M1, maneja una semántica alejada emocionalmente que responsabiliza al otro del entendimiento de su mensaje, confiando en su propia capacidad de comunicar y verificando solo lo necesario para comprobar que el mensaje fue comprendido por su receptor. Esto lo hace más empático e interactivo que F1, pero de igual forma se observa distanciamiento emocional. Por su parte, F2, maneja un mensaje implícito, internalizado por sus experiencias personales y sociales de vida, donde el “otro” posee un nivel elevado de importancia en la transmisión de su mensaje. El objetivo de su interacción y su característica de empatía presente en ello, no distingue de diferencia de rango o características del “otro”. Por tanto, M1 y F2, poseen mayor plasticidad cerebral para determinar recursos internos que les permitan transmitir mensajes empáticos tanto verbal como no verbalmente.

Estilo de comunicación utilizado: tras el análisis sintáctico, semántico y pragmático del discurso de cada entrevistado, se pudo observar que las características individuales de ellos, permitieron apreciar que cada uno maneja un estilo de comunicación diferente. En principio, el estilo según su género marca una diferencia biológica determinante, donde se observa que tanto F1 como F2 manejan un estilo más emocional y vinculante con su equipo y/o compañeros de trabajo, mientras que M1, es más pragmático y estructurado. Por su parte, en el análisis del estilo como rasgo individual, las diferentes respuestas de los entrevistados mostraron que, dependiendo de la situación, el contexto y las personas con las que se relacionan, estos utilizan estilos de comunicación diferente. Sin embargo, para cada uno prevalecieron por lo menos dos, de distintas

tipologías teóricas (F1: “controlador y “dramático”; F2: “sociable” y “de apertura”; M1: “especulativo” y “atento”), lo que permite reflexionar sobre la propuesta teórica de Camargo y Hederich, los cuales invitan a ver al individuo de forma holista y así determinar su estilo de comunicación según sus personalidades y estética lingüística, basados en el contexto social en el que se desenvuelven.

INTERPRETACIÓN DE LA DIMENSIÓN LIDERAZGO

Los componentes básicos de la Inteligencia emocional, representan un referente del manejo de las emociones que un líder puede tener, tanto a nivel de interacción intrapersonal como interpersonal. En este sentido, evaluar cada elemento de estos componentes supuso una necesidad imperante para identificar cada uno de los entrevistados hacen uso de estos componentes en sus funciones de liderazgo.

Autoconciencia: tanto M1 como F2, utilizan referencia de sus cargos anteriores para determinar cómo es su actuación en el cargo actual, haciendo así un proceso reflexivo en su historia personal, por su parte F1, mantiene hace referencia a si mismo solo en relación al trabajo realizado. De los 3 entrevistados solo F2, hace un chequeo interno de sus fortalezas, debilidades y nuevos recursos desarrollados, y como a partir de ello puede llevar a cabo el rol de trabajo que desempeña actualmente. M1 y F1, presentan distanciamiento al contacto y reflexión sobre sus propias emociones.

Autoconciencia: la autoconciencia se reconoce como un elemento clave en la autoevaluación del líder y su procesamiento emocional, intelectual y comportamental, ante esta premisa, se observan tres diferentes estilos de reflexión sobre si mismos en los entrevistados. En M1, se observa cierta dificultad para conectar emocionalmente consigo mismo, utilizando referencias de sus experiencias anteriores para hablar sobre cómo se maneja en la actualidad desde sus fortalezas y debilidades en el cargo que actualmente posee. Por su parte, en F2, pudo observarse una actitud calmada sobre el reconocimiento de sus recursos personales (tanto innatos como adquiridos), los cuales reconoce han sido a partir de un proceso evolutivo de experiencias personales y laborales, lo que le permite reconocer a partir de un chequeo constante de sí misma, sus fortalezas y debilidades. Ahora bien, en F1, predomina la presencia de dificultad para reconocer y manejar sus propias emociones, sin embargo, es capaz de reconocerlo y eso da una aproximación sobre su capacidad de reflexión, la cual puede ser intermitente, pero ocurre en oportunidades.

Autocontrol: el autocontrol parte del reconocimiento emocional de los entrevistados, y permite que los mismos no sean prisioneros de sus propias emociones. Cada uno maneja una forma de reaccionar ante diversos estímulos extrasensoriales de forma diferente, en mayor o menor grado, dependiendo del nivel de consciencia sobre sus recursos personales, lo que está directamente relacionado con el manejo de sus emociones ante situaciones que los sacan de su *estatus quo*. Biológica y neurológicamente, es natural que el género femenino se aboque a comprender el por qué y para qué de ciertas acciones y comportamientos, y más si estos van dirigidos a la comprensión de sí mismas, por lo que en F1 y F2, se observa una capacidad de análisis personal más profundo y detallado sobre en el autocontrol que poseen de si mismas, a diferencia de M1, que no reconoce necesario salir de “control”, por su característica pragmática y controlada ante estímulos adversos.

Motivación al logro: en los entrevistados F1 y MI, su motivación al cumplimiento de metas, está dirigido a desarrollar recursos estratégicos con el personal, para que puedan llevar a cabo los objetivos planteados tanto, esto con el fin de que ellos también puedan cumplir con las exigencias y requerimientos de sus superiores. Por tanto, su motivación al logro está sujeta a cierto reconocimiento externo. Por su parte, en F2, se observa el deseo de obtener logros a partir de una motivación personal, que la lleva a ir por encima de sus propias expectativas y las de los demás. Siente el deseo de formar personas competentes y capaces de adquirir un abanico nuevo de recursos personales y profesionales para así obtener los resultados deseados y sobrepasar las expectativas de ellos, de ella y de los superiores inmediatos. Los tres manejan actitudes de proactividad, dinamismo y entusiasmo.

Empatía: en este aspecto en particular, las diferencias de género, la neuroplasticidad presente en cada uno y sus características de personalidad, determinan un manejo diferente en su capacidad de comprender a las personas de su entorno. Las mujeres, que neurológicamente están programadas para desarrollar la mejor y más asertivamente la capacidad de empatizar (por la activación de sus neuronas espejo), muestran actitudes diferentes. En el caso de F1, se observó que, a pesar de mostrar cierto grado de empatía con sus seguidores, sus características individuales de ansiedad y movilidad le hacen ser menos tolerante, impidiendo el correcto funcionamiento de las neuronas espejo para poder empatizar, llevándola a tener acciones como dirigir o quitarles responsabilidades a las personas a su cargo y así realizarlas ella misma. Lo que se observa fortísimamente diferente en el caso de F2, ya que la misma presenta la necesidad constante de

crear estrategias humanizadas para lograr vínculos afectivos y asertivos con el personal, haciendo hincapié en no perder su esencia en el proceso, lo que la hace más cuidadosa en el diseño de estrategias para comunicar ideas o decisiones. Por su parte, M1, en su estructura masculina pragmática, destaca la importancia de conocerlos para lograr un mayor acercamiento y así obtener los objetivos específicos que el en su rol dentro de la empresa desea cumplir.

Habilidades Sociales: Tanto F2 como F1, dirigen sus habilidades sociales para que el otro logre desarrollar competencias y nuevas habilidades en su rol de trabajo, lo que las diferencia es el “para qué” que cada una utiliza. En el caso de F1, utiliza sus habilidades sociales como un medio para que el “otro” cumpla sus expectativas y formas de trabajo, mientras que F2, lo maneja como una forma de que el individuo desarrolle nuevas habilidades que sirvan de apoyo para su trabajo y para los vacíos que puedan quedar, si otras personas dejan puestos vacantes, en su forma de acompañamiento, también cuida de que el individuo trabaje sus destrezas personales y así se sienta capaz de manejar los nuevos aprendizajes. Por su parte M1, utiliza sus habilidades sociales, como una forma de estudiar al personal con el que trabaja y así lograr mayor entendimiento, acercamiento y comprensión de forma bilateral. Los tres suelen vincularse con las personas con las que se desenvuelven día a día, generando un trato cercano con ellos.

Liderazgo presente: los tres entrevistados manejan constructos conceptuales de liderazgo diferentes, cada uno basado en su visión personal y comportamiento habitual en los cargos que desempeñan, resultando que F1, se inclina por la aproximación conceptual del liderazgo situacional, mientras que F2, maneja una forma de entender el liderazgo desde los principios del liderazgo carismático y M1, plantea una visión diferente de liderazgo, generando mayor acercamiento a la construcción teórica del liderazgo transformacional. Los tres entrevistados coinciden en darle gran relevancia a la comprensión y análisis de cada uno de sus seguidores.

Patrón conceptual sobre ser líder: cada entrevistado plantea su visión sobre “ser líder”, a partir de sus preconcepciones sobre el significado del liderazgo. Para cada uno la visión es diferente, debido a sus características individuales (edad, género, influencia cultural etc.), experienciales y referenciales. Si bien cada uno maneja una concepción diferente de este constructo, el común denominador es la influencia que ejercen en las personas, dirigidas a lograr vinculaciones con los seguidores, respuestas laborales esperadas y cumplimiento de las exigencias laborales. La diferencia radica en los estilos utilizados, en el caso de M1, la influencia está

claramente vinculada al liderazgo transformacional, ya que mantiene una postura sobre la líder más pragmática y de constante evolución con presencia de influencia idealizada, consideración individual hacia los seguidores y estimulación intelectual a los mismos. Por su parte, F2, presenta mayor influencia del liderazgo carismático, ya que la misma considera la postura del líder como una persona que se incluye en el crecimiento y desarrollo integral del personal que se encuentra a su cargo, con el fin de que desarrollen una relación de integración y vinculación emocional, y así generar sentido de pertenencia, creando una cultura de equipo. De forma diferente mas no excluyente, F1, posee una visión sobre el líder más tangible y visible, debido a que para ella en la presencia y acompañamiento radica el éxito del liderazgo, haciendo énfasis en que las circunstancias y situaciones determinaran si eres o no un líder, esta visión va más de la mano al liderazgo situacional.

INTERPRETACIÓN DE LA DIMENSIÓN: VÍNCULOS ENTRE EL LIDERAZGO Y LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Recursos de comunicación: cada entrevistado hace uso del lenguaje verbal como medio de expresión de sus ideas, formas de pensar, sentir y percibir. Los estímulos y la intensidad que puedan tener los mismos actúan como activadores de un conglomerado de reacciones neurológicas, activación de estructuras anatómicas (hipotálamo y el sistema límbico), encargados de procesar y activar las sensaciones emocionales, las respuestas cognitivas (aprendizaje y memoria) y las reacciones motoras de cada uno de ellos. En cada entrevistad se pueden observar reacciones diferentes para el mismo estimulado, representadas a través del lenguaje. F1, suele presentar mensajes ambiguos debido a la discordancia entre su lenguaje verbal y el no verbal. Por su parte, F2, utiliza el correcto manejo sintáctico de las palabras, para mostrar sus mensajes sensibles, concretos, específicos, directos y vinculados a las características de su interlocutor. Por otro lado, M1, recurre a elementos pragmáticos, teóricos y concretos, propio del procesamiento cognitivo del género masculino, el cual se ve alimentado de un significado semántico de coherencia y disposición al cumplimiento de lo planteado en su mensaje.

Comunicación verbal: la diferencia principal en el uso de la comunicación verbal entre los tres entrevistados, radica en su género. Especialmente en el uso sintáctico de las palabras, ya que la extensión de las frases de F1 y F2, difiere con respecto a M1, o mejor dicho, la elaboración de sus oraciones. Las mujeres expresaron mayor meticulosidad para describir su día a día, con un

tratamiento más amplio de su estructura lingüística, mientras que M1 maneja un discurso más pragmático y menos elaborado para expresar sus ideas. Por su parte, F1, hace uso constante del lenguaje verbal escrito como recurso fundamental para vincularse y comunicar sus ideas. Mientras que F2 y M1, manejan mayores recursos de comunicación oral con menos estructura de planificación al momento de comunicarse con las personas de su entorno. A partir de este análisis, se pudo observar que en su manejo verbal cada entrevistado expresa aspectos individuales de sí mismos que son parte de su personalidad, forma de relacionarse y vincularse. F1, maneja códigos de control y estructura, f2, presenta mayor fluidez y sutileza al momento de comunicarse, y M1, posee un lenguaje más pragmático, fresco y semi-estructurado.

Comunicación no verbal: la comunicación no verbal de los tres entrevistados es complementaria a su comunicación verbal. F1, se mantiene en movimiento constante, con comportamientos estructurados y planificados, y con una intolerancia evidente a través de reacciones de incomodidad si algo queda al “azar”, lo que puede generar una sensación proxémica de invasión a su personal a cargo. Por su parte F2, maneja adecuadamente el uso de las acciones como determinantes claves en la transmisión de sus mensajes, en el caso laboral, utiliza la comunicación no verbal, como un acto consciente y voluntario, debido al manejo de los recursos de lenguaje corporal, tonalidad, acción e innovación como parte de su comunicación diaria. Mientras que M1, siendo el único hombre, posee una expresión verbal acompañada por gestos de jovialidad, frescura y pragmatismo, haciendo el proceso de comunicación ameno y refrescante. Características que son utilizadas por el mismo como una forma de conectar con su entorno inmediato.

Presencia de liderazgo: los tres entrevistados presentan rasgos de liderazgo más allá de los cargos que ocupan dentro de la organización, esto debido a su influencia tanto individual como organizacional. La diferenciación que se observa entre ellos, son los rasgos e inclinaciones personales sobre los estilos de liderazgo utilizados por cada uno. F1, ante la necesidad constante de planificación, estructura y evaluación de sus responsabilidades diarias, presenta rasgos de liderazgo situacional, vinculado al estilo de liderazgo orientativo de Goleman, los cuales convergen entre sí ya que describen al líder como una persona con visión clara a corto, mediano y largo plazo. F2, en su constante necesidad de innovación, creación y desarrollo de proyectos, acompañada con un equipo de apoyo, la coloca en una posición de liderazgo carismático, debido a se observa mucha confianza en sí misma, confianza en sus creencias e ideales y una necesidad

de influir en las personas de forma positiva. Por su parte, M1, hace uso de un comportamiento semi-estructurado, pragmático, sintético, con una visión amplia de las necesidades personales y contextuales del personal, con atención a los detalles y adaptación al cambio. Esto, unido al desarrollo de rasgos carismáticos, frescos, conciliadores y de regulación interna para poder relacionarse con el personal, lo sitúan en una posición de líder transformacional, debido a que se encuentra enfocado en dirigir para el cambio mas no para la estabilidad de la organización.

Conocimiento y manejo de los recursos de inteligencia emocional para el liderazgo: sintáctica, semántica y pragmáticamente cada entrevistado reacciona de forma diferente a los estímulos externos, esto, debido al desarrollo previo de constructos teóricos y prácticos sobre sus conocimientos adquiridos, a partir del uso de su neuroplasticidad y consciencia sobre el uso de las neuronas espejo. Ser consciente y actuar en concordancia a ello no siempre va de la mano. En este particular, cada entrevistado manifestó a través de su respuesta, la presencia o no de coherencia teórica y práctica sobre la importancia del manejo emocional en el liderazgo. A partir de ello, F1, confunde liderazgo con jefatura, manifestando ambigüedad emocional al momento de reaccionar ante situaciones que le hacen perder el control de sus emociones, lo que la lleva a hacer uso de su rol de autoridad, para poder ejercer control sobre las situaciones. Por tanto, más allá de su afirmación sobre que reconoce la importancia del manejo emocional en el liderazgo, su comportamiento, ejemplo y actitudes revelan otra realidad.

Por su parte, M2, muestra conocimiento y manejo de los recursos de inteligencia emocional para el liderazgo, a pesar de no hacer mención del mismo, reconoce sin dudar la importancia del manejo de las emociones, lo que la aleja de posiciones duales en relación a este tema. A su vez, se observa que la entrevistada no distingue su esencia personal de su rol de liderazgo, haciendo una observación precisa, que raya casi en la redundancia para ella, de la importancia del manejo emocional en el liderazgo. Ahora bien, M1, siendo el único entrevistado masculino, hace reconocimiento tanto de la importancia del manejo emocional personal (autoconciencia y autocontrol), como de la manera en el que el “otro” lo hace, reconociendo esta facultad como una estrategia laboral, para vincularse de manera más adecuada con el personal y lograr los resultados deseados.

Neuronas espejo y Comunicación: Los tres entrevistados hacen uso de sus neuronas espejo para crear vínculos de conocimiento y cercanía con su personal, las diferencias radican en

como utilizan la sintáctica y semántica de su mensaje, para a partir de esa activación bioquímica y emocional, lograr resultados que culminen en una comunicación exitosa. F1, particularmente hace uso de esta vinculación como recurso para anticiparse en la forma de dirigirse a las personas bajo su cargo. F2, por su parte, crea vínculos afectivos con el personal a partir de la comunicación constante y el continuo interés en conocer a los mismos, por este particular, la entrevistada desarrolla una activación constante de sus neuronas espejo a partir del uso de la empatía como un recurso innato, consciente y deseado, tanto en su vida personal como en el área laboral. Para M1, la comunicación es un proceso continuo, a través de la cual ha podido conectar y conocer a las personas con las que se desarrolla en su ámbito laboral, desarrollando en el entrevistado una sensación de respeto y admiración hacia su equipo de trabajo. En el entrevistado surge una necesidad de lograr un nivel de vinculación más íntimo, utilizando la empatía como un recurso de conocimiento y conexión.

Neuronas espejo y liderazgo: En términos de neuroliderazgo la relación vinculante en la interconexión emocional entre F1 y su equipo de trabajo, no se presenta tan representativamente, sin embargo, el reconocimiento de los niveles de cada uno, bajo un análisis previo, la ubica en una posición de liderazgo situacional, ya que provee a cada uno del apoyo que laboralmente ella considera que necesitan, obteniendo el conocimiento necesario para crear vínculos que le permitan estimular adecuadamente a su equipo para lograr los resultados deseados laboralmente. Por su parte, F2 maneja un sentido de pertenencia vinculante emocionalmente con los miembros de su equipo. Es capaz de gestionar sus propias emociones para dirigir asertivamente, a través del conocimiento de la historia personal de cada uno de estos, y de esta forma poder determinar la mejor manera de comunicar cualquier información o requerimiento. Estas capacidades parten de la conexión empática con el equipo, a través de la activación bioquímica de sus neuronas espejo. M1, posee iniciativa y deseo en conocer a las personas de su equipo, no solo desde el punto de vista laboral, sino también personal, con la intención de conectar empáticamente con los mismos, conocer sus personalidades, formas de pensar, actuar y sentir. Estas características lo colocan en una posición de neuroliderazgo consciente del manejo de la inteligencia emocional y la toma de decisiones, vinculado a un estilo de liderazgo transformacional.

Rigor Metodológico

Con la finalidad de evaluar los resultados del estudio, se siguió el modelo propuestos por Guba y Lincon (1985):

Credibilidad, en el presente estudio se logró a través de la observación y las conversaciones grabadas y transcritas textualmente (Anexo II). Además, se expuso la postura del investigador y la triangulación, la cual se explica a continuación.

“Triangulación del investigador”, se refiere a la participación de otro investigador en el estudio de la información recogida. Cada investigador trabajó por su cuenta los análisis e interpretación de los resultados, llegando a esclarecimientos y hallazgos semejantes.

En este aspecto, Cohen, Manion y Morrison, (2007), manifiestan que la triangulación puede definirse como la aplicación de dos o más métodos de recolección de datos en el estudio de algún aspecto del comportamiento humano. Existen varios tipos de triangulación. En la presente indagación se adoptó el tipo “triangulación del investigador”, este se corresponde con la intervención de más de un observador (o participante) en un entorno de investigación. Observadores y participantes trabajando cada quien, por su cuenta, cada uno tiene su propio estilo de observación y esto se refleja en los resultados. El uso cuidadoso de dos o más observadores o participantes independientes.

Ahora bien, si en los resultados de la investigación se aprecia divergencias mínimas entre los investigadores se deduce la confiabilidad de la misma, como es el caso de la presente indagación.

Transferibilidad, por pertenecer la presente investigación a la modalidad cualitativa, se reconocen restricciones para la generalización de los resultados a otros departamentos de la empresa en estudio y a otras empresas o compañías de fabricación de artículos de consumo masivo. Es decir, no se pretende conseguir en este estudio de “validez universal”. Los resultados de esta indagación solo afectan a la empresa de consumo masivo.

Dependencia o consistencia, esta se refiere a la veracidad de los resultados en el tiempo y en las diferentes condiciones del fenómeno en estudio, como es el caso de la presente investigación, pues las condiciones ambientales se mantienen para el momento de la divulgación de los resultados.

Confirmabilidad o neutralidad, revela la veracidad encontrada en esta investigación, pues los datos, confirman la información de los resultados, así como las conclusiones del estudio. Debido a que los resultados se verificaron por dos investigadores como se explicó en la triangulación.

Aplicabilidad y limitaciones del estudio

Esta investigación se vio limitada por el acceso directo a las personas que trabajan en la empresa de consumo masivo de alimentos, debido a que la elección de los sujetos participantes fue realizada por la gerencia de la empresa.

Otra limitación del estudio, estuvo relacionada con la bibliografía explorada, debido a que corresponde a otros contextos.

Las limitaciones ante la generalización de los resultados a otras empresas y quizás a otros departamentos de la misma empresa.

Sin embargo, a pesar de las mencionadas limitaciones, la presente investigación permitió responder a los objetivos, pregunta inicial y tener en cuenta las sugerencias de las personas participantes en estudio, lo cual puede incidir en la producción y/o consumo masivo de alimentos.

Hallazgos y Conclusiones

Las diferencias individuales de género, cultural, realidad social y de rangos laboral más desatacada y determinantes para comprender a mayor profundidad los hallazgos de la presente investigación, estuvieron enmarcadas que los colaboradores fueron dos mujeres y un hombre, profesionales (grado académico universitario), casados y con hijos. Dos de ellos comenzaron en la empresa en otros cargos de menor jerarquía a la que ejercen actualmente en la compañía. En lo referente al cargo y su grado académico guardan relación, pues los ascensos en la compañía los motivó a estudiar en relación con el departamento en que se desempeñaban. Las dos mujeres tienen una larga trayectoria en la misma, pues llevan laborando más de 10 años, mientras que el hombre, lleva solo un año, pero posee una vasta experiencia en otra empresa de consumo masivo reconocida en la ciudad de Valencia.

Los colaboradores (sujetos de la investigación), a pesar de haber sido escogidos intencionalmente por la gerencia administrativa de la empresa, permitieron contrastar los hallazgos

y recursos teóricos de las diferencias de género, con la experiencia directa de observación y análisis en la práctica. Resultando un contraste interesante en lo concerniente al uso de los estilos de comunicación y liderazgo utilizado por cada uno de los entrevistados. Lo que se puede detallar a mayor profundidad en las subsiguientes conclusiones y hallazgos. Las cuales además permitieron determinar la interrelación teórico-práctica entre comunicación, liderazgo, desde la perspectiva de las neurociencias, sus semejanzas y diferencias. Por tal motivo se procede a hacer un análisis a mayor profundidad de cada dimensión de análisis desarrolladas durante la investigación.

En lo relacionado al análisis sintáctico, semántico y pragmático de la comunicación en los entrevistados, se determinó que, a partir de las entrevistas a cada participante, se pudo establecer la importancia y repercusión del uso en los distintos niveles de comunicación, que los entrevistados hacen del lenguaje verbal y no verbal. Durante las entrevistas se determinó que cada uno hace uso de los canales de comunicación a criterio de sus necesidades personales, adecuando a su personal y generando cultura por imitación en ello. Individualmente, F1 precisa de control y planificación, por lo que hacer uso de los canales escritos es fundamental en su proceso comunicativo. F2, recurre a los canales verbales, debido a sus características personales de fluidez, creatividad y poca estructuración. M1, suele ser pragmático y semi-estructurado, innovando con canales de comunicación tecnológicos y kinestésicos.

A pesar de usar el mismo código de comunicación (idioma, léxico y modismos culturales), las personalidades de cada entrevistado, hacen que la decodificación por parte de las personas de su medio pueda diferenciarlos. Esto recalca el valor semántico para la identificación de los estilos de comunicación que pueda poseer cualquier persona. En el caso de los participantes de esta investigación, la semántica fue un elemento concluyente para la diferenciación de los estilos de comunicación en cada uno.

A nivel pragmático (simbólico), el contenido latente en la comunicación de cada entrevistado, reveló rasgos de personalidad y adaptabilidad a las situaciones cotidianas en sus roles de liderazgo, a partir del uso de recursos verbales, vinculados a los estilos de comunicación que cada uno maneja. Por tanto, el contenido pragmático es el que permite evidenciar a través de sus respuestas voluntarias e involuntarias, que estilo de comunicación posee cada uno.

En lo referente a estilo de comunicación utilizado, en el análisis realizado a partir de la observación sintáctica, semántica, pero en especial pragmática, haciendo énfasis en el área

pragmática, se pudo observar, que las características individuales (género, edad, cultura), laborales (cargos y experiencias previas), personales (estado civil, personalidad, valores, principios) de ellos, permitieron apreciar que cada uno ha desarrollado y maneja un estilo de comunicación diferente.

El estilo de comunicación según su género marca una diferencia biológica determinante, donde se observa que tanto F1 como F2 manejan un estilo de comunicación más emocional (F2: afectiva y dulce; F1: explosiva y agresiva) y vinculante con su equipo y/o compañeros de trabajo, mientras que M1, es más pragmático y estructurado, con cierta desconexión emocional al momento de vincularse con el personal. Esto ratifica la teoría neurobiológica de diferenciación de género en la forma de comunicación de uno y de otro.

Por su parte, estos estilos de comunicación en cada entrevistado reflejaron características de los estilos como rasgo individual, evidenciado en las diferentes respuestas de los entrevistados concluyendo que, dependiendo de la situación, el contexto y las personas con las que se relacionan, los mismos utilizan estilos de comunicación diferente. En cada uno prevalecieron por lo menos dos estilos de comunicación como rasgo individual, caracterizados en distintas tipologías teóricas (F1: “controlador y “dramático”; F2: “sociable” y “de apertura”; M1: “especulativo” y “atento”), lo que permite reflexionar sobre la propuesta teórica de Camargo y Hederich, los cuales invitan a ver al individuo de forma holista y así determinar su estilo de comunicación según sus personalidades y estética lingüística, basados en el contexto social en el que se desenvuelven.

A partir de este análisis general de los aspectos internos y externos del proceso comunicativo evaluado, se evidenció que es posible interrelacionar los procesos de la comunicación (Emisor, receptor, mensaje, señal, código, canal, *feedback*, contexto social cultural, elaboración de estímulos); con los elementos de neurociencia (Composición bioquímica del cerebro, estructura, ubicación del lenguaje, las neuronas espejo y las emociones).

En cuanto a los recursos de comunicación, se observó que cada entrevistado hace uso del lenguaje verbal como medio de expresión de sus ideas, formas de pensar, sentir y percibir. Los estímulos y la intensidad que puedan tener los mismos, actúan como activadores de un conglomerado de reacciones neurológicas, activación de estructuras anatómicas (hipotálamo y el sistema límbico), encargados de procesar y activar las sensaciones emocionales, las respuestas cognitivas (aprendizaje y memoria) y las reacciones motoras de cada uno de ellos. En cada

entrevistado se observó reacciones diferentes ante los mismos estímulos, las cuales se evidenciaron a través del uso de su lenguaje.

En la comunicación verbal observada pudo evidenciarse la importancia que genera en el análisis del proceso comunicativo las diferencias de género. Especialmente por el uso sintáctico de las palabras, ya que la extensión de las frases de F1 y F2, difieren con respecto a M1, o mejor dicho, la elaboración de sus oraciones era más extensas y elaboradas que las de M1. Las mujeres expresaron mayor meticulosidad para describir su día a día, con un tratamiento más amplio de su estructura lingüística, mientras que M1 maneja un discurso más pragmático y menos elaborado para expresar sus ideas. Concluyendo que, a nivel general, en F1 se observó manejo de códigos de control y estructura; por su parte F2, presenta mayor fluidez y sutileza al momento de comunicarse, y M1, posee un lenguaje más pragmático, fresco y semi-estructurado.

Como elemento complementario, la comunicación no verbal de los tres entrevistado permitió darle sentido y amplitud al contenido semántico (simbólico) de sus mensajes. F1, se mantiene en movimiento constante, con comportamientos estructurados y planificados, con dificultad para ser tolerante. F2, suele manejar adecuadamente el uso de las acciones como determinantes claves en la transmisión de sus mensajes. En el área laboral, utiliza la comunicación no verbal, como un acto consciente y voluntario, debido al manejo de los recursos de lenguaje corporal, tonalidad, acción e innovación como parte de su comunicación diaria. M1, siendo el único hombre, posee una expresión verbal acompañada por gestos de jovialidad, frescura y pragmatismo, haciendo el proceso de comunicación ameno y refrescante. Características que son utilizadas por el mismo como una forma de conectar con su entorno inmediato.

Los estudios de neurociencia demuestran que el impacto a nivel cerebral que produce el mensaje en el emisor es muy superior en el ámbito no verbal que en el verbal y en el caso de que no exista coherencia entre ambos, el receptor tiende a dudar de la veracidad del mismo.

En lo concerniente al manejo de la inteligencia emocional, se aprecia que los componentes básicos de la Inteligencia emocional, representan un referente del manejo de las emociones que un líder puede tener, tanto a nivel de interacción intrapersonal como interpersonal. En este sentido, evaluar cada elemento de estos componentes supuso una necesidad imperante para identificar como cada uno de los entrevistados hace uso de estos, principalmente en sus funciones de liderazgo.

En lo relacionado específicamente a la autoconciencia, tanto M1 como F2, utilizan referencia de sus cargos anteriores para determinar cómo es su actuación en el cargo actual, haciendo así un proceso reflexivo en su historia personal, sobre el reconocimiento de sus emociones y actuaciones ante diversas circunstancias. La autoconciencia se reconoce como un elemento clave en la autoevaluación del líder y su procesamiento emocional, intelectual y comportamental, ante esta premisa, se observan tres diferentes estilos de reflexión sobre si mismos en los entrevistados

De los 3 entrevistados solo F2, hace un chequeo interno constante de sus fortalezas, debilidades y nuevos recursos desarrollados, y como a partir de ello puede llevar a cabo el rol de trabajo que desempeña actualmente, aspecto fundamental de la autoconciencia. No existe consciencia personal, si no se presenta un dialogo interno sobre los comportamientos del día a día. Ante esto, M1 y F1, presentan distanciamiento al contacto y reflexión sobre sus propias emociones, lo que demuestra una dificultad latente la importancia y puesta en práctica de la autoconciencia.

En lo relativo al autocontrol como parte del reconocimiento emocional de los entrevistados, se observó que los mismos no son prisioneros de sus propias emociones. Pues, cada entrevistado maneja una forma de reaccionar ante diversos estímulos extrasensoriales de forma diferente, en mayor o menor grado, dependiendo del nivel de consciencia sobre sus recursos personales. Biológica y neurológicamente, es natural que el género femenino se aboque a comprender el por qué y para que de ciertas acciones y comportamientos, y más si estos van dirigidos a la comprensión de sí mismas, por lo que en F1 y F2, se observa una capacidad de análisis personal más profundo y detallado sobre en el autocontrol que poseen de sí mismas, a diferencia de M1, que no reconoce necesario salir de “control”, por su característica pragmática y controlada ante estímulos adversos.

En lo concerniente a la empatía, las diferencias de género, la neuroplasticidad presente en cada uno, la activación de sus neuronas espejo y sus características de personalidad, determinan un manejo diferente en su capacidad de comprender a las personas de su entorno. Al ser las neuronas espejo las encargadas de este proceso, se observó que en su vinculación con la comunicación estas se activan cuando una persona desarrolla una actividad comunicativa y otras la observan, para luego de alguna manera imitarlas. Estas influyen en el sistema emocional, lo que puede crear empatía en el líder o generar conocimiento sobre el otro que puede ser de utilidad en

el futuro para lograr objetivos deseados. Las neuronas espejo tienen una importancia especial dentro de las organizaciones, debido a que las emociones y acciones de los líderes impulsan a los seguidores a reflejar esos sentimientos y hechos.

Los tres entrevistados hacen uso de sus neuronas espejo para crear vínculos de conocimiento y cercanía con su personal, las diferencias fueron observadas en la utilización sintáctica y semántica de sus mensajes, para, a partir de esa activación bioquímica y emocional, lograr resultados que culminen en una comunicación exitosa. F1, particularmente hace uso de esta vinculación como recurso para anticiparse en la forma de dirigirse a las personas bajo su cargo. F2, por su parte, crea vínculos afectivos con el personal a partir de la comunicación constante y el continuo interés en conocer a los mismos, por este particular, la entrevistada desarrolla una activación constante de sus neuronas espejo a partir del uso de la empatía como un recurso innato, consciente y deseado, tanto en su vida personal como en el área laboral. Para M1, la comunicación es un proceso continuo, a través de la cual ha podido conectar y conocer a las personas con las que se desarrolla en su ámbito laboral, desarrollando en el entrevistado una sensación de respeto y admiración hacia su equipo de trabajo.

Por su parte, el hallazgo más impactante sobre las neuronas espejo y el liderazgo señala, que cuando un líder es empático y sintoniza con los estados de ánimo de su equipo de colaboradores, está afectando su propia química cerebral “sintiendo” el mismo estado emocional que sus colaboradores. Desde el punto de vista biológico, los grandes líderes son aquellos que por voluntad logran sintonizar y considerar como importante la interconexión neuronal entre líder y colaboradores. En este sentido, se pudo observar que, en los colaboradores de esta entrevista, existen tres estilos de liderazgo diferente, con unas formas de conectar diferentes. F1 provee a cada persona a su cargo del apoyo que laboralmente considera que necesitan, obteniendo el conocimiento necesario para crear vínculos que le permitan estimular adecuadamente a su equipo y así lograr los resultados deseados laboralmente.

F2 maneja un sentido de pertenencia vinculante emocionalmente con los miembros de su equipo. Es capaz de gestionar sus propias emociones para dirigirse a ellos asertivamente, a través del conocimiento de la historia personal de cada uno de estos, y de esta forma poder determinar la mejor manera de comunicar cualquier información o requerimiento. M1, posee iniciativa y deseo en conocer a las personas de su equipo, no solo desde el punto de vista laboral, sino también

personal, con la intención de conectar empáticamente con los mismos, conocer sus personalidades, formas de pensar, actuar y sentir.

En relación a la neurociencia, podemos concluir que el estado anímico de las personas influye a su vez sobre el estado anímico de las otras personas con las que se relaciona, ya que los circuitos sociales del cerebro se ponen en marcha en cualquier encuentro entre seres humanos. Según Goleman, las emociones se contagian como un resfriado común y este contagio interaccional impregna cualquier relación que establezcamos con el otro. Este trasvase oculto de emociones entre las personas se hace posible gracias a la amígdala que provoca un estado de hipervigilancia cuando se activa. La amígdala solo necesita 33 milisegundos para registrar las señales de miedo en el rostro de otra persona. Esto, sin que medie consciencia alguna por nuestra parte.

En materia de la Presencia de liderazgo, los tres entrevistados presentan rasgos de liderazgo más allá de los cargos que ocupan dentro de la organización, esto debido a su influencia tanto individual como organizacional. La diferenciación que se observa entre ellos, son los rasgos e inclinaciones personales sobre los estilos de liderazgo utilizados por cada uno.

F1, ante la necesidad constante de planificación, estructura y evaluación de sus responsabilidades diarias, presenta rasgos de liderazgo situacional, vinculado al estilo de liderazgo orientativo de Goleman, los cuales convergen entre sí, ya que describen al líder como una persona con visión clara a corto, mediano y largo plazo.

F2, en su constante necesidad de innovación, creación y desarrollo de proyectos, acompañada con un equipo de apoyo, la coloca en una posición de liderazgo carismático, debido a se observa mucha confianza en sí misma, confianza en sus creencias e ideales y una necesidad de influir en las personas de forma positiva.

M1, hace uso de un comportamiento semi-estructurado, pragmático, sintético, con una visión amplia de las necesidades personales y contextuales del personal, con atención a los detalles y adaptación al cambio. Esto, unido al desarrollo de rasgos carismáticos, frescos, conciliadores y de regulación interna para poder relacionarse con el personal, lo sitúan en una posición de liderazgo transformacional, debido a que se encuentra enfocado en dirigir para el cambio mas no para la estabilidad de la organización.

Por consiguiente, el Conocimiento y manejo de los recursos de comunicación e inteligencia emocional en el liderazgo, la sintáctica, semántica y pragmática, cada entrevistado reacciona de forma diferente a los estímulos externos, esto, debido al desarrollo previo de constructos teóricos y prácticos sobre sus conocimientos adquiridos, a partir del uso de su neuroplasticidad y consciencia sobre el uso de las neuronas espejo. Este proceso tanto, en el uso de la comunicación como herramienta y su comportamiento desde liderazgo, no es completamente consciente por los tres entrevistados, pero en los análisis semánticos de sus entrevistas, se pudo evidenciar de forma práctica, los tres entrevistados consideran importante manejar la mejor comunicación posible con el personal para mantener una posición de liderazgo con ellos.

Entre los aspectos en común que poseen sobre estos constructos de comunicación y liderazgo, se encuentra conocer parte de la vida de sus colaboradores. Conocer sus hábitos de trabajo para potenciar sus debilidades. Identificar sujetos potenciales para hacer ampliación de sus destrezas. Hacer presencia desde la interacción constante para crear una cultura de respeto, admiración y sentido de pertenencia con relación al equipo de trabajo y la organización. Estos aspectos en común, se ven diferenciados en sus formas de expresión y liderazgo. Lo que lleva a la reflexión sobre como a pesar de utilizar diferentes recursos, cada entrevistado en sus diferentes áreas manejan intereses y propósitos en común que llevan a cabo de forma con estilos diferentes, pero cumpliendo los objetivos planteados.

REFERENCIAS

- Achua, C. y Lussier, R. (2011). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Cuarta Edición*. Santa Fe (México D.F): Cengage Learning.
- Adams, R. 1971. *Introducción a la antropología*. Guatemala: Editorial José de Pineda Ibarra.
- Álvarez, A y Jordan, R (2016). *Nuestra Biología al servicio del Liderazgo*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado de: https://www.claseejecutiva.com/wp-content/uploads/2016/06/Curso-Liderazgo-Clase-Ejecutiva-UC_02.pdf
- Beltrán, G. (2011). *Las claves del liderazgo según Lorenzo Mendoza*. Recuperado de: <http://delamanoconvenezuela.com/2011/05/las-claves-del-liderazgo-segun-lorenzo-mendoza/>
- Berbel, S. (2014). *Liderazgo y género: Análisis de las divergencias conceptuales y sus efectos en la teoría y práctica feminista*. *Revistas Cuadernos de Psicología*, (16) 1, 73-84. Recuperado de: <http://www.quadernsdepsicologia.cat/article/view/v16-n1-berbel>
- Braidot, N. (2006). *Neuromanagement y Neuroliderazgo*. Como se aplican los avances de las Neurociencias a la conducción y gestión de Organizaciones. Recuperado de: <file:///C:/Users/Carmely/Downloads/706-2825-1-PB.pdf>
- Braidot, N. (2013). *Neuroliderazgo*. Recuperado de: http://www.braidot.com/upload/papers/696_neurociencias_aplicadas_en_las_organizaciones_n%C3%A9stor_braidot_130910.pdf
- Cecilia, A y Vargas, M. (2014). *Material didáctico para la elaboración de Proyectos Educativos*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/profesoramayrilynvargas/gua-de-ejecucion-4ta-versin-para-envo-a-los-estudiantes>
- Cirelli, S. (2014). *La inteligencia intuitiva en la toma de decisiones de líderes desde una perspectiva neurocientífica*. Recuperado de: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0735_CirelliSC.pdf
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007). *Researchs Methods in Education*. Recuperado de <https://islmblogblog.files.wordpress.com/2016/05/rme-edu-helpline-blogspot-com.pdf>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999, 30 de diciembre). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 36.860.

- Cuartas, G. y Montoya, C. (2013). *Nuevos liderazgos para empresas competitivas en entornos globalizados*. *Revista QUID*, (21) 61-66. Recuperado de: <http://revistas.proeditio.com/iush/quid/article/view/114>
- Declaración Universal de Derechos Humanos. (1948, 10 de diciembre) Adoptada y proclamada por la Asamblea General en su resolución 217 A (III).
- Dimas, I. y Vitriago, A. (2016). Estilos de liderazgo prevaecientes en los supervisores del área de almacén de una empresa del sector de refrescos y bebidas no carbonatadas ubicada en Valencia, estado Carabobo. (Trabajo de Grado). Universidad de Carabobo Facultad De Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Relaciones Industriales. Campus Bárbula.
- Encabo, F y López, V. (2004). *Diferencias de género y comunicación: aspectos no verbales y propuestas didácticas*. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/DIDA/article/viewFile/DIDA0404110045A/19331>
- Escandell, V., (2005). *La comunicación*. Madrid: Gredos.
- Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales – UNC (s/f). Recuperado de: <http://www.facultad.efn.uncor.edu/webs/departamentos/divbioeco/anatocom/Biologia/Los%20Sistemas/Nervioso/Sinapsis.htm>
- Fajardo, L., (2009). *A propósito de la Comunicación Verbal*. Forma y Función, vol. 22, núm. 2, julio-diciembre, 2009, pp. 121-142. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21916691006>
- Gironella, N. (2015). *Medida de la eficacia comunicativa análisis de la credibilidad y capacidad de influencia. Códigos no verbales, competencias emocionales y temperamentos*. Recuperado de: <http://eprints.ucm.es/32922/1/T36316.pdf>
- Givens, D. (2008). *El lenguaje de la seducción*. Recuperado de: <https://issuu.com/chuchokatze/docs/120717123642-678cae2007e74eec90ad652ee5068642>
- Goleman, D. (2005). *Liderazgo que logra resultado*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1708875>
- Gómez, C. (2002). *Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos Relevantes*. *Revistas Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, (2) 2. Recuperado de:

http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf

Griffin, R. y Moonhead, G., (2010). *Comportamiento Organizacional*. 9na Edición. Santa Fe (México, D.F.): Editorial *Cegage Learning*.

Guba, E. Lincon, Y. (2002). Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. Compilación en Denman, C. y Haro J. *Por los Rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social*, P 113-14. Sonora (México): Colegio de Sonora. Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/53281803/Competing_Paradigms_in_Qualitative_Research_Guba_Lincoln_1994_Spanish.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCompeting_Paradigms_in_Qualitative_Research.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190826%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190826T222951Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=bdbb38fda0eddab5b9681f6d50c7bd65289db57209cdcb07584737880f874d0

Gutiérrez, E. (2015). *Liderazgo del Personal Directivo como factor influyente en la Formación de Equipos de Alto Desempeño*. Recuperado de: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1378/1/Egutierrez.pdf>

Jessell, T., Kandel, E. y Schwartzet, J. (1997). *Neurociencia y conducta*. Madrid: Printece Hall.

Kalat, J. (2011). *Psicología Biológica (10ª Ed)*. Mexico, D.F.: CENGAGE LEARNING.

Kolb, B y Whishaw, I. (2006). *Neuropsicología Humana (5ª Ed)*. Madrid: MEDICA PANAMERICANA S.A.

Hernández, A., (2014). *Expresión Oral Y Escrita II. Unidad I Comunicación Verbal Y No Verbal*. Universidad Tecnológica De Izúcar De Matamoros. México. Recuperada de: <https://licangelahdez.files.wordpress.com/2014/01/unidad-i-com-verbal-y-no-verbal-oeii.pdf>

Maldonado, J. (2016). *Incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en una empresa de transporte ubicada en Valencia, estado Carabobo*. (Trabajo de Grado). Universidad de Carabobo Facultad De Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Relaciones Industriales. Campus Bárbula

Martín, A. (2006). *Introducción al Liderazgo Organizacional. Teoría y metodología*. [Versión electrónica], Meléndez Valdés, 61 - 28015, Madrid: editorial DYKLNSOM, S. L.

Martínez, M. (2009). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.

Martínez, M. (2006 a). *Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de investigación*. México: Trillas.

- Martínez, M. (2006 b). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *REVISTA IIPSI FACULTAD DE PSICOLOGÍA UN M S M. ISSN: 1560 - 909X VOL. 9 - N° 1*. PP. 123 – 146. Recuperado de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf
- Masaya, L. (2017). *Comunicación verbal y no verbal un enfoque neuronal*. Universidad De San Carlos De Guatemala. Guatemala. Recuperado de: <https://docplayer.es/94893868-Comunicacion-verbal-y-no-verbal-un-enfoque-neuronal.html>
- Neuro Ciencia y Empresa. (2014, 25 de Marzo). “*Un Cerebro para los Negocios: Neuromanagement y Empresa*”. (Edición. 1). Recuperado de: <http://www.agroquimicoslostrivinos.com/files/Proy-Inv.pdf>
- Ojeda, H. (2013). *Análisis de la Comunicación Organizacional en la Alcaldía del Municipio Crespo, Estado Lara, según la Teoría Moderna de la Geometría de la Comunicación Empresarial de Italo Pizzolante (1992)*. Recuperado de: http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/analisis-comunicacion-organizacional-alcaldia-municipio-crespo-estado-lara-teoria-moderna/id/58107903.html
- Otálora, L. (2017). *El Neuroliderazgo y el Clima Organizacional en la diversidad de género*. Universidad Internacional de la Rioja. Bogotá.
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo* (8ª. Ed). [Versión electrónica], Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Pallarés, D. (2011). *La neurociencia aplicada al estudio de género: ¿una nueva perspectiva*. Recuperado de: <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/77146>
- Pinillos, J., (2003). *La mente humana*. Madrid. Ediciones Temas de hoy.
- Pizzolante, I. (s/f). *Adecuarse al nuevo entorno empresarial o asumir el desafío de modelarlo*. Recuperado de: <file:///C:/Users/Mary/Downloads/4605-Texto%20del%20art%C3%ADculo-16614-2-10-20131213.pdf>
- Puente, A., Badal, G., Cordero, M. y Marín, N. (s/f). Recuperado de: <https://sites.google.com/a/iesazahar.es/psicoazahar/estructura-neuronal>
- Reglamento Parcial De La Ley Orgánica De Prevención, Condiciones Y Medio Ambiente De Trabajo (LOPCYMAT) Decreto N° 5.078 de fecha 22 de diciembre de 2006, mediante el cual se dicta el

Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.596 de fecha 3 de enero de 2007.

Rizzolatti, G. (2005). *Las Neuronas Espejo te ponen en el lugar del otro*. Recuperado de: http://elpais.com/diario/2005/10/19/futuro/1129672806_850215.html

Rodríguez, O. (2015). *El Liderazgo Como Herramienta Para La Labor Gerencial*. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7229/1/RODRIGUEZ%20VASQUEZ%20LGA%20YANETH%202015.pdf>

Sánchez, S. y Díaz, R. (2003). *Patrones y estilos de comunicación de la pareja: Diseño de un inventario*. *Revista Antes de Psicología*, (19), 2, 257-277. Recuperado de: https://www.um.es/analesps/v19/v19_2/08-19_2.pdf

Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones MORATA, S.L.

Sperber, D y Wilson, D., (1986). *Relevance. Communication and Cognition*. Cambridge: Harvard University Press.

Todorov, T. (1981). *Mikhail Bakhtine. Le principe dialogique*. Paris: Editions du Seuil.

Vasilachis, I. (2006). La investigación cualitativa. En Vasilachis, I. (Coord). *Estrategias de Investigación Cualitativa* (pp 23-60). Barcelona (España): Gedisa.

Vygotsky, L. (1970). *Pensamiento y lenguaje. Comentarios críticos de Jean Piaget*. Montevideo: Ediciones Fausto.

Watzlawick, P., et al. (1991). *Teoría de la Comunicación Humana*. [Versión electrónica]. Barcelona. EDITORIAL Herder. Recuperado de: <https://catedraepistemologia.files.wordpress.com/2015/09/276081111-teoria-de-la-comunicacion-humana-watzlawick.pdf>

Whittaker y Whittaker. (1986). *Psicología (4ª Ed)*. México: NUEVA EDITORIAL INTERAMERICANA, S. A de C.V.

**ANEXO 1: GUÍA DE ENTREVISTA PARA INFORMANTES CLAVES EN UNA
EMPRESA DE CONSUMO MASIVO**

DATOS PERSONALES

EDAD:

FECHA DE NACIMIENTO:

ESTADO CIVIL:

ANTIGÜEDAD DENTRO DE LA EMPRESA:

ESPECIALIDAD:

GRADO ACADÉMICO:

CARGOS DENTRO DE LA EMPRESA:

FECHA DE ENTREVISTA:

INTERROGANTES:

1. ¿Podría describir cómo es su día normal de trabajo dentro de la empresa?
2. ¿Cómo ha sido su experiencia de trabajo dentro del cargo que actualmente ocupa en la empresa?
3. Desde su experiencia ¿Qué considera usted que es el liderazgo?
4. ¿Qué características debe poseer un líder?
5. En su experiencia, ¿las emociones tienen alguna relación con la forma de liderar a un equipo de trabajo?
6. ¿Cómo usted considera que suele manejar el estrés en sus actividades laborales?
7. ¿De qué forma suele comunicarse con su equipo o compañeros de trabajo?
8. ¿Cuáles son los canales de comunicación que usualmente utiliza para transmitir un mensaje a su equipo o compañeros de trabajo? (verbal, escrito, gráfico)
9. ¿Considera usted que conoce a su equipo o compañeros de trabajo? ¿Podría hablar sobre dos de ellos? un poco de su historia, forma de responder en su día a día, comportamiento entre otros.
10. ¿Qué es lo más importante para usted al momento de transmitir una información a su equipo o compañeros de trabajo?

ANEXO II: TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA

(C: ENTREVISTADORA-INVESTIGADORA / E: ENTREVISTADO / LOS ESPACIOS EN BLANCO, , SON NOMBRES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA QUE SE OMITEN POR COOFICIALIDAD)

Participante F1

C. ¿Edad qué posee?

E. Tengo 58 años.

C. Ok, ¿su fecha de nacimiento?

E. 08/08/59

C. ¿Su estado Civil?

E. Casada.

C. Ok, ¿Con quién vive usted?

E. Con mi esposo y mi hijo.

C. Ok, ¿Aparte de su hijo tiene algún otro hijo o solamente él?

E. No, ese es mi núcleo familiar.

C. ¿Cuál es su antigüedad dentro de la empresa?

E. Dentro de la empresa tengo cerca de 22 años de regreso porque antes de estuve aquí como 9 años me fui y regrese y ahorita tengo cerca de 22.

C. Ok. o sea que en total vendrían a ser 29 años.

E. Sí, o sea....

C. ¿Más o menos de cuánto tiempo fue la pausa?

E. Como de dos años, o sea realmente yo me fui a otra planta de otra empresa, pero ahí no tuve mucho tiempo, ahí salí embarazada y tuve ese periodo, cuando mi hijo cumplió un año, me llamaron nuevamente de aquí y me vine nuevamente.

C. Ok, ¿Cuál es su especialidad acá o cual es el área donde está trabajando en este momento?

E. Aseguramiento de Calidad.

C. Ok, ¿Cuál es su grado académico?

E. Yo soy técnico superior en química y ahorita estoy por graduarme de ingeniero en procesos químicos.

C. Ok perfecto, ¿Ha tenido algún otro cargo dentro de la empresa o ha tenido otros cargos dentro de la empresa?

E. Sí, porque yo comencé aquí en la empresa trabajando en el laboratorio, primero estuve en contratos, haciendo suplencias de personas que estaban prenatal y postnatal, después hice un contrato con una persona que iba a hacer un trabajo de investigación en el luego de eso

bueno me quedé por 9 años como analista de laboratorio, me fui a otra empresa y cuando regresé como jefe de departamento y actualmente soy gerente de aseguramiento de calidad de las plantas de alimentos balanceados de Valencia y cuando estaba en Acarigua también.

C. Ok , o sea que ha sido un proceso evolutivo en ascenso.

E. Sí.

C. Ok, ¿Podría describir cómo es un día normal de trabajo dentro de la empresa?

E. Normalmente yo soy muy planificada y estructurada, o sea no dejo de repente aquí esperando que me caiga algo, o sea siempre trato de tener mi programa, que voy a hacer, que voy a atacar, con quienes me voy a reunir, yo siempre llevo mis notas, yo siempre tengo un cuaderno o una agenda donde tengo los pendientes, cuando tengo un tiempo anoto las cosas y cuando me voy acordando de cosas que tengo por ahí las dejo pendiente y cuando echo mi revisión no importa de atrás, retomo las que en algún momento no cerré y entonces las voy teniendo pendiente ahí, entonces cuando por lo menos un día como hoy, por ejemplo yo ya venía programada, yo tengo o tenía ya hice una visita al comedor ya hice mi recorrido acabo de hablar con el señor del comedor, porque me voy a reunir contigo porque ya tenía programado la reunión contigo a esta hora, me voy a reunir con él después de esta, y me voy a reunir con la persona de diagnóstico, la jefe de laboratorio y diagnóstico para hablar todo el mismo tema, en la tarde eso prácticamente me va a llevar toda la mañana, en la mañana tengo pautado finiquitar los compromiso que adquirí en una reunión de resultados que hicimos ayer, hicimos una reunión de resultados donde yo presenté propuestas de metas para este ejercicio que estamos comenzando y quedé en enviar toda esa información a la gente de operaciones para sentarme con ellos y definir en la tarde mandar esa información, fijare fecha para revisión con ellos de esas metas y también reunión para ver las estrategias, ya por lo menos yo mañana en la mañana tengo que presentarle el digerido de esa presentación que no pudo estar presente el Señor [redacted] y también tengo reunión con él, ya le dije al señor del comedor que nos vamos a reunir nosotros pero que de todo lo que yo investigue hoy acerca del tema del comedor que estamos haciendo unas evaluaciones de mejora, mañana nos vamos a reunir con la Señora [redacted] también, entonces ya tengo mis planes o sea no ataco cosas al azar, puedo planificar de repente en el día, por ejemplo yo mañana voy a trabajar con el supervisor que yo tengo en planta 1 y vamos a ver todos los temas que estén ahí de planta 1, pero siempre me paseo por todo o sea aquí en este complejo hay 3 plantas, planta 1, planta 2 y expandido que ahorita tienen una baja producción pero si de una u otra forma producen e independientemente de que la planta esté parada o no esté parada, yo no dejo o no dejamos de hacerle su seguimiento o sea si cerraron la planta de “*petfood*” porque ya no se está produciendo yo no dejo de hacerle su auditoria sanitaria, para que mantenga los estándares. Si mañana nos dicen vamos a arrancar no tengo que recontar piso, si no que ya eso sigue evaluado y tenemos los puntos que tenemos que atacar para mantenerla.

C. Ok, ¿Cómo ha sido su experiencia de trabajo dentro del cargo que actualmente ocupa dentro de la empresa?

E. Pienso que ha sido gratificante y de mucho crecimiento, o sea yo pienso que me gusta pues a mí me gusta lo que hago y no solamente lo digo a veces me echan broma “es que a ti te nutre esto” porque es una cuestión de que pueden ser conflictos o resolución de problemas, pero normalmente yo veo un problema como una oportunidad de arreglarlo, me entiendes no lo veo como una derrota o algo, si hay algo que no esté funcionando, yo tengo que hacer un plan para hacer que funcione o por lo menos para amortiguar el mal efecto que pueda tener y eso pienso que soy muy buena y soy

muy activa en eso, o sea proactiva, nunca espero tampoco que otros vengan a resolver las cosas, así no sean problemas míos me meto a ayudar, me entiendes, o sea por lo menos en la parte de aseguramiento toca mucho hacer auditorías, toca mucho decir esto está mal, esto está malo pero por lo menos la presentación que hicimos ayer, por lo menos yo le dije a mis supervisores, yo quiero la presentación de los resultados y en otras láminas que debemos hacer para mejorar eso, nosotros se lo vamos a decir, no tenemos que esperar que ellos paran las ideas, si las tenemos digámoslas y aparte de eso siempre hay que hacer alguna gestión de reunirse de hacer seguimiento de repente de hacer uno apoyar, que te vean allí por ejemplo yo manejo también la parte de control de plagas, o sea hay una empresa externa pero yo la superviso, pero independientemente de eso yo les dije a ellos, bueno vamos hacer un ataque ahorita y ahorita voy a buscar muestras de mortadela, embutidos y todo y vamos a cambiar el cebo que estamos utilizando aquí, que es más atractivo con esto vamos a llamar más la atención y el roedor va a comer más el veneno y todo y entonces me meto con ellos a hacer esa especie de trabajo y después los dejo, pero yo creo que uno siempre tiene que dar el paso adelante y la gente sigue y sigue bien, por ejemplo ahorita recibí un mensaje del muchacho de control de plaga y dice “ Sra. ayer hice tal cosa” no lo terminé de leer bien, pero yo ya sé que me está respondiendo independientemente de que él no me reporte a mí, él le reporta al jefe de la compañía, pero tenemos ese contacto, a mí no me importa tampoco la parte de gerente, si yo me tengo que reunir con el hombre que pesa la pre mezcla, con el hombre que barre aquí la broma, yo me he puesto con gente a enseñarlos a barrer y muchas veces decimos, servicios generales el hombre va a barrer, y no todo el mundo sabe barrer o por lo menos hacerlo bien. Entonces, bueno mira vamos a hacer esto vamos a agarrar el cepillo le echamos *gas oil* y vamos a ir rodando por eso y eso te va quitar el polvo y te queda más limpiecito eso, entonces venderles las ideas a la gente, la gente ve que tú los estás ayudando, en vez de criticarlos y de hundirlos como muchas veces el comentario de algo y te lo dijo por mi hijo, cada vez que le digo algo él cree que le estoy regañando y no es que te estoy regañando, esto te lo estoy diciendo como sugerencia para que tu tomes eso, es más difícil con los hijos, pero con la gente, con la que uno trabaja es más sencillo y lo toman de mejor manera.

C. ¿Desde su experiencia que considera usted que es liderazgo?

E. ¿Qué es liderazgo? Liderazgo para mi es tener presencia ante la gente, yo creo que eso es muy importante por ejemplo yo ahorita le decía al señor del comedor que no lo conocía, “ yo necesito reunirme con usted y donde nos vemos, nos vemos en el comedor o me llama cuando llegue” y me llamo cuando llegó y yo pasé ahorita por ahí y le dije... o sea es eso que cuando hables con alguien o cuando le digas algo a alguien o sea realmente tengas la atención de esa persona, tengas la buena voluntad y la credibilidad con las personas, o sea todo eso es liderazgo, o sea liderazgo no es cargo, liderazgo no es tener el poder, o sea hay mucha gente que esta... el ejemplo clásico del sindicalista es líder y no es el que gana más o a lo mejor que un director, pero es líder de sus trabajadores y a lo mejor esa palabra “liderazgo” yo lo veo, yo siempre le doy gracias a dios porque tengo si se quiere las puertas abiertas donde toco, o sea toco suponte ahí.. Aquí , ahorita vino y para una oficinita desocupada, y me responde “si como no aquí está, voy a tal parte y si como no” ahorita tiene un hijo que está haciendo la pasantía aquí, ahorita la cosa aquí está difícil, no aceptan pasantes, mira necesito... “sí como no ” y así pues creo que realmente, sí ha sido un trabajo porque también siempre le he abierto las puertas a la gente y creo que es reciprocidad y también creo que se forjan los nombres, se corren los rumores, se sientan precedentes y todo eso forman parte del liderazgo, el liderazgo no es solamente que “no aquel que domina las masas la gente lo sigue y toda esa broma” detrás de todas esas cosas hay muchas, muchísimas cosas que te

pueden hacer líder o que te pueden hundir de un día para otro, puedes ser líder hoy pero mañana no, ese es mi concepto pues.

C. Ok, muchas gracias, bueno eso también responde un poco la pregunta que venía o que viene que es ¿Qué características debe poseer un líder?

E. Claro.

C. ¿En su experiencia las emociones tienen alguna relación con la forma de liderar a un equipo de trabajo o a las personas que estén a su cargo o personas que estén en su entorno?

E. Creo que sí, porque somos seres humanos, somos emociones, así como te digo que me puedo poner con un obrero como limpia, también tengo un carácter bien fuerte y es el carácter donde ubico a la gente, cuando veo que está desubicada y le digo no, así no es, es así, o sea soy fuerte en ese sentido, muy pero muy fuerte, pero siempre teniendo la razón, no peleando cosas que no son razonables, te cito por lo menos el ejemplo de ayer en la reunión, la reunión de ayer pudo haberse tornado en discusión porque no es fácil presentar unos resultados donde alguien ve que las cosas no están bien o que no ha tenido un buen desempeño y que lo estemos mostrando y la gente se puede agarrar de temas y alguien tiene que decir “no ya va, la reunión es para esto si necesitamos discutir esto de otra manera, lo discutimos luego pero aquí lo que vinimos fue a hacer esto” y eso fue lo que hice entonces todo el mundo ahí... (Risas) y en eso ahí yo digo que hay un liderazgo porque independientemente de que tuve que usar algún tipo de fuerza, todos respetaron esa fuerza, OK, todos la respetaron porque si no las cosas se salen de las manos.

C. Que fue también ubicar un poco la emoción de ellos de molestia, de incomodidad.

E. Exactamente

C. Hacer contención de esa emoción.

E. Exactamente.

C. Para poder dirigir la reunión a lo que se quería.

E. Claro y creo que eso es una característica muy importante, no lo voy a llamar del liderazgo si no de alguien que lleve las riendas de una jefatura ¿ok? Porque si no las cosas se les escapan de las manos.

C. ¿Considera que en ese momento hubo algún manejo en usted de su propia emoción, que emoción hubo en ese momento, como la manejo?

E. ¿Qué emoción hubo en ese momento? Hubo molestia, hubo molestia claro, hubo en un principio fue algo como si, pero, o sea, no podemos pensar que es solamente que eso que estás diciendo porque también está este caso, este caso y este caso y volvía el tema de ¿qué es esto? Y ya va no nos vamos a encasillar de que es esto, si solamente tienes esto, esto y esto, eso suma, pero tienes muchos más, pero vamos a darle un parado aquí a esto, no es a esto a lo que vinimos a la reunión, ¿Me entiendes? Entonces lo que te quiero decir es que en un principio trato de que la cosa camine de la mejor manera, pero si no camina de la mejor manera, pongo corto a la cosa.

C. Ok, ¿Cómo considera usted que suele manejar el estrés en sus actividades laborales?

E. ¿Cómo manejo el estrés? No es fácil, primero que el estrés me pega aquí... el estrés me puede sacar de servicio pues, o sea puedo enfermarme tengo que inyectarme, o sea de verdad me pega muchísimo aquí cuando estoy estresada pero es como te digo en los cursos y en lo que he tratado

de aprender, trato de aprender o sea, he aprendido respirar, la parte de la respiración es súper importante eso baja mucho la parte de las emociones, a mí la parte del olor es fundamental, a mí un mal olor me mata pero un buen olor o sea me puede activar cosas maravillosas en mí, o sea a mí me gusta eh.. yo siempre uso perfume, a mí me gusta la gente que huele bien, que está perfumada, y entonces tengo en la oficina unas esencias que huelen divinas y me hago mi ritual de respirar y absorber esas cosas, para bajar la emoción, puedo inclusive ponerme a organizar mis gavetas, una vez mi jefa me decía “bueno y que pasó que estar organizando las gavetas es ¿que no tienes nada que hacer?”, y sí tengo cosas que hacer, pero es como que esto, yo no me puedo enganchar con esto ¿me entiendes? O sea, tengo que buscar algo donde fijar mi atención que me desvíe de esa mala emoción, entonces trato de... hay ejercicios muy buenos y yo los uso, bueno por eso hice unos cursos de algo que se llama “*ho'oponopono*” ¿lo conoces? Entonces ahí te dicen “papel de mosca” y papel de mosca es tú sabes, esos papeles que usaban en el campo antes que ponían un papel para que la mosca se pegaran, papel de mosca es para que todos esos pensamientos malos se peguen ahí y se vayan *pal carrizo*, yo utilizo mucho eso, o sea, cuando viene algo que me está perturbando mucho y sé que viene eso utilizo papel de mosca para que se vayan. (Risas).

C. Excelente, ¿de qué forma suele comunicarse con su equipo o compañeros de trabajo?

E. Con mi equipo yo me comunico a cada rato, porque yo soy presencial en la oficina y muy poco viajo y siempre estoy ahí y siempre me están preguntando cosas o consultando y me comunico con el grito porque “fulano ven acá” porque están cerca, me reúno mucho con ellos, para hablarles de las cosas y sobre todo porque yo soy más de revisar en físico que en digital, me gusta mucho que me impriman cosas aunque la cosa de impresión ahorita está difícil, sin embargo yo leo los reportes diarios, yo les pido a mi gente un reporte de como estuvo todo en la planta y cuando leo el reporte si hay algo que debo atacar lo ataco inmediatamente, si hay algo que no está muy claro lo vemos inmediatamente y tomamos acciones o sea no tengo que esperar para decirte me reúno mensual, quincenal, o sea, no es día a día, tenemos ese *feedback*.

C. Ok, esto también creo que responde un poco la próxima pregunta ¿Cuáles son sus canales de comunicación, ¿cuáles son los canales de comunicación que usualmente utiliza para transmitir un mensaje a su equipo o compañeros de trabajo, verbal, escrito, gráfico?

E. Bueno todos, por ejemplo, si me quedo después de la hora y reviso documentos y hay algo que quiero que veamos más adelante yo utilizo mucho el clic y el papelito y el papelito pongo el papel y que es esto y le pongo “necesito que hablemos esto mañana a primera hora” entonces lo pongo en tu escritorio o lo pongo ahí para que mi asistente mañana a primera hora lo distribuya y entonces la gente viene “¿esto quiere hablarlo conmigo?” y lo hablamos, si es algo que recibí un correo y necesito que ellos se aboquen a ello, reenvió el correo a ellos y les dijo “mira fulano vamos hacer esto y esto y hablemos mañana de esto para concretar”.

C. Excelente, ¿considera usted que conoce bien a su equipo de trabajo o compañeros de trabajo, podría hablarme sobre dos, un poco de su historia, forma de responder, comportamiento?

E. Sí, yo creo que los conozco a todos, de hecho en mi área hay muy poca gente nueva, se mantiene mucho la gente, te dije mi asistente , es una muchacha muy proactiva, está enferma, tiene una enfermedad, tiene lupus y muchas de las cosas esta de las cuales te estoy hablando cuestiones espirituales y todo eso es porque la he acompañado en ese proceso, ella dice que yo soy su mamá, su mamá adoptiva, la he acompañado porque ella da mucho más en el trabajo de lo que se pueda esperar de ella e inclusive hacia mi vida personal ella, suponte que si yo tengo algo pendiente que sea personal ella no le importa y me hace la gestión, entonces es muy proactiva pues, y realmente

pues se ha ganado el cariño y todo lo que es la familiaridad conmigo, y bueno conozco de ella muchísimas cosas, o sea de su proceso de enfermedad, quienes son en su familia, o sea conozco a su hijo, interactuamos muchos no solamente en el trabajo si no también fuera el trabajo, igualmente tengo a mi supervisor que es uno de los más antiguo, tiene, se casó, se divorció, pero ya tiene un hijo grande, el hijo está estudiando en Barquisimeto, él es de Yaracuy, sus padres son de Yaracuy, sus hermanos son policías, o sea, si los conozco, o sea aquí en Valencia vive con una pareja nueva que se consiguió, ella tiene hijos, tiene nietos y bueno pues él ha adoptado esta familia como de él, tiene... Es muy bueno en su trabajo de calidad como que conoce la planta, llega a la gente y trabaja en equipo para que los indicadores mejoren, sin embargo tiene debilidades como que a las 4:30 se va, no es de las personas que después de las 4:30 está, siempre llega temprano por supuesto, es de las personas que, o sea tienes sus virtudes y le conozco también sus debilidades, como todo, tengo a que es una persona que es una persona que todavía está en proceso de que tiene que aprender muchas cosas, pero trabajo con él para que tome de sus compañeros lo mejor y no lo peor, porque en un grupo de trabajo yo tengo tres supervisores, en un grupo de trabajo por lo menos como eso tengo a , que se mete en la planta, conoce el proceso y todas esas cosas, tiene cosas positivas, tiene las negativas pero l trata de imitarlo en eso, aprende la planta, conoce la planta es bien importante que la gente de la planta te vea con conocimiento, porque eso fomenta el respeto hacia ti y tus conocimientos, en planta para tener esa parte de si le queremos llamar liderazgo sobre el personal hay que demostrar que uno sabe, que conoce el proceso, verdad y que, porque a niveles por lo menos, es muy diferente los niveles culturales, porque a nivel de un obrero tú vas y le preguntas esa puerta se abre para dentro o para afuera y él sabe que se abre para adentro, y te dice no para afuera y cuando tú vas y te das con el vidrio, o sea no se la da de jefe, o sea no se la da de jefe ¿me va a venir a preguntar eso? O sea cosas, como esas eso hay que saber y por eso hay que saber ganarse mucho a la gente y en eso en este caso mi experiencia en esta planta es que uno tiene que demostrar, yo me acuerdo de un señor que trabaja aquí, que casi no le habla a nadie que es así como “ ” ese nunca me hablaba y yo llegué, o sea novatadas de un tiempo y el señor nada, y el señor nada, una vez yo me monté encima de la mezcladora para ver como mezclaba la mezcladora y el de allí ese señor que me vio montada ahí, metida en la mezcladora ese señor me busca a mí para comentarme los problemas de planta, o sea una broma que yo dije que “ hasta que no me vio metiéndome en la mezcladora o sea no respeto ese tipo de rango” entonces trató de trabajar con en eso en que trabajé más en equipo que tiene que venderle a la gente las recomendaciones como ganar y ganar y que tiene que ser menos picado, porque cualquiera le ve rapidito la costura, de que tú le dices que pero tu echaste a perder esto y el “no yo no lo eche a perder, no sé qué más” inmediatamente se pica entonces eso lo aprovecha mucho la gente para molestar entonces no podemos darnos ese lujo porque si a nosotros nos molesta la gente de planta perdemos.

C. Ok, por último ¿Qué es lo más importante para usted al momento de transmitir una información, a su equipo o compañeros de trabajo?

E. ¿Qué es lo más importante? Vendérselas, vendérselas, que les llegue y utilizo cualquier medio, así sea la técnica del terror por decirte algo, muchas veces sin llegar a ejecutarla, a la gente hay que masificarle las cosas para que las pueda entender, por decirte algo, que yo te diga “eso que está ahí está sucio y hay que limpiarlo” y tú me dices “yo sé que hay que limpiarla” entonces que hago yo, “eso hay que limpiarlo porque si no se contaminan las cosas, puede afectar en tal broma o te puedes enfermar o te cae esto” o sea le pongo todo el panorama crítico, para motivar a la gente para que haga la actividad o que tome la acción.

C. Que lo haga suyo, que haga la situación algo como suyo.

E. Claro, que vea que realmente puede afectarlo a él y también a otros, por ejemplo nosotros aquí implementamos una técnica que se llama HHCP que es un análisis de riesgos o peligro que se usan en las plantas de alimentos para humanos, para evitar que se haga daño al consumidor de una manera letal, esto nació en la NASA con los viajes espaciales, desarrollaron esa herramienta porque no se podían dar el lujo que suponte a un astronauta le diera una diarrea en el espacio o le diera una fiebre, entonces todo lo que fabricaban para ellos tenía que tener una inocuidad impecable, entonces ese sistema se ha promovido en diferentes partes y en las plantas de alimentos se utiliza mucho, aunque esta es una planta de alimentos para animales, nosotros tenemos dos plantas aquí donde los tenemos establecido, donde planta 1 donde fabricamos reproductoras y planta expandida donde fabricamos el alimento de mascota, el alimento de mascota se hace como si fuera un alimento para bebés, entonces explicándole todas las medidas que hay que tomar en la planta esta para mascota yo siempre le decía a la gente ejemplos que mira “imagínate que alguien que está trabajando en la fábrica donde preparan la leche para tu bebé haga estas cosas, que crees tú que le pasaría a tu bebé” a no inmediatamente la gente toma estas reacciones, igualito aunque tu bebé no se coma este alimento para mascota, pudiera metérselo a la boca porque fue a jugar con la mascota y de repente se metió un taquito del *protican*, *perrarina* como lo decimos genéricamente, a la boca y se contaminó, no puede ser nosotros no solamente fabricamos esto para un perrito, y los perritos son de paso como la familia, nadie quiere que se le muera la mascota, entonces bueno trato de... y se ríe cuando le digo que tengo que aplicar la técnica del terror.

C. Ahí varias técnicas ya bautizadas por usted...(risas)

E. Sí muchas veces, aunque uno no lo crea la gente necesita más motivación de la que uno cree para poder hacer una tarea.

C. Bueno estamos listas entonces, muchísimas gracias señora .

Participante F2

C. ¿Su edad?

E. 54 años.

C. ¿Fecha de nacimiento?

E. 03/06/66

C. ¿Estado civil?

E. Casada.

C. ¿Con quién vives?

E. Con , una persona dedicada a la administración, contracte mío, muy tímido, poco hablador, un contracte mío.

C. ¿Tienes hijos?

E. Sí, pero no está aquí, está en Alemania estudia música.

C. ¿Cuál es tu antigüedad dentro de la empresa?

E. Ayer hice 10 años.

C. ¿Cuál es tu especialidad?

E. mi fuerte es la responsabilidad social, yo inicié en la empresa en el área de responsabilidad social ha sido toda mi trayectoria y hace un año estoy en RRHH sin dejar de influir o hacer cosas en responsabilidad social, porque realmente es lo que me apasiona o como desde RRHH incorporar dimensiones que tienen que ver con esa área y fue un poco el reto por el cual lo acepté, fue una propuesta de promoción y lo acepté no tanto porque me guste lo administrativo de RRHH, sino por la posibilidad de que desde ese espacio podía lograr influir para generar la RSE como un eje transversal, donde tenga la dimensión de impactos económicos, sociales y ambientales.

C. ¿Cuál es tu grado académico?

E. Estudie en la... Soy técnico Universitario Superior y tengo un master.

C. ¿El universitario es?

E. En ciencias pedagógicas en la católica.

C. ¿El master es?

E. De responsabilidad social y sostenibilidad en la Complutense de Madrid.

C. ¿Cuáles son o han sido tus cargos dentro de la empresa?

E. Siempre gerente de responsabilidad social y ahora gerente de RRHH.

C. ¿Hace cuánto gerente de RRHH?

E. 1 año.

C. ¿Podría describir cómo es un día normal de trabajo dentro de la empresa?

E. Muy dinámico, si me voy para atrás, como ha sido los días de mi vida durante 10 años, han sido súper dinámicos con mucho espacio para crear, para hacer, para innovar, creo que eso es lo que me ha mantenido aquí en [redacted] yo nunca me imaginé que iba a durar tanto, yo no estaba acostumbrada a trabajar en empresa privada yo vengo de organizaciones sociales sin fines de lucro, estaba por mi cuenta cuando me hicieron la oferta aquí en [redacted] y bueno yo dije que iba a asumir el reto y me mantuve porque bueno a la final tuve la oportunidad de desarrollar todos los programas sociales que hoy día tenemos desde su creación, porque hacerlo haciendo diagnósticos en las comunidades y familia de los trabajadores o en los hogares de los trabajadores y bueno desarrollar el marco lógico de proyecto con mucho espacio para hacer, para crear y bueno creo que es lo que me ha mantenido, eso tiene [redacted] y yo mi estilo, yo no soy muy, yo creo que yo no puedo trabajar en una corporación de esas todas rígidas, que tienes que hacer de la A a la Z y te dicen el librito que ya está editado, porque yo necesito editar el libro. (Risas)

C. ¿Cómo ha sido su experiencia de trabajo dentro del cargo que actualmente ocupas en la empresa?

E. Mira me costó un poco ahora, porque como vengo de Responsabilidad social y con muchísima independencia, nada que ver con la administración de RRHH, bueno o sea generaba temas administrativos porque daba mucho porque la responsabilidad social en la empresa se ha llevado no con actividades filantrópicas, sino programas de desarrollo, a todos le diseñamos marcos lógicos para medir impactos, para medir desplazamientos, para medir retornos, y esos son programas entonces sociales que están vinculados a un eje de mayor tiempo como proyectos,

donde sabes, tienes bueno cuales son mis líneas de entrada y que espero yo lograr, y vas viendo todos esos desplazamientos hacemos muy pocas actividades puntuales, ahora es otra cosa, o sea, seguimos con lo mismo o enfocado a muchos programas sobre todo el emprendimiento en responsabilidad social, pero sí estamos iniciando con algunos eventos o iniciativas que tienen que ver más con el tema humanitario por la realidad que estamos viviendo hoy en Venezuela, no lo gerencio yo directamente pero sí logro participar y poder aportar y en RRHH me costó un poco porque bueno ya es otra dinámica, es una dinámica que puedes crear si he creado, si he hecho cosas pero sabes es más estructurado y bueno yo he tenido que trabajar sobre eso y también aceptar que lo estructurado también es importante y me ha servido a mí porque ha pasado por mis medios personales y decir, bueno no puedes calificar esto, tampoco porque es necesario tener controles hacer seguimientos sistematizar, entonces bueno logré comprenderlo y me ha servido, me ha servido hasta personalmente porque bueno yo tenía dificultades para sistematizar soy de crear, hacer, la pasión, la cosa, la emoción y después el control, el seguimiento eso me costaba y lo he trabajado o sea lo he hecho consciente y lo he trabajado es otra cosa porque cuando ya no estás en lo bonito, aunque responsabilidad social es bonito, o sea yo he siempre he dicho el corazón con mucha sensibilidad pero con el corazón duro porque también ves muchas realidades que *wow*, pero igual no estás en conflictos laborales, en cambio en RRHH atiendes más temas que tienen que ver con temas laborales y tienes otra cachucha, que he hecho yo, no perder mi esencia pues, o sea manejarme desde la cachucha que tengo y desde las competencias que tengo como atender situaciones que a veces son complejas por ejemplo como retirar una persona de la organización bueno como hacerlo no, administrativo legal como digo yo típicamente laboral cualquier empresa lo hace así, “hasta hoy es tu trabajo ya no puedes ingresar a la empresa” y hoy en día ya no puedes hacer eso tampoco porque el ministerio de trabajo no permite hacer eso, pero bueno lo hacen desde una perspectiva cuando lo tienen que hacer bien documentada y es así como el rompe, entonces yo decía entonces como hago esto diferente, entonces es más conversar con la persona “mira cuéntame que opciones tienes, cuáles son tus competencias, que haces” o sea como una conversación o *coach* sin hacer una sesión de *coach* pero es como mostrarle a la persona lo que puede hacer antes unas realidades que podamos estar viviendo y en eso he estado enfocada me parece que es una dimensión humana a las actividades que a veces me tocan hacer que no se parecen a mí pues o que yo tampoco he estado acostumbrada a hacer porque no es mi área de experiencia y me ha costado lo administrativo, me ha costado lo rutinario, nunca me ha gustado lo rutinario, o sea el que por ejemplo yo cuando recuerdo que era chava y estudié psicopedagogía que tenía que hacer las prácticas y tenía que ir a las escuela y todos los días la misma cosa en las pasantías, he bueno yo vivía en Caracas, el Hatillo, la fecha, yo decía “todos los días lo mismo a supervisar” o sea no, a mí me encanta es lo diferente y lo que he hecho en es lo diferente, o sea todos los días es como algo diferente y cuando todavía RRHH sigue siendo diferente pero está enfocada, ves por ejemplo cuando nos conocimos yo estaba, yo acompañé a todas las plantas y desde ahí he estado enfocada en hacer cosas porque tengo que ir a las áreas pero ahora estoy enfocada en un trabajo puntual en Bejuma sin descuidar lo otro pero como a control remoto y bueno en lo que voy haciendo voy innovando y creando, por ejemplo para nadie es un secreto todo lo que viven las empresas venezolanas hoy en día, con toda esta realidad que vivimos entonces eh... la inmigración, la gente que se va, los gerentes de buen nivel que se están huyendo, desperdicias técnicas académica, entonces bueno como haces por ahí en eso, entonces me pongo a crear como hacer transferencias de aprendizajes rápidas, aceleradas, con personal medio que a lo mejor van a tener que asumir esos cargos porque no los vas a conseguir afuera, o porque también hay dificultad también empleos masivos como hacías antes, por lo mismo de que por ejemplo en

la empresa sale una situación de dificultad a la hora de la adquisición de la materia prima, eso hace que los ingresos no sean iguales entonces por tanto la posibilidad de ingreso no es igual a la de antes, tienes que trabajarte internamente viendo quienes tienen competencias, potencialidades para poder hacerlo, entonces creo cosas así como que “convírtete en un tutor” como para... sabes proyectos cortos que permitan que incentivar que yo pueda enseñar lo que sea a otro y ese otro lo pueda transmitir más rápido y bueno por supuesto vendrán acompañamientos tipo coach y tal, porque ya tiene que ver el tema ya personal de asumir retos de repente acelerados, es como en los problemas mirar como poder hacer cosas.

C. Ok, es decir que has llevado a RRHH o al área de RRHH tu propia esencia.

E. Sí claro, sin ser vanidosa pues o sea simplemente yo ante todas las cosas que hacía decía “bueno como hago para atender cosas que a veces *wow* me hacían ruido, me movían a mí y bueno como hago para manejarlo desde una dimensión humana” y es quizás lo que he aportado y siendo que he logrado influir, que creo que donde uno tiene que estar aun cuando no me llevé el reconocimiento eso de verdad que no tengo rollo, gracias a dios no tengo rollo con eso.

C. ¿Desde su experiencia entonces que consideras que es el liderazgo?

E. Es la capacidad de cautivar, influir, en los otros para lograr propósitos comunes o en este caso la organización.

C. ¿Qué característica debería tener un líder?

E. Bueno te voy a hablar de mi como yo me siento con mi liderazgo como yo lo ejerzo, con gran escucha, integrando a la gente para solucionar los problemas, que hacemos ante esto, los reúno, que opiniones merece hacer esto, soy, soy, o sea, estímulo a mi equipo, a que hagan cosas aunque no la sepan hacer, no importa vamos a darle, hay que investigar, como harías tu esto, qué harías tu aquí, es que yo nunca... bueno pero vamos a investigar, o sea, sabes motivando integrando los equipos a que seamos parte de la solución de los problemas creo que en la medida que en las empresas y comunidades seamos parte de la solución creo que vamos a, o sea siento que y además lo he vivido que tenemos mucho mayor posibilidades de lograrlo porque los grandes equipos los une propósitos comunes y eso te hace mantenerte ahí conectado con la pertenencia con la responsabilidad, con el hacer, entonces hago mucho eso, o sea soy muy motivante, si soy muy apasionada y entonces motivo a la gente, que te parece hacer esto, o sea los engancha con eso y también logro mirar en cada uno que todos tenemos algún potencial para algo, que todos servimos para algo, entonces como complementarnos como equipo en función de las fortalezas que podamos tener.

C. Es decir, que por lo que noto de la forma en la que habla del liderazgo, de las características de un líder, es un liderazgo de mucha inclusión al que el nosotros se ve muy presente.

E. Sí o sea, mi opinión es esta, y que opinión se merece esto, y aporto también, y busco en sí con mucho consenso, sí busco mucho integrar y el equipo de responsabilidad social siempre fue un icono en la organización y sé que tuve que ver por eso o sea un equipo coaccionado y sé que tuvo que ver con el estilo de gerencia, yo siempre los he mantenido, o sea, todos mis equipos de trabajo los he mantenido aquí, bueno aquí es donde estamos hablando es que siempre los íntegro y los mantengo en contexto en la información, independiente de que a lo mejor no sea de nuestra área determinada pero siento que somos un árbol dentro de un bosque y el bosque también hay que conocerlo para ver porque estamos haciendo esto o aquello o porque vamos a direccionar trabajar en “X” área o “X” centros operativos o no, entonces bueno en la empresa estamos hacia allá, esto

son los lineamientos, busco mucho el hacer esa línea estratégica y mantenerlo como que a veces las cosas que se pueden enterar como pasan en organizaciones grandes como esta bueno pues sea de la fuente mía en función de lo que yo pueda recoger y que haya una vinculación con lo que estamos haciendo.

C. ¿En su experiencia las emociones tienen alguna relación con la forma de liderar un equipo de trabajo?

E. Claro, no podemos estar ajenos al lenguaje, a las emociones, a toda la esencia de uno, indudablemente el estado de ánimo también.

C. ¿Cómo considera usted que suele manejar el estrés en sus actividades laborales?

E. Mira lo manejo haciendo ejercicio, dreño bastante haciendo ejercicio, hago mis actividades simbólicas en sí, o sea hago anclaje, o sea mías así, o sea que, si de repente voy caminando y no sé, abro un hueco y boto ahí toda la basura, o sea hago cosas así que me descargo.

C. ¿En este caso son herramientas del *Coaching*?

E. Te voy a decir que yo antes de estar en *coaching*, yo hacía muchas cosas así intuitiva o que de repente leía o sea llevo mucho tiempo en esta onda porque desde chamba como estudie psicopedagogía en trastornos de conductas, he estado muy vinculada en estos temas y en muchas lecturas de esto, pero muchas cosas las hacía así porque es lo que sentía, pero si el estrés bueno como lo manejo, si tengo un rollo con alguien busco tener el espacio para conversarlo en el momento donde sea apropiado, buscando agendarlo no al momento del romper, o sea soy muy controlada, creo que manejo muy bien el estrés, y la resiliencia también porque aunque toda la adversidad y todo yo siempre tengo una sonrisa, o sea y siempre estoy moviéndome hacia adelante o sea tampoco significa que todo es alegría, o sea no también tengo mis momentos peor bueno busco como drenar así con el ejercicio, escribo, estoy escribiendo un libro un poco de las experiencias que tengo, creo cosas, invento cosas, me dedico mucho al espacio de crear y el espacio de crear me ayuda mucho a manejarme en el estrés que uno vive tanto en la empresa como en el país.

C. ¿De qué forma suele comunicarse con su equipo o compañeros de trabajo?

E. De una manera sincera, genuina, yo muestro mi corazón, eso me ha traído a veces cosas pero no lo dejo de hacer porque creo que así me siento cómoda o sea estas no sé cuántas horas con una gente compartiendo, muy desde la sinceridad, si soy muy de conversar si tengo un rollo o sentí algo ahí contigo te lo voy a decir claro busco el espacio, agendo, o sea quiero hablar contigo quiero decirte algo o bueno puede ser que te lo diga así si estamos en una que podamos manejarlo, soy muy respetuosa con las personas.

C. Ok, bueno veo que te basas más en la comunicación en esos espacios previamente consensuados, sin embargo ¿cuáles son los canales de comunicación que usualmente utilizas para transmitir un mensaje a tu equipo o compañeros de trabajo, verbal, escrito, gráfico?

E. Escribo mucho, por *Whatsapp*, por correo electrónico o personal, pero sí me mantengo mucho en contacto, o sea siempre tengo contacto, por ejemplo yo estoy en Bejuma ahora pero tengo una chamba que trabaja conmigo que está en otras plantas y yo todos los días le paso mensaje de *whatsapp* así sea desde buenos días con una imagen bien bonita o como termino tu día, o sea estoy muy pendiente de acompañar a los que están conmigo, o sea si salieron a alguna actividad, como

te fue, ya llegaste, me manejo muy desde la cercanía y me gusta y además me da resultado y ya es parte de mí siempre ha sido así pero además me da resultados.

C. Es una cercanía que a pesar de ser escrita pareciera muy humana.

E. Es como estar presente, aunque no esté físicamente.

C. ¿Considera usted que conoce a su equipo o compañeros de trabajo, podría hablarme un poco de dos de ellos, un poco de su historia, forma de responder en el día a día, el comportamiento?

E. Sí, el quipo nuevo que tengo que es de hace un año si, ha habido mucha como te dijo, cambios de personal como se dice, el equipo inicial que yo tuve en responsabilidad social yo lo formé, yo lo ingresé y estuvo mucho tiempo conmigo, bueno eso al pelo te puedo hablar historia de cada uno, ahora que llevo un año ha habido mucha de sección de personal, o sea empecé con dos chamas que ya no están, está que sí está conmigo desde que comencé aquí en RRHH, es una persona es... psicóloga es como tú, es de tu profesión, es una chama joven con muchísimas ganas de hacer, crecer, abierta, con una gran apertura, me liga a ella, así como un sentimiento maternal, es una chama y además no se desde que llegué me convertí en una protectora así, ella pues es muy comunicativa, muy querendona, pero es muchachita, es grande chiquita, entonces al principio la cuestionaban y yo “no ya va ahí que darle la oportunidad esta joven” es que ha sido entrenada en esto y lo otro, y yo “ya va permíteme a mí el chance de ver que da y que no da” entonces la he acompañado y siento que ha hecho unos desplazamientos tremendos y yo no he hecho nada más que acompañarla a, por ejemplo que necesitas tu para hacer esto o mostrarle cosas que en un momento dado pues veía, y como puedes decirle no o que puedes hacer aquí ella vive con su mamá, su papá fue un señor muy conocido acá en la planta, muy querido en las plantas, su padre murió y fue muy muy querido en dos plantas donde estuvo y todavía hablan de él, ella está con nosotros de alrededor de 3 años con nosotros, 4 años, su padre quería full que ella estuviera en la empresa, sabes que es muy familiar y entonces así como que los hijos de los hijos y todo va pasando así y el bueno soñaba con que su hija estuviera en de echo ella empezó haciendo y si estuvo vinculada conmigo cuando yo estaba en responsabilidad social porque hizo el servicio comunitario cuando estaba en psicología allá en Tejerías, inventamos un proyecto ahí con la familia como para que ella pudiera hacer su servicio comunitario y luego hizo la tesis, para luego quedar fija, pero no habíamos trabajado directo es una chama muy bien sensible, con mucho potencial, vive actualmente con su mamá, no está casada, no tiene novio, yo me vínculo mucho sin meterme, pero sabes creo que es parte de lo que uno tiene que hacer con sus equipos por lo menos saber cómo viven, o bueno es lo que yo hacía en responsabilidad social, mirando el rostro humano de la gente no?, bueno pero es una chama muy comprometida, la acompaño, he logrado subirla a coordinadora, ajustarle el sueldo porque hasta eso estaba con ella que no estaba bien, tengo otra persona, nuevamente conmigo porque era de Responsabilidad Social y fue promovida a RRHH ella está en otra planta tiene 2 niñas, una niña grande y una niña pequeñita después de muchos años que no lo tenía ni planteado pero bueno ella está ahí asumiendo su cuestión, ella se graduó en educación, venía de trabajar como asistente de un gerente más de las partes administrativas, pasó conmigo a responsabilidad social y luego a RRHH, le hicimos una promoción a recursos humanos, o sea, yo la cedí y recuerdo que me decían “pero vas a desincorporar el equipo y yo claro, hay que darle la oportunidad para que crezca” para mí era como una pérdida en el equipo, pero tenía la posibilidad de crecer también en RRHH, y ahora fíjate está nuevamente conmigo en esa actividad, es bien sensible agradecida, es plantada, yo logro una conexión con ellos de que hablemos, claro porque como por ejemplo, no estoy de acuerdo con esto, o sea no genero esas cosas de la gerente no yo me conecto ahí muy desde lo humano

entonces puedo ser determinante en muchas cosas, pero saben que conmigo hay el espacio del no me parece , perdóname pero no, desde el respeto, y además porque bueno no todo es así color de rosa, sí soy muy estricta.

C. ¿Qué es lo más importante para usted al momento de transmitir una información a su equipo o compañeros de trabajo?

E. Bueno si es información, transmito la información tal y como es o como yo la percibí, si busco re chequear que es lo que tengo que indicar, porque una cosa es informar y otra conversar, porque hay cosas que son informativas, mira la empresa decidió tal cosa y tal cosa, que es importante para mí, que estén ahí, vamos a hacer una reunión para informar tal cosa o lo voy haciendo personal la verdad es que la dinámica ahora aquí es tan diferente a la que tenía, antes me daba chance para hacer una reunión una vez a la semana y planificábamos, pues claro había muchas actividades de eventos, ahora es tan dinámico lo que hacemos por toda la situación que vivimos que a veces no me da chance de hacer reuniones pero si trabajo muy personal, o sea vamos a alinear, ellas me echan bromas porque yo uso alineación, asunto alineación pendiente tal tal tal, hay algo más, si se me escapa algo, por un correo o personal mira en que andas, en que ayudo en cómo establecer esto o no las prioridades al informal, espérate hoy surgió esto vamos a ver como solucionamos esto, a partir de lo que están haciendo y que noto positivo por ejemplo con esto de que lo he visto con ella y lo he visto con mi equipo anterior, que cuando tú vas empoderando vas acompañando a mirar eso, a mirar entre lo urgente, lo importante muchas veces, por ejemplo antes de venir veo a y había una búsqueda porque es la única que tenemos, y mira tenemos un cliente externo medio molesto porque me dice “mira es que no me lo has logrado” pero es que no es tan fácil ahora pero bueno ponerte tú a explicarle que no es tan fácil, que no tenemos una página buscadora igual, entonces ella hoy cierra y entonces pone “aquí la personal tal y el lunes voy a realizar una entrevista” entonces yo le pongo “buenísimo así se cierra un fin de semana o la semana” entregando resultados cuando a lo mejor la candidata no va a ser pero puedo contestar, yo me preocupo mucho con eso, o sea hay que hablar con la gente así sea para decirle que mira no te puedo atender hoy, no puedo estar contigo hoy o no te tengo la respuesta pero quiero que sepas que estoy en eso, es que este en tu agenda aunque no le tengas respuestas, o sea con eso le estoy diciendo que estoy pendiente de él, yo me preocupo mucho con eso porque me lo ha dado la experiencia de las comunidades o sea ojo el trabajo social, porque con la gente si no generas muchas expectativas yo soy muy clara hablando, ahí me sale cuando vayas a hacer tus estudios mis temas ahí de donde yo vengo, mis raíces, porque yo si soy muy asertiva ahí, o sea yo estoy hablando aquí y yo no vengo a ofrecerte nada, yo no puedo darte nada, quiero ser clara en eso, porque o sea viene la empresa “X” y nos van a dar en el esquema de dadas y clientelar por el tema político, económico que hemos tenido yo soy muy clara.

Participante M1

C. ¿Su edad?

E. 38 Años

C. ¿Su fecha de nacimiento?

E. 25 de septiembre de 1979.

C. ¿Su estado civil?

E. Casado.

C. ¿Con quién vive usted Sr. Gil?

E. Con mi esposa y mis dos bebés, mis dos niños.

C. ¿Tiene dos niños?

E. Sí, uno de 8 años y la bebecita de 8 meses.

C. ¿Dentro de la empresa cuál es su antigüedad?

E. Yo cumplo en noviembre un año.

C. ¿Previo a esto ha estado en otras empresas?

E. Sí, sí, sí claro, tuve 7 años en _____, meses antes de entrar acá fui 5 años jefe de ventas y 2 años anteriores esos 5, coordinador de RRHH, antes de eso experiencia en recursos humanos tanto en el área de consultorías y asesorías, y también labores departamentales como jefe de recursos humanos, coordinador de recursos humanos en otras empresas.

C. ¿Aquí en esta empresa cuál es su especialidad?

E. Soy aquí coordinador de recursos humanos y me debo a las funciones de capacitación y desarrollo en mercado en algo que llamamos acá CDT que es el centro de desarrollo de trabajadores, reclutamiento y selección, temas de clima, administración de personal en cuanto a servicios laborales contractuales tales como comedor, agua, habíamos dicho comedor, agua, transporte, es importante aquí, es uno de los puntos críticos, tema laboral acá, y bueno estoy trabajando un tema ahí, con el liderazgo de aquí, departamental, en cuanto a generación de espacios de confianza, establecimiento de agendas 1 a 1, conversacionales con los trabajadores, más que todo esos son los puntos que acá atendemos.

C. ¿Y ese proyecto lleva el tiempo que tiene acá?

E. Progresivamente ha tomado la figura o algunos alcances para ciertos tiempos, pero ahorita voy a comenzar con gerencia nueva y está haciendo ahorita una propuesta en la línea asesora que es algo que potenciamos _____ y yo para este centro operativo y es que la coordinación de recursos humanos o mi persona pudiese tener injerencia o influencia en temas de asesoría, sobre todo a líderes y al trato con su gente.

C. Perfecto, ¿Su grado Académico?

E. Licenciado en Relaciones Industriales.

C. Perfecto, ¿Solamente este es el cargo que ha mantenido acá dentro de la empresa?

E. No, de hecho, comencé en un cargo operativo aquí en planta desde noviembre hasta abril y luego desde abril hasta ahora como coordinador de recursos humanos.

C. ¿Este cargo operativo cuáles eran sus funciones?

E. Eran trabajador, que aquí tiene el nombre de técnico integral de manufactura, comencé a trabajar en planta por turnos y se abrió la oportunidad, me postulé y listo, como era mi área de experiencia y bueno.

C. Excelente ¿Podría describir cómo es su día normal de trabajo dentro de la empresa?

E. Sí, Es bastante movido me hago agendas con cierta planificación de un día anterior o una semana antes, pero desde que llego aquí los turnos son turnos rotativos no te encuentras a los trabajadores... ya te explico un poco el esquema, tenemos 4 grupos, aquí trabajamos lo que se llama el cuarto grupo, el cuarto grupo es 4 grupos que trabajan 2 de días, 2 días de noche y tienen 4 días libres rotativos, si un grupo 2 está ahorita y comenzó hoy diurno, mañana diurno luego tiene viernes de noche y sábado de noche y descansa los otros 4 días, la semana siguiente ellos no van a comenzar un día como hoy que es miércoles, si no un jueves, van a estar como corriéndose un día, finalmente hay casos de que vas a encontrarte con grupos que no los ves en turnos centrales, no los atiendes y bueno van a tener incidencias con respecto a nómina, que la nómina la cubre otra figura otro cargo, el coordinador de nómina, sin embargo ella está en figura itinerante, está en congelado y esta acá, y de alguna manera todo el tema de incidencia de nómina las atiendo, eso es llegando y gente esperándome y bueno, y ese tipo de cosas, ese tipo de comunicación la llevo, pero bueno si llevo una agenda y estoy atendiendo temas conversacionales con líderes después de un caso de renuncias masivas en lo que hemos tenido que trabajar en temas de retener a los que tenemos, escucha activa y bueno más o menos acompañándolos en algunos retos y en algunas solicitudes particulares para quedarse, entonces si he estado atendiendo este proceso desde hace mes y medio más o menos luego de eso mira, temas de entrevista porque gente de calidad, de otras áreas también se nos han ido y entonces bueno en cuanto recibimos aprobaciones para reclutar y seleccionar personas, captar personas, estoy ahorita en un proceso de reclutamiento y selección con la gente de calidad, estamos haciendo entrevistas integradas de RR.HH. Con base a entrevistas de competencias por competencias, y bueno integradas al área técnica con calidad y lo hacemos con casos prácticos y eso, en tema de auditorías de comedor, es diario, auditorias de puntos de hidratación, atención a trabajadores, atención a los líderes, solicitudes del día, es bastante movido el trabajo.

C. ¿Un día que inicia más o menos a qué hora y termina más o menos a qué hora?

E. Yo ingreso acá a las 7:30 de la mañana y yo me voy a las 4:30 de la tarde.

C. Formalizando el estudio.

E. Así mismo, sabes que me ha servido para estudiar y eso que por rebeldía no continúe me ha tocado ahorita con el niño (risas), y si es así.

C. Toca aprender a leer partituras papá (Risas).

E. Sí señor, así estoy y bueno siendo enseñado por él, porque hay cosas que creo yo que puedo captar más rápido y resulta que no él me dice “no papi es así”, compartimos ese tipo de cosas y los domingos trato de no saturarlo de estudiar música, porque mi esposa me ha dicho “pero oye ponte en las mañanas” pero no, vamos a dejarlo tranquilito, hacemos nuestras cosas recreativas e incluso en los temas del hogar que nos ayuda y el domingo si en la tarde... los domingos en la mañana vamos a la iglesia, somos cristianos evangélicos, vamos a la iglesia el domingo en la mañana y a eso de golpe de las tres de la tarde comenzamos nuestros estudios de música para que el chamo este ahí fresco.

C. ¿Cómo ha sido su experiencia de trabajo dentro del cargo que actualmente ocupa en la empresa?

E. Para mi revistió hacer algo que tenía aproximadamente 6 años que no hacía, sin embargo administrar persona, liderar equipos de personas, es una experiencia bastante intensa, en ... oye que tiene que ver RRHH con ventas, fue lo primero que en aquella época cuando me

postulo y quedo y gracias a dios pues pude desempeñar por 5 años, bueno que tiene que ver personas, liderar un grupo de personas y es tener algunas ventajas que no tienes siendo un vendedor o siendo un gerente de ventas, mientras que vienes del área laborar puedes hablar con tus trabajadores de que se le está pagando que no, puedes incidir en temas de desempeños siempre haciendo *march* con el tema laboral, con los temas humanos y este tema de conversar, la entrevista, la escucha activa, activarla con ellos y los clientes, o sea, que al final eso termina siendo una experiencia súper familiar y súper bella, pues porque es con la gente, aquí bueno ha sido volver al tema técnico de recursos humanos, por el hecho de trabajar con personas, no es que deja de ser técnico pero si tenía algún tiempito que no lo hacía pero sin embargo lo estoy haciendo con esa libertad y esa energía que me deja la experiencia anterior en y eso es lo que más o menos he vivido aquí, volumen de trabajo como te dije, tiene que ver más con las característica de las personas que nos acompañan, muchachos jóvenes, generaciones interconectadas, chamos que quieren comunicación, y eso bueno he tratado de dárselo y me ha parecido súper chévere.

C. ¿Desde su experiencia que considera usted que es entonces el liderazgo?

E. Sí mira el liderazgo para mi es, es escucha, es establecer espacio de confianza, es desarrollo de agendas comunes, establecimiento de objetivos, seguimientos de esos objetivos, llegar a acuerdos, es medir impactos, revisar periódicamente como se ha sentido esa persona, es potenciar esto que o mantener esas cosas que consideramos buenas, estos rendimientos y si el estilo de liderazgo de la persona porque yo creo que en el liderazgo también descubrimos otros líderes, desarrollamos otros líderes y en eso estoy y en eso de multiplicarlo a nivel de los otros líderes de departamento también me encuentro, el liderazgo es eso y es delegar, es empoderar, es equipar y dar herramientas a la gente pero acompañar, no es dejar solo y más o menos eso ha sido mi trabajo, es lo que he intentado hacer y es lo que entiendo de liderazgo.

C. Excelente, ¿Entonces en función a esto que características debería tener un líder?

E. Comunicador, persona que genere confianza, que desarrolle confianza bien entendida, que genera compromiso, también bien entendido, que escucha, que desarrolla a alguien, que aprende continuamente, básicamente eso.

C. Excelente, ¿En su experiencia las emociones tienen alguna relación en la forma de liderar algún equipo de trabajo?

E. Sí, tiene que ver, es información, son datos observables que hay que manejar definitivamente, que hay que manejar que hay que conocer emocionalmente a las personas pero para conocer emocionalmente a las personas hay que conocerse primero en ese tema, tratar de potenciar o de mejorar eso que consideramos que son debilidades y estas otras cosas que consideramos que son fortalezas seguir sacándole provecho, pero ver que las personas que manejamos incluso este tipo de información nos puede ayudar a establecer un liderazgo situacional no podemos liderar con la misma estrategia a un grupo de persona o a un tipo de persona con cierta características que otras, y eso te permite establecer un liderazgo situacional y manejar mejor la situación considero.

C. Ok, ¿Cómo considera usted que suele manejar el estrés en sus actividades laborales?

E. Mira, me ha llamado mucho la atención practicas sencillas, que tienen que ver con la escucha del sentido de oportunidad de hablar y de impactar, pero sobre todo tratar de sacar de la gente eso que consideras que es útil para el mismo y para el objetivo que buscas como líder de una organización desde el quiebre que puedas encontrar, un poco de coaching ahí con la personas para

el ganar-ganar, para el beneficio mutuo y yo creo que eso es la clave para eso pues, ahí es donde yo me enfoco y es donde me permite trabajar ese tema.

C. Excelente, ¿de qué forma suele comunicarse con su equipo o compañeros de trabajo?

E. Considero que varía de acuerdo a situaciones, importancias, urgencias, mira trato de llevar una comunicación persona a persona, si es un volumen de persona utilizo el correo electrónico, ahorita no tengo teléfono pero estaba muy activo con el tema de los grupos y era una de las cosas que capitalizábamos aquí, te comentaba que aquí hay muchachos muy jóvenes y si híper conectados, pero resulta que en jornadas largas de 12 horas, en una línea de producción totalmente fría, un día de esto deberíamos hacer una inducción para que veas un poco, pero es teóricamente un *bunker*, o sea aquí no hay... o sea, la comunicación un poco se priva, pero claro el espíritu de la producción es producción en serie, continuidad, tienes una hora de almuerzo, luego 30 minutos a la hora del *lunch*, en una hora como está más o menos parecida, de resto es, producción, producción, parar la línea es un pecado, es un pecado, pero es el espíritu de ese trabajo es la misma naturaleza de ese trabajo, luego claro son personas que quieren saber o conocer o expresar y bueno es ahí donde tu tratas de manejar las situaciones a través de líderes también, equipas de información también a los líderes, trato de tener muy buena comunicación con los líderes, esto no me distancia de la gente siento que parte de la comunicación, nos comunicamos también no solamente con un mensaje en concreto si no también con acciones, con lo que estás haciendo, con lo que la gente nota que estás haciendo, que estas llevando a cabo, estaba llevando parte de varios trabajitos que hemos hecho en tiempos específicos, trabaje en algo que llame pequeñas victorias, tratar de ubicar en un trabajo de *focus group* que supe, que se llevó a cabo a finales del año pasado y bueno resolví en tener la información y bueno donde decía que por cada área se hizo un diagrama de pescado y de causa-raíz de problemas que se jerarquizaron y entonces mira esas situaciones nunca se le dio *feedback* a la gente y entonces bueno vamos a comenzar por ahí, entonces yo dije me puse en contacto con todos los jefes de áreas y entonces bueno, esto fueron una causa raíz que fueron y se organizaron por departamento y bueno mira aquí lo tienes, la mande por correo y busco que se priorice en cuanto a lo más sencillo, que tarea de estas pendiente son los más sencillo y en función a eso vamos a trabajar, temas de esos eran como los del baño, habilitar más retretes, más urinarios, temas básico, el en el comedor que si el grifo, pero eran temas que no tienen que ver dentro del hecho productivo y se dejaba de lado, que al final son cosas pequeñas que envían un mensaje, entonces comenzamos con ese mapa que yo llamé “mapa de pequeñas victorias” y así enviamos un mensaje y la gente notaba que había un cambio entonces eso, la manera de comunicar también ha sido con hecho, con trabajos sencillos y así ha sido un poco.

C. Excelente, ¿Cuáles son los canales de comunicación que usualmente utiliza para transmitir un mensaje en su equipo o compañeros de trabajo, verbal, escrito, gráficos? Veo que en preguntas anteriores ya me has hablado un poco de la comunicación persona-persona, en algunos momentos la utilización de correo cuando es masivo...

E. Sí claro que sí, he usado incluso hasta la forma de talleres, aquí comencé con un trabajo y es lo que he venido también continuando, un tema en valores un poco porque ahí unas *situacioncitas* que observaba entonces, que son, que articulan mucho en todo este tema país, que son estas polaridades y temas políticos y tal, que se han metido un poco en las organizaciones, no es bueno profundizar tanto pero finalmente tenemos un poco de esas secuelas, aquí también hay en la organización y bueno si tal cual este es el sindicato pero este no, entonces aquí hay divisiones bastante fuertes y bueno se iban a situaciones como que bueno daño a la propiedad de este, el

Locke del otro, situaciones de convivencia y comencé a trabajar lo que se llamaba “convivir es producir” entonces empecé con talleres, en me certificaron como facilitador *coach* o sea soy *coaching* y entonces he trabajado un poco eso más bien desde la figura de talleres, eso también capitalizando un poco que las actividades didácticas ahorita están un poco súper costosa y bueno comencé a fortalecer esto, porque para mí también era una oportunidad de aprendizaje y de refrescar ciertas cosas y seguir en este tema, entonces bueno para mí los talleres han sido en estas cosas un método de comunicación, dictar talleres y charlas, si el sí de la acción práctica de algunas cosas y bueno si mira, yo trato no sé si soy asertivo o no, pero trato de establecer y medir, que tanto impacto pueda tener una manera de comunicar y otro, te dije que eran muchachos muy conectados que de repente tú dices bueno mira hazle llegar un correo, y tu un correo si es gente que está en planta y tal, pero no vale, los muchachos tienen correo en sus teléfonos y salen de una vez oye hermano, porque no pasaron esos correos, o hermano porque no pasan los recibos de pago por correo, claro hay temas legales que se prefiere entregar así pero abierto hasta hacer ese tipo de cosa, pero sabiendo que no puedo solapar otras cositas que hay que hacer por ahí, por temas legales, pero nada correo electrónico uso, ahorita que no tengo teléfono imposible de usar, pero el *whatsapp* lo utilizaba mucho, a una persona le doy mucha importancia al tema de las conversaciones, ahí hallazgos importante en las conversaciones yo considero que son poderosas, los talleres, tenemos incluso dispositivos, cuando yo llegue acá, teníamos acá en la mayoría de las plantas de acá de tenían una infraestructura de comunicación, aquí hay un departamento, una vicepresidencia de comunicaciones, de comunicaciones corporativas, muy alineadas a temas estratégicos y temas organizacionales, que alguna vez quise hacer más local, quise usarlo más para empoderar capacidades más locales sin embargo es un trabajo que debo llevarlo a otro nivel, pero nada cuando llegué, no estaba instalada esta infraestructura ahí pero bueno dimos y dimos hasta que ya tenemos en el comedor, el tema de ese televisor que me poncha la parrilla de comunicaciones que tiene ese departamento y estamos en comunicación y le dijo “oye hermano ayúdame con algo que tenga que ver con cuidado e patrimonio y bueno el sí, sí, sí, yo tengo algo ahí” entonces me lo envía y así estamos, para mí la comunicación ha sido un eje importante en el trabajo con la gente.

C. Motivación, palabra muy importante en este proceso, ahora ¿Considera usted que conoce usted a su equipo o compañeros de trabajo, podría hablarme sobre dos de ellos, un poco de su historia, forma de responder en su día a día, su comportamiento?

E. Sí claro que sí, conozco de alguien súper, súper que ayudo mucho en el proceso, de la primera área como te dije un poco afectada o muy afectada fue la de mantenimiento, incluyendo su gerente, se halla postulado esta persona José Natera, alguien que viene de tejerías, una planta que cerro operativamente, que vivió todo el proceso de ser una planta en momentos estables del país, de la compañía, momentos de crecimiento y ver como poco a poco todo el tema nacional, pero toda la respuesta incluso de los trabajadores, robos, situaciones bien fuertes fueron llevando ese centro operativo a algo nada rentable, nada confiable para la organización y que bueno fue una de las primeras que cerró y en ese sentido una persona con toda esta experiencia, con toda esta capacidad recibiente, con todo un talento impresionante y con una capacidad de llegarle a la gente, consideró que lo conozco en este poco tiempo y lo he acompañado en el momento de conciliación de su equipo, me parece un tipo súper valiosísimo, conozco ahorita su mamá, que está pasando por un tema de salud un poco fuerte, es uno de esos hijos que tiene esa carga por su familia, súper responsable, con el tema de su mamá, estaba incluso ahorita con el tema del seguro ya lo cubrió todo el seguro, entonces le estaba sacando la cara a su hermano que pronto se a arabia, en un tema de una empresa petrolera, de paso que la señora cae en esta situación, es porque casi

todos sus hijos se han ido del país y la señora entró en una especie de *shock* un poco fuerte, entonces este conozco a este señor, se ha generado esta confianza, que así como se fue en su momento la gente de su departamento que él no estaba en el liderazgo. Cuando él se postula genera una confianza tremenda y bueno mira gente positiva, mucha, está la jefa de calidad, he tenido mucho contacto con ella, viene de diferentes empresas, la última , es la jefa de calidad, estoy acompañándola en eso de consolidar su equipo, estamos trabajando mucho en estas entrevistas integradas, esto nos ha unido más y de verdad que he conocido estas personalidades tremendas formadoras y listo, y trabajadores historias de historias, personas muy valiosas hay gente muy digna, hay gente muy positiva, otro que bueno poco a poco en el camino irán aprendiendo y nosotros en comprometidos en transformarles e informarles podamos lograrlo, pero hay gente muy digna.

C. ¿Qué es lo más importante para usted al momento de transmitir una información a su equipo o compañeros de trabajo?

E. Que entienda, hacerme entender, que llegue el mensaje, que entienda, que se exprese, si busco que entienda en sentido de si está entiendo, como está entendiendo más que todo eso así.

C. Excelente, bueno nosotros estamos listos, fue bastante rápido para y muy preciso de verdad, me parece muy interesante la forma de transmitir la información, ya entiendo de porque lo buscan las mujeres de por allá, mira será.