



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

**RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO, PODER,
INFLUENCIA Y RESONANCIA EMOCIONAL
DESDE EL PRISMA DE LA COMUNICACIÓN
NO VERBAL**

Autor: Cristina Álvarez de las Asturias Bohorques de Donesteve

Director: Sandra Cuadrado Nicoli

Madrid
Abril 2018



**RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO, PODER, INFLUENCIA Y
RESONANCIA EMOCIONAL DESDE EL PRISMA DE LA
COMUNICACIÓN NO VERBAL**

RESUMEN

Con este trabajo de fin de grado se pretende analizar como los líderes obtienen influencia y poder a través de la variable de la comunicación no verbal. Es decir, estudiar el vínculo existente entre el liderazgo y la transmisión de mensajes a través de los gestos, las expresiones faciales, las posturas, prosémica, háptica y la apariencia.

PALABRAS CLAVE: Comunicación no verbal, liderazgo, poder, influencia y resonancia emocional.

ABSTRACT

With this end-of-degree project aims to analyse how leaders obtain influence and power through the variable of non-verbal communication. That is, to study the link between leadership and the transmission of messages through gestures, facial expressions, postures, proxemics, haptic and appearance.

KEY WORDS: Non-verbal communication, leadership, power, influence & emotional resonance.

INDICE

- I. INTRODUCCIÓN
- II. METODOLOGÍA
- III. CONCEPTOS BASICOS
 - a. EL PODER ESTÁ ALTAMENTE RELACIONADO CON EL LIDERAZGO
 - b. INFLUENCIA
 - c. RESONANCIA EMOCIONAL
 - d. COMUNICACIÓN NO VERBAL
- IV. ANÁLISIS
 - a. PRESIDENTE RUSO VLADIMIR PUTIN
 - i. IDIOSINCRASIA DE VLADIMIR PUTIN
 - ii. COMUNICACIÓN NO VERBAL
 - 1. Expresiones Faciales
 - 2. Gestos
 - 3. Postura
 - 4. Prosémica
 - 5. Apariencia
 - iii. ESTILO DE LIDERAZGO
 - iv. PODER Y AUTORIDAD
 - v. INFLUENCIA
 - vi. RESONANCIA EMOCIONAL
 - b. PAPA FRANCISCO
 - i. IDIOSINCRASIA DE JORGE MARÍA BERGOGLIO
 - ii. COMUNICACIÓN NO VERBAL
 - 1. Expresiones Faciales
 - 2. Gestos
 - 3. Háptica
 - 4. Apariencia
 - iii. ESTILO DE LIDERAZGO
 - iv. PODER Y AUTORIDAD
 - v. INFLUENCIA
 - vi. RESONANCIA EMOCIONAL
- V. CONCLUSION
- VI. BIBLIOGRAFÍA

I. INTRODUCCION

La comunicación consta de cuatro elementos básicos: el transmisor, el mensaje, el canal y el receptor. Se ha hablado mucho a lo largo de la historia de las cuatro características elementales de la comunicación, pero esta tesis pretende aportar un nuevo enfoque que relaciona al líder como dualidad de transmisor y canal en su conquista por el poder. De esta manera, el líder utiliza los recursos más primitivos que tiene a su alcance, como es el cuerpo, para ser capaz de conseguir poder e influencia sobre sus seguidores. A lo largo del trabajo, se examinará el poder que tiene el cuerpo para influir en las personas a la hora de comunicar un mensaje. El cuerpo del líder comunicador actúa como canal de emisión de información y puede cambiar el sentido del mensaje. Por ejemplo, se ha observado muchas veces como un apretón de manos entre gobernantes ha sido muy polémico, ya que, sin decir una palabra, eran capaces de transmitir mucha información al mundo así como al opositor.

Para ello, empezaremos por hacer una introducción sobre los conceptos básicos que se utilizarán como base de este trabajo: el estilo de liderazgo, el poder y su distinción con el concepto de autoridad, la influencia y la resonancia emocional. Más adelante, veremos cómo responder al objetivo principal de este trabajo, que hemos visto que es relacionar el uso de la comunicación no verbal con el estilo de liderazgo, el poder/autoridad y la resonancia emocional, de una manera más concreta. Para ello, se personificará este ensayo en dos personalidades mundiales: el presidente ruso Vladimir Putin y el papa Francisco. Se hará un estudio kinésico para ver cómo esos gestos, expresiones faciales, posturas, prosémica, apariencia y háptica les caracterizan como líderes, les da un poder concreto y reflejan su nivel de empatía en cuanto a la relación que mantienen con sus seguidores.

La frase “*liderar con el ejemplo*” es algo que todos hemos oído en numerosas ocasiones y que ha hecho probablemente eco en nosotros. Pero, ¿Qué significa realmente? Y, ¿Porque nos gusta tanto escucharlo? Probablemente, es porque los gestos calan más hondo que las palabras en el ser humano. Normalmente, cuando escuchamos un discurso, salimos llenos de motivación y entusiasmo, sin embargo, esa vitalidad nos dura muy poco, es como un fogonazo. Cuando hacemos las cosas, estas nos llenan mucho más que el haberlas dicho. Si escuchamos a un líder diciendo una cosa pero haciendo la contraria tendemos a creer antes lo que hace que lo que dice, de ahí: “*Liderar con el ejemplo*”. Es

por esto, que a la hora de hacer este trabajo quise centrar concepto de cómo liderazgo, poder/autoridad y resonancia emocional en la variable de comunicación no verbal y no en sus discursos. En los discursos, en la palabras dichas, todo el mundo puede mentir llevado por el sentimiento de querer empoderar a los demás y motivarlos con una serie de frases hechas, y aunque en la comunicación no verbal también se podría mentir, esto sería más complicado.

La comunicación no verbal es aquello que la gente utiliza, al principio de forma subconsciente dejando traslucir sus pensamientos y sentimientos , y que con el paso del tiempo se aprende a dominar. Es algo que tenemos interiorizado en nuestro día a día y que nuestro cerebro procesa de manera subconsciente. Si pudiésemos llevarlo al terreno de lo consciente, entonces estaríamos utilizando una información privilegiada a la hora de conocer la manera en la que nos relacionamos. Nuestras relaciones serían mucho más efectivas. Hoy en día se habla mucho de Big Data en cuanto a información que revela el consumidor y que utilizan las empresas para vender de una manera más eficiente rebajando las tasas de conjetura. ¿Qué pasaría si pudiésemos empezar a ver y explotar toda la información que un individuo da sin ser consciente todo el rato? ¿Se podría influir en ello? Y siendo aquel que quiere dar a conocer una idea, ¿Se puede aprender a manejar las posturas y los gestos a fin de ser más coherentes y eficientes en nuestra comunicación? ¿Si verdaderamente se pudiese educar la forma de comunicarse sin palabras, ¿se podría educar más fácilmente el ser un líder más efectivo en lo que concierne tener admiradores?

II. METODOLOGÍA

Empezaré introduciendo los conceptos básicos a fin de poder seguir el hilo del trabajo ya que estos serán las bases para luego poder realizar el análisis.

En la introducción de los conceptos básicos he creado dos tablas. La primera sobre el poder, utilizando las tres teorías que me han parecido mas relevantes (Maquiavelo basando sus teorías en las de Nietzsche; el hombre en la política, David Mechanic (1962); como las minorías también juegan un papel importante y John R. P. French & Bertram H. Raven (1959); seis tipos de poder.). La segunda, sobre la influencia con otras dos teorías al respecto (Nancy Langton, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge (2010) y Robert Cialdini (2001)).

Después del marco teórico, procederé a construir el análisis del trabajo. La metodología empleada para esta fase del proyecto se basa en el análisis de la imagen pública del Presidente Ruso y el sumo Pontífice, a través de las matrices de Comportamiento no verbal, desarrollada por los doctores en psicología Fernando Gordillo, Juan Enrique Soto y Rafael López, que permite identificar la conducta como el elemento final dentro del proceso emocional del ser humano, utilizada por César Toledo Hernández. César Toledo escribió sus tesis de final de master sobre el análisis del comportamiento no verbal del papa Francisco, que utilizaré como guía a lo largo de mi análisis.

Hay tres distinciones dentro del carácter y la comunicación no verbal expresada por el interlocutor, la automática (la que no es capaz de controlar), la intencionada y la controlada.

Los autores de esta metodología formularon siete formas de analizar la comunicación no verbal en cualquier individuo: Expresión facial, gestos, posturas, paralenguaje (gestos espontáneos que surgen durante un discurso), prosémica (espacio y distancia que ocupan con las personas), háptica (la importancia del tacto en su comunicación no verbal. Como toca, besa, abraza...) y la apariencia (elecciones personales de cara al publico).

Sin embargo, solo procederé a analizar tres aspectos fundamentales de cada líder aunque utilizaré alguna tabla extra por cada líder para destacar algún aspecto relevante que haga referencia a las demás formas de comunicación no verbal, siempre utilizando la matriz de César Toledo Hernández como guía, aunque incorporando mis propias fotografías y

análisis. Sobre todo en las páginas 12- 21 que hablan sobre la comunicación no verbal del Presidente Ruso.

Las fotografías seccionadas para esta fase del proyecto serán todas sacadas de internet; google imágenes.

En el análisis de Vladimir Putin utilizaré sus expresiones faciales, gestos y posturas en profundidad además de un cuadro final del análisis en el que incorporaré brevemente fotografías en relación con su prosémica y la apariencia. Vladimir Putin no es un hombre cariñoso, por lo que pocas veces se relaciona mediante el tacto con nadie, salvo, claro está, a la hora de saludar a los mandatarios internacionales. Las únicas veces que hemos visto al presidente ser muy efusivo es con los animales. Aunque añadiré dos brevemente explicadas sobre su prosémica y su apariencia.

En el caso del papa Francisco, analizaré sus expresiones faciales, gestos y háptica. El Papa sin embargo, es muy efusivo y emotivo en su forma de expresarse, por eso he considerado oportuno analizar su háptica mas que su postura.

Una vez hallamos analizado estos pasos, los relacionaremos con sus estilos de liderazgo, el poder o autoridad que ejercen, su influencia y las tácticas que utilizan y su resonancia emocional como líderes.

+

III. CONCEPTOS BASICOS

a. EL PODER ESTÁ ALTAMENTE RELACIONADO CON EL LIDERAZGO.

Liderazgo es la capacidad para persuadir a la gente de cooperar hacia el cumplimiento de un objetivo común. La mayoría de los líderes tienen poder e influencia sobre la gente. Sin embargo, hay muchas maneras de liderar, ya que hay muchos estilos de liderazgo. El estilo de liderazgo es la personalidad que cada líder aporta, su manera única de tomar decisiones o explicar sus ideas, motivar e influir en la gente.

Veamos que tiene que ver el poder con el liderazgo. El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir en las personas para que estas hagan la voluntad del líder. Sin embargo, Max Weber hizo hincapié en este aspecto y formuló una distinción entre poder y autoridad dentro del liderazgo. Según él, el poder es la capacidad que tiene el líder para que sus seguidores hagan lo que quieren hacer pese a que estos no estén de acuerdo con sus ideas y opiniones. La autoridad por otro lado consigue que la gente haga las cosas de manera voluntaria. Según Weber, el poder no es meritorio de conseguir, se puede obtener por el puesto en una organización, obtener mucho dinero de repente, o tener una gran red de contactos influyentes. La autoridad tiene que ver con la forma de ser de cada uno. Por tanto comprobaba que el liderazgo estaba altamente ligado a la capacidad de cada persona de influir sin coacción en sus seguidores, por eso es tan importante.

Sin embargo, hay gran confusión ya que la autoridad, como la conocemos normalmente, es la facultad o el derecho de mandar o gobernar a personas que están subordinadas.

Analizando las dos personalidades en las que centramos este trabajo vemos que ambos son auténticos y carismáticos líderes, pero su manera de liderar es completamente distinta. Se observará cuáles son las diferentes definiciones que se han dado sobre el poder de la mano de cuatro personalidades; Maquiavelo, David Mechanic y John R. P. French & Bertram H. Raven.

	Maquiavelo ¹	David Mechanic 1962 ²	John R. P. French & Bertram H. Raven (1959) ³
Definición	Poder de un hombre sobre el resto	Las minorías también poseen poder y controlan a los líderes.	
Descripción General	Maquiavelo hace hincapié en las tensiones entre los Grandes (personas que ocupan posiciones de poder en la sociedad) y los oprimidos. Explica que en ningún caso los Grandes serán capaces de mirar más allá, con el fin de crear un mejor orden social. Reconoce que debe existir una forma de gobierno, siempre que esta sea limitada por instituciones.	“ <i>El poder es el control asimétrico sobre valiosos recursos de uno o varios partidos en una relación social</i> ”. Cuanto mayor sea la dependencia de un agente sobre otro, mayor será el poder que el otro ejerce sobre este.	Ellos aseguraban que existían dos grupos fundamentales: el poder formal, este se refería al tipo de poder impuesto según la posición o el rango de quien lo ejerce, y el poder informal, que era más personal.
Tipos			Posicional: <ul style="list-style-type: none"> • Coercitivo • Recompensa • Legítimo Personal: <ul style="list-style-type: none"> • Experto • Referente • Información

Muchas personas se han interesado por este concepto a lo largo de la historia. Estos son algunos de los más conocidos, aunque sin duda hay muchos otros.

¹ Rojas Pérez, A. (2018).

² Boje Ph.D,

³ French, J. R. P., Jr., & Raven, B. (1959).

b. INFLUENCIA

La influencia es la capacidad de una persona con poder o autoridad para obtener un resultado esperado.

La mayoría de las veces se ha asociado la influencia que solo se podía obtener a través del canal oral. Sin embargo, en este trabajo veremos como la comunicación no verbal puede ayudar a influir en las personas y como el presidente ruso Vladimir Putin y el papa Francisco, consciente o inconscientemente tienen una alta capacidad de influir.

Langton, Robbins and Judge, escribieron sobre la influencia y concluyeron que existían nueve técnicas principales por las cuales esta se podía ejercer y que están altamente con el tipo de líder y el poder que utiliza: persuasión racional, apelación a la inspiración, consultas, halagos, apelación personal, intercambios, tácticas de coalición, presiones y táctica de legitimidad. Por otro lado, Robert Cialdini también dedicó parte de su vida al campo de la investigación de la influencia, sobre todo en el campo de las organizaciones. En una de sus obras sobre el tema expone seis principios de la persuasión o influencia: reciprocidad, escasez, autoridad, compromiso y coherencia, prueba social o consenso y simpatía.

	Langton, Robbins & Judge (2010) ⁴	Robert Cialdini (2001) ⁵
Definición		
Tipos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persuasión racional 2. Apelación a la inspiración 3. Consultas 4. Halagos 5. Apelación personal 6. Intercambios 7. Tácticas de Coalición 8. Presiones 9. Táctica de legitimidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reciprocidad 2. Escasez. 3. Autoridad. 4. Compromiso y Coherencia 5. Prueba Social o Consenso 6. Simpatía.

⁴ Langton, Robbins, & Judge (2010). Organizational behavior (5th Canadian edition). Copyright © 2010 Pearson Education Canada.

⁵ Cialdini, R. B. (2001). Influence: Science and practice (4th ed.). Boston: Allynand Bacon.

c. RESONANCIA

La resonancia emocional es un concepto muy actual y muy innovador que permite mirar la comunicación en líderes de una manera completamente distinta a como se había percibido hasta ahora. La resonancia emocional es como el eco que se puede transmitir a muchas personas a la vez y que cala a fondo en estas. Es un concepto que involucra a su vez algunos que se han considerado rompedores en el mundo laboral hasta hace poco tiempo como la empatía, los sentimientos, las emociones... En su libro, Cooper, R.K y A. Sawof, habla sobre el concepto de resonancia emocional en profundidad.

Hasta finales del siglo pasado y principios de este , la mayoría de los líderes, y hoy en día seguimos teniendo claros ejemplos de ello, dirigían y dirigen desde la autocracia, el poder externo y el control. Sin embargo, numerosos estudios han demostrado la eficacia de la inteligencia emocional en cualquier tipo de negociación o discurso. Hoy en día también ocurre, dice el autor, que durante procesos de negociaciones, o en períodos de guerras, los hombres hemos tendido a aislar y reprimir cualquier sentimiento que pudiese aflorar, ya que estaba considerado como signo de debilidad. Sin embargo, grandes líderes han demostrado que cuando se intenta empatizar con el contrario, y discernir la humanidad y verdaderos deseos del de enfrente es más fácil llegar a acuerdos en los cuales ambas partes salían vencedores.

Se ha visto que la inteligencia emocional ejerce una mayor influencia sin forma alguna de manipulación. En la página 197, para ser más concretos hace referencia a un personaje histórico para explicar mejor este concepto: Gandhi. *“Gandhi explicaba que cuando alguien descubre lo que es correcto y pone sus esfuerzos en llevarlo a cabo, las personas y los recursos parecen solos atraídos por la causa”*. Recalco atraídos porque en esto precisamente consiste la influencia y la resonancia. Esta influencia convertida en motivación es lo que moviliza a tanta gente, y esta clase de movilización pacífica es en lo que consiste el poder del que hablábamos anteriormente. Sin embargo, en este proyecto veremos porque la causa, por grande y buena que sea, en un mal líder no lleva a ningún lado, y una causa perjudicial en manos de un gran líder podría ser apoyada por mayorías absolutas y el papel de la comunicación no verbal en todo ello.

Las emociones, explican los autores, son corrientes de energía que están dentro de cada individuo y que activan nuestros valores y creencias dando forma a nuestra conducta la cual es exteriorizada influyendo sobre los demás. Las emociones son nuestra manera de reaccionar a algo que hayamos experimentado. Los sentimientos en cambio, son la manera más racional que tenemos de analizar nuestras emociones. En este libro se

habla de una investigación que se condujo sobre este tema que concluía que los sentimientos de corazón una persona pueden ser percibidos a una distancia de hasta tres metros. Pero esto no queda ahí. No sólo los sentimientos pueden ser percibidos, sino que además, el corazón del oyente es estimulado por toda palabra que se le diga y la va tomando como propia .

Esto es parte del concepto de resonancia emocional. Es por esto, que cuando una persona entra en un habitación cabizbaja con los hombros encogidos hacia delante y voz cortante nos hace sentirnos también tristes a nosotros mismos aunque sea en una fracción de segundo. Es lo que le autor denomina reacción en cadena.

Los líderes, son aquellos que, según Howard Gardner, *“de palabra o por ejemplo influyen notoriamente en la conducta, las ideas y sentimientos de un número significativo de sus congéneres”*. El autor ofrece también su propia definición de liderazgo, *“Los grandes líderes dan voz a los anhelos informes y las necesidades hondamente sentidas de otros. Establecen conexiones por medio de resonancia y crean comunidades de visión, práctica e influencia compartidas. Cuentan historias, captan aspiraciones y ganan corazones”* Si los líderes fueran conscientes de esto, podrían responsabilizarse de sus actos y gestos y serían incluso capaces de generar un contagio emocional positivo.

Vemos por tanto que la personalidad de un líder tiene mucho que ver con su capacidad de ganarse los corazones de aquellos que le escuchan, es por esto que si la empatía y la resonancia emocional están bien utilizados, un líder será capaz de convencer a cualquiera de sus seguidores de sus propósitos y convicciones.

d. COMUNICACIÓN NO VERBAL

En este proyecto pretendo analizar conceptos clásicos como el liderazgo, el poder y la autoridad y otros no tan clásicos como la resonancia emocional desde el prisma de la comunicación no verbal en dos líderes mundialmente conocidos: el presidente ruso Vladimir Putin y el papa Francisco.

Vladimir Putin y Jorge María Bergoglio son, a simple vista, personas muy distintas. El presidente ruso es una persona muy decidida y racional, pocas veces le vemos desde un prisma emotivo, su imagen de cara al público es de hombría y masculinidad. A su lado, el papa Francisco, es una persona que evoca cierta ternura que que es muy expresivo a la hora de demostrar sus emociones. Pese a todo, descubrimos que tienen más cosas en común de lo que podríamos llegar a imaginar.

Ambos provenientes de familias modestas, con gran capacidad de trabajo, sacrificio y entrega. Son considerados grandes líderes en sus distintas esferas y con estilos completamente distintos, sin embargo, comparten sus grandes competencias de comunicación no verbal.

Para entender la fama de Putin y del Papa habría primero que entender su pasado y el pasado de su país/ ideología. Pongámonos en antecedentes.

IV. ANALISIS

a. VLADIMIR PUTIN

✚ IDIOSINCRASIA DE VLADIMIR PUTIN

Proveniente de una familia humilde de padre militar y madre trabajadora, Putin consiguió licenciarse en derecho por la Universidad Estatal de Leningrado . Al terminar la carrera fue reclutado por el KGB y se adiestró en el servicio de espionaje. Esto sin duda le marcaría de por vida ya que es posible que como agente de inteligencia, tenga mayor disciplina que el resto y por ello tenga un mayor manejo de su cuerpo y de su mente. Practica todavía hoy deportes como judo o sambo (lucha rusa). Es un líder físicamente sano, joven con gran amplitud de miras y visión reformista siempre manteniéndose fiel a los valores tradicionales Rusos. Ostentó, gracias a todo lo anterior, cargos gubernamentales de importancia en el país, ejerció como primer ministro Ruso justo antes de acceder a la presidencia . Después de la crisis económica de los 90, la población Rusa pedía un líder fuerte, que hiciese transmitirse un sentimiento de confianza y futura prosperidad al país. Este es su décimo-octavo año consecutivo al frente del país.

Pero, ¿es posible que parte del éxito que Putin recibe pueda deberse a sus grandes competencias comunicativas? Es cierto que dado su pasado, Putin tiende a no dejar traslucir sus emociones. Sin embargo, numerosos estudios afirman que una cara neutra otorga a la otra persona, la misma cantidad de información que una cara muy expresiva. Putin controla muy bien su cuerpo, sus gestos y sus expresiones, como veremos más adelante, por tanto aquellos gestos que sí deja traslucir son sin duda premeditados y procesados dentro de un orden y con la intención de dar un claro mensaje.

i. COMUNICACIÓN NO VERBAL

En el caso de Putin solo analizaré sus expresiones faciales, gestos y posturas así como su prosémica y su apariencia. Esta última, desde una perspectiva muy concreta ya que su apariencia es la propia de todos los mandatarios occidentales; trajes y corbatas.

Estas me han parecido las más relevantes ya que Putin, no es muy dado a ser efusivo y su cargo como presidente tampoco lo requiere. Su apariencia por otro lado, es la propia de todos los mandatarios occidentales; trajes y corbatas.

✚ EXPRESIÓN FACIAL⁶

DATO	FOTOGRAMA	CONDUCTA AUTOMÁTICA	CONDUCTA INTENCIONADA	CONTROL DE CONDUCTA
EF 1			Todo su rostro esta sereno, ni mueve ni un músculo de la cara. Sus labios finos no dejan advertir ninguna emoción así como el resto de su rostro.	
EF 2				Se elevan las comisuras de los labios (acción muscular del músculo cigomático) y se activa el músculo orbicular cerca de los ojos (Este es muy sutil)
EF 3		Se elevan las comisuras de los labios (acción muscular del músculo cigomático) y se activa el músculo orbicular cerca de los ojos, estos se entrecierran, se muestran las famosas "patas de gallo" Aparece la sonrisa		
EF 4			Genera un pliegue nasal. Eleva la parte superior del labio generando también un depresor labial en la barbilla	

⁶ (Toledo, Hernández) pg. 6. Fotografías y análisis propios

DATO	FOTOGRAMA	CONDUCTA AUTOMÁTICA	CONDUCTA INTENCIONADA	CONTROL DE CONDUCTA
EF 5			Cejas hacia abajo y juntas Mirada penetrante Frunce los labios	

Emociones que hacen referencia a estas expresiones Faciales

La Expresión facial 1 (EF 1) , no muestra síntoma alguno de emoción, sin embargo nos da muchos otros datos sobre su personalidad. El presidente ruso transmite una idea de persona fría y distante.

Su labio superior tan fino y ligeramente inclinado hacia la izquierda, es propio de personas que no muestran sus emociones, muchos psicólogos aseguran que es posible que en su vida privada sea incluso más inflexivo y duro que en su imagen pública.

Su frente nos dice que es una persona racional, analítico, idealista, teórico, tiene un alto control sobre sus ideas, pensamientos y emociones. Las cejas hablan de su valentía, su decisión, su capacidad de concentración y análisis. En cuanto a los ojos, incrementa sus capacidad analítica y racional, poco sensible. Es poco expresivo con su mirada al igual que con el resto del cuerpo. Transmite sin embargo seguridad y confianza en sí mismo, pero puede llegar a ser nostálgico con los valores que sigue.

Las orejas indican que posee un espíritu mordaz, adaptable a las situaciones pese a que es difícilmente influenciable . Su nariz nos dice que es paciente y estable en sus relaciones sentimentales. Toma decisiones rápidas, es altamente selectivo con las personas que le rodean, seguramente debido a su desconfianza generalizada, altamente leal, y gran dificultad para expresar emociones personales. Su filtrum, debajo de la nariz, implica tacto en sus relaciones diplomáticas, calidad de acción e independencia. Además, tiene un gran control sobre los movimientos que hace con la boca, siendo capaz de no dejar traslucir sus sentimientos. Apasionado por las cosas que le gustan. Gran persuasor, previsor y con tacto al hablar

La EF 2. Esta fotografía se tomó el día que Putin daba su discurso como Presidente Ruso por tercera vez consecutiva. Incluso a él le cuesta a veces controlar la emoción. Lo he analizado como control de conducta, porque a pesar de que tenga lágrimas en los ojos su expresión facial no es de tristeza si no de alegría, sin embargo esta es muy sutil y por tanto difícil de advertir.

La alegría se advierte cuando se activa el músculo cigomático (lo cual aquí hace muy levemente), se activa el músculo orbículas (aparecen pequeñas marcas de pata de gallo).

En la EF 3, en cambio, si se muestra el sentimiento de alegría genuino. Esta es sin embargo contenida y no suele terminar en carcajada real de manera automática.

En la EF 4, muestra un gesto de desaprobación que se ha clasificado dentro de la emoción asco. Como ya hemos señalado, Putin tiene un gran control sobre sus emociones, y su manera de expresarlas, es por eso que si en esta ocasión decidió dar su desaprobación, fue de forma intencionada y por querer desacreditar a su oyente. Esta emoción le da la capacidad de amedrentar o imponer a aquel con el que mantiene la conversación y así gana poder e influencia basado en la ley del más fuerte.

La EF 5, muestra ira. La utiliza con el mismo fin que la anterior, solo que con esta es capaz de mostrar su disconformidad y desaprobación, su disgusto frente a una posición.

Muestra un control conductual en todas sus expresiones.

 GESTOS ⁷

DATO	FOTOGRAMA	CONDUCTA AUTOMÁTICA	CONDUCTA INTENCIONADA	CONTROL DE CONDUCTA
G 1			Ilustrador: Movimiento con el pulgar hacia arriba.	
G 2		Ilustrador: Entrelaza los dedos al hablar.		
G3			Emblemático/ Regulador: dedo en alto señalando al frente, mirada serie. Énfasis en su argumentación/advertencia.	
G4			Emblemático:	
G5			Emblemático: Mano en alto a la altura de los ojos, con ligera sonrisa.	

DATO	FOTOGRAMA	CONDUCTA AUTOMÁTICA	CONDUCTA INTENCIONADA	CONTROL DE CONDUCTA
G6				Adaptador: mano en la barbilla mientras escucha
G7		Adaptador/regulador: Se lleva la mano a la oreja, para que repitan. “no oigo, qué dice?”		
G8			Emblemático: manos en las gafas	7

Se demuestra una emoción de alegría en G1 y G5. El pulgar hacia arriba denota aprobación y acuerdo, en Rusia se utiliza para decir “estupendo” o “bien hecho”. Proviene de la antigua Roma de la época de los gladiadores, que cuando estos merecían ser recompensados levantaban el pulgar.

Los Gestos 4 y 5 son muy emblemático de Putin y de los políticos en general. Son su manera de saludar al público. Las palmas abiertas con el brazo extendido suelen tener una connotación positiva, comunican aceptación y confianza. Transmite mucha seguridad.

El G2, es un gesto de frustración o actitud hostil y la persona que lo hace está disimulando una actitud negativa. Se necesitara provocar alguna acción para desenlazar los dedos y exponer las palmas y la parte delantera del cuerpo sino permanecerá la actitud hostil.

Con el G3, Putin muestra poder y énfasis en lo que está diciendo. A menudo, la gente señalan con el dedo índice se creen superiores a la persona a la que señalan, ya sea por autoridad, o por nivel económico o intelectual. Este gesto también se utiliza a la hora de echar culpas cuando el que señala está muy enfadado. Sin embargo, en este caso, Putin

⁷ (Toledo, Hernández) pg. 10. Fotografías y análisis propios


utiliza este gesto como muestra de poder y autoridad para hacer cierto énfasis en su punto de vista. Probablemente dando a entender que él tiene razón.

El G6. Tocarse la barbilla puede expresar muchas emociones, por ello, es importante ver siempre el contexto. En general, el acto de tocarse la barbilla da a entender que aquel que lo realiza está todavía ponderando como se posiciona al respecto. Podría ser también, que Putin estuviese prestando atención a todo lo que le dice. Si la palma de la mano está cerrada es señal de evaluación. Si la palma de la mano está abierta puede significar aburrimiento o pérdida de interés. En el caso de Putin podría hacer referencia a ambos.

Levantar las cejas, según el contexto, puede ser un saludo social que implique ausencia de miedo y agrado.

El G8 indica desconfianza. Muy propia de Putin ya que las gafas de sol son un gran aliado a la hora de querer ocultar las propias emociones. La mirada tiene un gran peso en la comunicación no verbal es por eso, que Putin tiene tendencia a llevarlas.

 POSTURAS⁸

DATO	FOTOGRAMA	CONDUCTA AUTOMÁTICA	CONDUCTA INTENCIONADA	CONTROL DE CONDUCTA
P 1			Brazos extendidos hacia afuera. Reclinado hacia atrás. Muñecas relajadas. Piernas abiertas	
P 2			Pies y hombros al mismo ancho. Piernas abiertas, pies apuntando hacia el exterior.	
P 4		Postura simétrica. Hombros atrás, recto. Mano derecha rígida pegada al cuerpo.		
P 5			Mete a un animal en la sala a lo largo de una entrevista con la canciller Alemana.	
P 6			Espera sentado sin saludar al expresidente americano, Barack Obama.	

⁸ (Toledo, Hernández) pg. 15. Fotografías y análisis propios

Pasemos a analizar las posturas corporales de Vladimir Putin.

Su postura corporal, sigue reflejando aquello que venimos diciendo sobre su personalidad a lo largo de todo el trabajo.

En las reuniones con otras personalidades políticas que mantiene Putin, su postura suele ser la misma que vemos en la primera imagen. ¿Qué quiere decir Putin con esta postura? Para empezar, el hecho de que sus brazos y sus piernas estén extendidos implica que quiere ocupar la mayor cantidad de espacio posible. Esto suele ser característico de aquellas personas que buscan intimidar. Las piernas muy separadas son muy comunes en hombres que buscan transmitir su dominación y territorialidad.

Las muñecas relajadas muestran comodidad.

La segunda postura busca dar el mismo mensaje que la primera. Mantiene los pies al mismo ancho que los hombros. Se ha demostrado que una persona que marca su territorio a la hora de hablar, fortalece su idea.

Su cuarta postura habla de cuando se encuentra de pie caminando hacia algún lado.

Va siempre muy erguido, lo que denota seguridad y confianza en sí mismo, con el pecho hacia adelante, lo cual es también un signo de hombría que quiere reflejar. Lleva una postura simétrica sin duda, su paso por el ejército le dejó marca en su cuerpo y su forma de caminar. De hecho, hay algo muy interesante en su postura. Su mano derecha va siempre rígida pegada al cuerpo sin despegarse. Estudios han confirmado que esto podría ser debido al tiempo que pasó como agente de la KGB. “la mano derecha siempre tiene que estar lista para sacar la pistola”. Esta postura es muy interesante ya que se relaciona con esa etapa como espía y refuerza esa imagen de líder poderoso - agresivo-fuerte-militar, reforzando esa imagen de líder agresivo.

DATO	FOTOGRAMA	CONDUCTA AUTOMÁTICA	CONDUCTA INTENCIONADA	CONTROL DE CONDUCTA
PR 1			Centro de atención en una cumbre política.	
PR 2			Centro de la foto con un grupo de jóvenes, haciéndose un famoso "selfie"	
PR 3			Se inclina hacia Trump pero siempre con un brazo de por medio como barrera.	

No le gusta el trato personal con la gente. Es una persona fría y poco cariñosa, aun así decide mostrarse como el centro de atención en los momentos importantes, para demostrar su control y poder sobre el resto o en la situación.

En la tercera fotografía vemos como se inclina hacia el presidente americano, Donald Trump aunque utilizando su brazo izquierdo delante del pecho como barrera para su cuerpo en señal de respeto al espacio personal.

⁹ Toledo, Hernández) pg. 19. Fotografías y análisis propios

DATO	FOTOGRAMA	CONDUCTA AUTOMÁTICA	CONDUCTA INTENCIONADA	CONTROL DE CONDUCTA
A 1			Pescando con el pecho descubierto en sus vacaciones en Siberia.	
A2			Montando a caballo en sus vacaciones en Siberia	
A 3			Montando en moto	
A 4			Practicando artes marciales	

El mensaje que busca transmitir con estas fotografías viene siendo el mismo que los anteriores, demostrar su poder, su hombría, su control y dominación. Además escoge Siberia, en las primeras dos fotografías como escenario para la sesión fotográfica que es un lugar emblemático pero que ha representado tanto sufrimiento en la historia de su país y busca darle una segunda oportunidad haciendo ver que Siberia es un sitio del que todos los ciudadanos deberían estar orgullosos. Además practica aficiones muy comunes entre la población lo cual genera un mayor vinculación con esta.

¹⁰ Toledo, Hernández) pg. 23. Fotografías y análisis propios

ii. ESTILO DE LIDERAZGO DE VLADIMIR PUTIN.

Putin ha demostrado tener un estilo de liderazgo autocrático por las razones que veremos a continuación. El liderazgo autocrático se ha relacionado tradicionalmente con los reyes o gobernantes de naciones que conferían en ellos todo el poder. Kurt Lewin, autor de esta teoría definía varias características propias de este tipo de personas que desempeñan un rol de líder autocrático y veremos varias en la personalidad del presente ruso: la centralización, su carga de responsabilidad en la toma de decisiones, su énfasis en el mando y el control y su dogmatismo.

Veamos primero la centralización, que tiene mucho que ver con el poder legítimo que concentra Putin en su puesto como gobernante. La centralización es la capacidad para poder aplicar tanto recompensas como castigos. El líder tiende a centralizar sus decisiones desde su persona para ser más eficaz y conseguir más rápidamente los objetivos marcados. Veremos este punto en más profundidad cuando hablemos del poder que ostenta Vladimir Putin en el apartado siguiente.

La manera en la que un líder toma sus decisiones dice mucho acerca de su estilo de liderazgo. En el caso de un líder autocrático este no hace partícipe de sus decisiones y planes a ninguno de sus subordinados. Putin no se deja influir o aconsejar por nadie, domina las conversaciones y gracias a su mente racional y calculadora controla su lenguaje y lo que dice en esos momentos. En caso de equivocarse en algo, lo cual nunca dará a vislumbrar, sabe bien que recae sobre él la responsabilidad. Hoy en día vemos el líder autocrático como una persona decidida que no pide consejo a sus ayudantes si no que más bien actúa según su propio criterio y pide consejo solo cuando lo considera necesario. Stone, un periodista ruso del periódico digital Sputnik, agregó que Putin *"trabaja mucho, 12 horas al día, durante ya muchos años"* y *que durante las grabaciones, que en total ocuparon unas 20 horas entre 2015 y 2017, el presidente ruso "nunca ha consultado con sus asesores"* y ha contestado a las preguntas por su cuenta. Esto hace referencia a lo que hablábamos anteriormente y que demuestra que Putin es un líder autocrático.

Estos líderes son también muy dados a controlar todo lo que hacen los demás. Suelen ser muy solitarios y altamente especializados en ciertas áreas. El hecho de que Putin haya estado al mando de su país le otorga como líder un nivel de experiencia que ningún otro gobernante tiene. Ha visto circular a lo largo de la última década y media a

todos los presidentes, primeros ministros y reyes del mundo y esto le da también poder como veremos próximamente.

Es también dogmático en el sentido que le gusta estar siempre en el centro de atención. En un grupo de personas siempre intenta mostrarse como centro de atención, siempre ocupa una posición central en los grupos. Esto se debe a querer dar esa imagen de ser imprescindible y tener siempre la sartén por el mango.

Cuando un líder ha optado por un estilo autocrático y se ha mantenido en el durante un largo periodo de tiempo, como son los 18 años de Putin al frente de Rusia, da a entender el crecimiento de que aparezcan facetas como el control, la dictadura o el dominio. Es por esto que cuando se decide asumir este tipo de liderazgo, el líder debe saber que las posibilidades de que haya revoluciones contra el poder y manifestaciones son mayores. Sin embargo, en el caso de Putin, habría que decir que pese a alguna manifestación, propias de cualquier régimen, Rusia está muy contento con su estilo de liderazgo y este le ha beneficiado en su política de asuntos internacionales, donde más de una vez ha necesitado tomar decisiones difíciles y rápidas.

iii. PODER Y AUTORIDAD

Putin posee el tipo de poder al que hacía referencia Maquiavelo, dado su anclaje en el poder al frente del Estado Ruso.

Su tipo de poder sería categorizado por French & Raven como legítimo, coercitivo, experto y referente.

La mayor fuente de poder para Putin proviene de su posición social como presidente del Gobierno Ruso: poder legítimo. Este tipo de poder mantiene un acuerdo implícito entre el líder y sus seguidores, por el cual estos aceptan las decisiones tomadas por el líder. Dado, que el presidente es elegido gracias a unas votaciones democráticas por sufragio universal, se sobreentiende que sus seguidores cumplen con todas decisiones que tome más allá de si están de acuerdo o no con él, aunque siempre pueden expresar sus sentimientos de disconformidad. Será más fácil que la gente las acepte si se identifica con su país y si tienen interiorizado valores como el cumplimiento de la ley, la obediencia a figuras de cargo público, guardan las tradiciones del país, y lo más importante, consideran que su líder cumple con todos estos requisitos y por ende lo reconocen como figura autoritaria y legítima.

La Vanguardia publicó un artículo el 21 de octubre del año pasado en el que hacía referencia al Kremlin como fuente de poder coercitivo (aquel que otorga al que lo tiene la capacidad de ejercer una serie de amenazas y castigos sobre otras personas).

Al parecer, hay 31 millones de jóvenes en Rusia, y estos, a diferencia de las generaciones pasadas, son personas curiosas, digitales, globales... Esto significa que viajan mucho más y por tanto no están abducidos por todo aquello que su gobierno diga, si no que tienen los recursos necesarios para formular sus propias conclusiones desde su experiencia vital. Son mucho más tolerantes y más abiertos de mente que las generaciones que les han precedido y que son las leales seguidoras de Putin. Esto está dando muchos problemas al Presidente, ya que no es capaz de llegar a una de cada cinco personas en Rusia (jóvenes) por los canales tradicionales de propaganda. Para contrarrestar este tipo de situaciones, se han puesto en marcha una serie de medidas coercitivas por las cuales el profesorado y las autoridades se aliarán con el gobierno a fin de garantizar el éxito de la política del presidente mediante sesiones de adoctrinamiento político. Uno de los casos más polémicos en cuanto este tema fue el de un profesor que amenazó a un alumno de denunciarlo ante las autoridades por querer ser afiliado a otro partido político.

Esto sigue un poco en línea con toda la expresividad que muestra Vladimir Putin en las fotografías que enseñábamos por las cuales se ven su poca tolerancia, su desconfianza, su capacidad para decidir por todos, y marcar los parámetros de todo el país, su orgullo de pensar que su opinión y sus juicios son los buenos y deberían ser mundialmente aprobados y seguidos.

En segundo lugar, es un experto en su campo para su país. Después de 18 años al frente de Rusia, el Presidente ha visto desfilar a muchísimos mandatarios internacionales lo que le ha proporcionado sin duda un nivel de información y experiencia en asuntos exteriores, cuestiones diplomáticas y negociaciones de las cuales sin duda pocos presidentes gozan.

Posee también el poder referente. Así como el primero le es regalado por su posición, el segundo es de mérito propio. El poder referente, es aquel que hace atractivo al líder por sus cualidades, y su personalidad. “ *se ejerce en base a los sentimientos de respeto, admiración, confianza y lealtad hacia quien ejerce el poder*”.

Su poder referente se ve muy bien reflejado en toda su gestualidad. Putin es muy querido en Rusia por lo que representa, no como político sino como persona. Putin representa los valores de los ciudadanos rusos. Su expresión facial tan seria en la que no deja traspasar

ninguna emoción, juega con ventaja a su favor, ya que sus oponentes nunca saben lo que está pensando. Su postura es de dominación, siempre busca ocupar siempre el máximo espacio posible para demostrar esa masculinidad. El poder de intimidar y de sorprender a otros líderes es lo que le ha dado ese poder referente en su país. Rusia es un país que quiere volver a recuperar su esplendor. Consideran la humildad y el mostrar las emociones en un público como un gesto de debilidad y buscan en su líder a un gran hombre fuerte, hermético, que no se amedrente, que sea capaz de tomar decisiones rápidas sin que le tiemble el pulso. Sin embargo, también busca hacerlo de la mano de un líder que sepa lo que es nacer en una familia más austera, y esto le proporciona a Putin admiración, confianza y lealtad.

Putin también muestra esa imagen de virilidad que tanto aplauden los ciudadanos rusos. Imágenes como la que se hizo viral en sus vacaciones a Siberia donde aparecía pescando en una barca con el pecho descubierto muestran esa imagen de hombre duro, fuerte, y persistente, ya que le llevó dos horas conseguir pescar el ansiado lucio.

iv. INFLUENCIA

La influencia está altamente ligada con el poder, ya que dependiendo del poder que cada uno ejerza será más sencillo o más complicado determinar o alterar la forma de pensar o de actuar de alguien.

Los puntos fuertes para Vladimir Putin, a la hora de influir, son: su capacidad de apelar al terreno de lo personal, presiones y tácticas de legitimidad o autoridad, compromiso y coherencia y prueba social o consenso.

Empezaremos por la apelación personal. Normalmente esto atañe a todo lo que nos toca de cerca. Lo que hace parte de nuestro día a día. Es fácil para Putin cambiar la forma de pensar de alguien hablándoles de su día a día, y empatizando con ellos. Putin creció como la mayoría de los jóvenes rusos de su tiempo, eso, ya de por sí, le aporta una vinculación con la sociedad. Además, busca siempre la ocasión para demostrar y seguir reforzando esa conexión. Como cuando se va a pescar a Siberia en sus vacaciones. El presidente se podría ir a cualquier lado de vacaciones, sin embargo, utiliza Siberia, lugar emblemático en Rusia para hacer un entretenimiento muy típico con el que la mayoría se relacionaría. Utiliza esa cercanía con el pueblo para que estos confíen en él y le sigan ciegamente en sus decisiones políticas.

Durante las presiones un grupo o persona puede coaccionar al otro para hacer su voluntad a través de una amenaza. El poder coercitivo a menudo tiene mucho que ver con esta manera de influir en las personas. En el ejemplo de poder coercitivo que ejercía Putin sobre como los profesores son capaces de denunciar a algún alumno suyo por ir en contra de los intereses del gobierno, reflejaría un la presión de uno o varios grupos (gobierno y profesorado) por coaccionar al otro (alumnos) para que estos últimos hagan la voluntad de los primeros. Este ejemplo, puede no ser el más característico de comunicación no verbal, sin embargo es algo que se lleva a cabo mediante presiones materiales como ser denunciado, y tener que pagar una multa o perder el derecho a ir a la universidad. El adoctrinamiento en cambio, ya no se podría considerar como lenguaje no verbal. En cuanto a comunicación no verbal, mas propiamente dicho, este tipo de presión podría verse reflejado en las expresiones faciales o los gestos desafiantes como los apretones de manos o las reuniones que mantiene el Presidente con otros gobernantes.

La tercera, será la táctica de legitimidad. Esta forma de influencia se da cuando la persona que lo ejerce muestra un tipo de poder legítimo.

Al ostentar el mayor rango que uno puede alcanzar en el gobierno y haberse mantenido ahí dieciocho años le da a Putin un gran poder legítimo y por tanto también mayor influencia.

El compromiso y la coherencia en sus gestos también son claves para influir en las personas. La gente está más dispuesta a realizar propuestas que vayan acordes con aquello con lo que previamente se han posicionado frente a la persona que lo ofrece. El compromiso y la coherencia en Putin son innatas. Sus expresiones faciales, sus gestos y sus posturas reflejan los valores de la sociedad rusa y son los ideales de la nación. Hemos visto como, al menos hasta ahora, los rusos han buscado retomar su posición en el mundo como primera potencia mundial, poniendo a los Estados Unidos como mayor adversario. Por eso, el hecho de que no esperase al expresidente americano, Barack Obama, en una reunión oficial decía mucho sin llegar a decir nada. Su postura siempre extendida, ocupando el mayor espacio posible, sus gestos marcados le han ganado la fama de ser un presidente comprometido con los intereses de su país y la coherencia a lo largo de toda su trayectoria política en línea con sus intereses y los de su patria.

La prueba social o consenso es algo a lo que el presidente también está sujeto, solo que de manera indirecta. Que queremos decir con eso? La opinión social es algo de lo que nadie escapa a ninguna edad. La influencia en este aspecto no la ejerce Putin sobre la población rusa si no al revés. Vladimir Putin, aunque su presidencia este rozando su

vigésimo aniversario, sigue siendo un presidente y sigue sometándose a votación popular democráticamente cada cuatro años, al menos en apariencia. Esto significa que la opinión popular juega un alto grado de importancia y que de hacerlo mal y no representar los intereses de la población, este sería sustituido de su cargo. La opinión pública constituye una parte fundamental en su trayectoria política.

v. RESONANCIA EMOCIONAL

En cuanto al concepto de resonancia emocional. Es verdad que ya hemos visto que Vladimir Putin no deja traslucir nunca sus emociones y siempre se le ha considerado un hombre muy poco empático, por lo que veíamos antes que lo considera símbolo de debilidad. Sin embargo es capaz a través de sus acciones de generar igualmente esa resonancia emocional en sus seguidores. Recordamos lo que explicaba el autor en su definición de liderazgo: *“Los grandes líderes dan voz a los anhelos informes y las necesidades hondamente sentidas de otros. Establecen conexiones por medio de resonancia y crean comunidades de visión, práctica e influencia compartidas. Cuentan historias, captan aspiraciones y ganan corazones”* . Y esto es exactamente lo que el Presidente Ruso ha conseguido en su país. Sin grandes discursos ni discursos emotivos ha conseguido movilizar corazones, los valores que el sostiene son los que sostiene su pueblo. Ha generado una conexión siendo capaz de dar vida y actuar en consecuencia de aquellos, “anhelos informes y necesidades sentidas” de sus ciudadanos.

Sin duda su actitud de gran hombre le ha hecho ganarse el apoyo y reconocimiento de todo el país. Rusia pide un líder fuerte que devuelva a Rusia a su antiguo esplendor y los conduzca a ser potencia mundial de nuevo. Putin es un hombre de familia sencilla que mantiene estos ideales y que busca en su liderazgo mantener una actitud agresiva y masculina, de dominación y poder. Esta constantemente poniendo a prueba a los líderes que se reúnen con él, sin duda para intimidarlos antes de una reunión y seguir demostrando su control sobre la situación. En una ocasión, trajo a su perro a la entrevista con Ángela Merkel, la canciller Alemana. En el rostro de esta se demostraba claramente su sorpresa (en sus cejas levantadas) y desconcierto, por tanto “vulnerable” a ojos de Putin. En otra ocasión decidió no levantarse para saludar a Obama y esperó sentado a que este tomase asiento, demostrando una vez más ese énfasis en el mando y control que posee o que anhela poseer.

Más adelante las teorías sobre el liderazgo fueron evolucionando y las teorías más contemporáneas hablan de los líderes carismáticos, transaccionales y transformacionales.

Es interesante ver que al contrario que muchos otros líderes autocráticos, Putin no es un líder transaccional o transformacional. Sin embargo, es un líder carismático, esto es lo que resalta a Putin como un modelo de autoridad. Los líderes carismáticos son aquellos que producen un efecto en las emociones y apelan a mente y corazón del seguidor. Esta clase de líderes tienden a surgir en situaciones precarias para el país, como fue la crisis económica de los años 90 en Rusia que coincidió con la dimisión del predecesor del actual presidente. Putin fue percibido por el país como un hombre fuerte, sano, masculino, atlético, con valores tradicionales rusos como emblema y conquistó al país. El carisma no se aprende. Las emociones, el ser enérgico, el demostrar pasión por sus convicciones, el ser entusiasta es lo que les hace atractivos a la vista de otros. Aquí es donde la comunicación no verbal muestra su mayor fuente de poder.

b. PAPA FRANCISCO


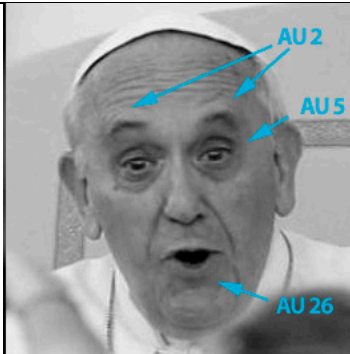

✚ IDIOSINCRASIA DEL PAPA FRANCISCO

Por otro lado, el papa Francisco. Nació en el seno de una familia modesta también, con cuatro hermanos. Se licenció como ingeniero químico y más tarde obtuvo el diploma en filosofía, humanidades y psicología. Sin duda de ahí le viene su éxito a la hora de entender, comunicarse y empatizar con la gente. Fue también rector en varias universidades lo que explicaría su afán de convertir a los jóvenes y su gran aclamación por ellos. Las últimas jornadas mundiales de jóvenes han sido de las más inspiradoras dados sus mensajes motivadores, en los cuales el papa llamaba a los jóvenes a cooperar con él, a *“levantarse del sofá y cambiar el mundo”*.

El Papa, cabeza de la Iglesia católica ha conseguido trascender los límites de la Iglesia. Ha ganado admiradores en todo el mundo incluyendo aquellos que no mantienen sus mismas creencias. Esto se veía claramente en la publicación de la revista *The Advocate*, revista de referencia en la comunidad de homosexuales de Estados Unidos. Su modelo reformista para devolver a la Iglesia a su modelo más básico de cristianismo, es sin duda algo que impulsado su fama. Empezando por su elección de nombre al proclamarlo papa: Francisco. San Francisco de Asís es el padre de los pobres y el mensaje principal del papa ha sido siempre devolver a la Iglesia a su imagen más pobre y modesta, con una sonrisa en la cara; Iglesia pobre y alegre. Sin embargo, también es posible que podamos atribuir parte del mérito a la eficacia de su discurso comunicativo no verbal.

i. COMUNICACIÓN NO VERBAL

EXORESIONES FACIALES ¹¹

DATO	FOTOGRAMA	CONDUCTA AUTOMÁTICA	CONDUCTA INTENCIONADA	CONTROL DE CONDUCTA
EF 1		Sonrisa auténtica. Patas de gallo en los ojos. Suben los lóbulos occipitales en el rostro y aparece la sonrisa. Esta vez con la boca abierta casi en carcajada.		
EF 2		Elevación de las cejas hacia el exterior de la frente (AU 2), la apertura de los ojos al subir los párpados superiores (AU 5) y caída de la mandíbula (AU 26).		
EF 3				Elevación de las cejas hacia el centro de la frente (AU 1), la bajada de las comisuras (AU 15) y la profusión del labio inferior (AU 16). Superposición de la unión de las cejas (AU 4), la tensión en los párpados (AU 7) y la mirada fija (AU 69) que resulta penetrante.






César Toledo, en su ensayo sobre la comunicación del Papa Francisco observó que el papa solo tiene estas tres caras. En ellas, se definen claramente cuatro emociones.

En la primera expresión facial la emoción principal que aprecia es la alegría. El papa es muy alegre su sonrisa es muy sincera. La segunda es claramente de sorpresa. La tercera expresión facial denota expresiones de tristeza y de ira. El papa no esconde las emociones que denotan una connotación negativa, a pesar de que la ira es filtrada y aparece de una manera muy sutil, el papa no tiene miedo a enseñarse triste si la ocasión lo pide. Su tristeza es más bien definido como dolor moral, y suele aparecer después de testimonios que escucha o a la hora de hacer una reflexión interna, como meditándolo todo en su corazón.

¹¹ (Toledo, Hernández) pg. 6

Es de hecho su expresividad y emotividad y empatía las que le han dado esa tan merecida fama.

 GESTOS¹²

DATO	FOTOGRAMA	CONDUCTA AUTOMÁTICA	CONDUCTA INTENCIONADA	CONTROL DE CONDUCTA
G1			Emblemático: Pulgar hacia arriba. Conformidad. Todo bien.	
G2			Emblemático: palma hacia arriba en señal de saludo.	
G3			Emblemático: mano al oído, para escuchar mejor o que la gente repita.	
G4			Emblemático: imposición de las manos.	
G5			Emblemático: Puño al frente para empoderar y motivar.	

¹² (Toledo Hernández) pg. 10. Fotografías propias

DATO	FOTOGRAMA	CONDUCTA AUTOMÁTICA	CONDUCTA INTENCIONADA	CONTROL DE CONDUCTA
G6			Emblemático/ Regulador: dedo en alto señalando al frente, mirada serie. Énfasis en su argumentación/ advertencia.	
G7				Adaptador: manos a la barbilla.
G8				Adaptador: Se lleva las dos manos a la cara en signo de sorpresa u horror.





Los gestos uno, dos y cinco muestran alegría en lo que dice. Son emblemáticos porque el papa los utiliza con mucha frecuencia son parte de su forma de expresarse. El primer gesto sirve para decir todo va bien, “estupendo” o “bien hecho”. El segundo es la manera que tiene de saludar a todo el mundo. En esto, Putin y el papa, así como muchos otros líderes mundiales, saludan de la misma manera. Las palmas abiertas con el brazo extendido suelen tener una connotación positiva , comunican aceptación y confianza. Transmite mucha seguridad, como veíamos previamente.

La imposición de las manos que vemos en el G4 es algo muy característico de un líder religioso. Imponer las manos en su signo de bendición, es decir : “Dios te guarde y te cuide”, un gesto que transmite mucho cariño.

Con el G6 , el papa muestra poder y énfasis en lo que está diciendo. Como veíamos A menudo, la gente señalan con el dedo índice se creen superiores a la persona a la que señalan, ya sea por autoridad, o por nivel económico o intelectual. Sin embargo, a diferencia de Putin, el papa utiliza este gesto para enfatizar en lo que dice.

Con el G7, busca adaptarse a la conversación y meditar las cosas antes de dar su respuesta o tomar una decisión.

 HÁPTICA ¹³

DATO	FOTOGRAMA	CONDUCTA AUTOMÁTICA	CONDUCTA INTENCIONADA	CONTROL DE CONDUCTA
G1			Se acerca a saludar a un niño tetrapléjico.	
G2			Besa y lava los pies a un joven recluso en una de las misas más importantes del año.	
G3			Besa y acaricia a un enfermo con problemas en la piel	
				

Estos gestos tan cariñosos del Papa muestran su faceta más humana, quiere que la gente sepa que no están solos, que todos son dignos de un amor grande. Sus gestos suelen ser utilizados para reconfortar, y les suele acompañar expresiones de afecto. El Papa sigue los modelos de antiguos Santos con su ejemplo. San Francisco, fue un hombre de familia

¹³ (Toledo Hernández) pg. 21.

adinerada que dejó de lado todas las sus pertenencias y se hizo muy muy pobre. Con ese nombre, el Papa quería respaldar su objetivo de devolver a la Iglesia a su modelo original de pobreza. San Francisco, fue también un hombre que vivía con los pobres, con los excluidos de la sociedad, en aquellos tiempos los leprosos, es por esto que el Papa utiliza momentos importantes como el Jueves Santo para dar mensajes importantes como el de ir a una prisión en vez de a una iglesia para lavar los pies a los reclusos en vez a gente de a pie. Como se puede observar en la segunda fotografía.

Además utiliza a los niños con parálisis, como el de la primera fotografía se ve al Papa saludando y abrazando a un niño tetrapléjico y como el Papa le sujeta la cabeza en señal de afecto. También se le puede ver con enfermos, como el hombre de la tercera fotografía con una enfermedad en la piel, parecido a la lepra, que, hoy en día, son considerados los nuevos excluidos de la sociedad, para acercarse y besarlos.

El Papa busca la inclusión en todos los aspectos. La primera vez que lavó los pies a alguien fue a una mujer musulmana y a su marido. Con ello quería hacer ver que todos somos iguales, no importa la raza, ni la religión, ni es aspecto y que no hay distinciones a la hora de hacer bien las cosas. Todos estos mensajes tan poderosos que le dan su ganada fama en el mundo entero los da de forma física, se da a sí mismo, y utiliza el tacto como canal.

APARIENCIA ¹⁴

DATO	FOTOGRAMA	CONDUCTA AUTOMÁTICA	CONDUCTA INTENCIONADA	CONTROL DE CONDUCTA
A 1			Cambio de trono por uno más sencillo	

El Papa Francisco ha querido ser coherente con su mensaje de pobreza y utiliza símbolos, como el cambio de tronos de uno dorado a uno de madera, para ejemplificarlo. Su cambio de nombre está también cargado de sentido en este aspecto.

¹⁴ Toledo, Hernández) 2014 pg. 23.

i. ESTILO DE LIDERAZGO DEL PAPA FRANCISCO

El estilo de liderazgo, como hemos visto previamente, es la manera que tiene un líder de conseguir sus propósitos. Realmente, podemos considerar al papa Francisco como un gran líder. El Papa es un hombre con confianza en sí mismo, inteligencia, honradez y presencia física.

Podríamos decir que el Papa tiene una gran presencia. Porque podemos asegurar esto? En cuanto a su ropa, cualquiera pensaría que son las propias de cada papa que le han precedido en el cargo, sin embargo, si mirásemos un poco más atentamente, veríamos que el papa ha decidido ser más modesto en su vestuario también, siguiendo con su idea fundamental de pobreza. Tiene además un completo control sobre su contacto visual, el papa es un hombre que le gusta tener contacto personal con todo aquel con el que habla o se le acerca. Le gusta hacer sentir a los que tiene cerca que son importantes, que son únicos, y que son muy amados. Sus gestos y su postura respaldan estas afirmaciones.

Podemos decir que el papa tiene un estilo de liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional es aquel que, según James MacGregor autor de la teoría, hace que las personas sean capaces de cambiar su visión, expectativas, motivaciones y percepciones, lo cual es algo sobre lo que el Papa ha demostrado maestría de sobra. Es cierto que la mayoría de sus seguidores comparten su misma ideología, aunque sí que habría que decir que el papa ha conquistado los corazones de muchos que no comparten sus ideales y eso es lo que le convierte, entre otras cosas, en un líder transformacional. Posteriormente a MacGregor, Bernard Bass añadió una continuación a su teoría afirmando que existían cuatro componentes que diferenciaban el liderazgo transformacional.

El primero, la estimulación intelectual. El estímulo intelectual, es aquel que permite al líder desafiar a sus seguidores y permitirles hacer las cosas de una forma distinta. El papa está constantemente poniendo a prueba a todo el que le sigue para que obre por sí mismo, para que encuentre en él el poder necesario para conseguir cambiar las cosas. Ya hemos visto todos los gestos y posturas que utiliza el papa para comunicarse. El hecho de que se haya saltado tantas veces el orden programado por querer conocer a alguien, su cambio de vestuario respecto a los sumos pontífices anteriores a él.

El cambio incluso de ornamentos, como el trono en el que suelen sentar los papas, cambió el original de oro con la tapicería roja bordada, por un trono de madera blanco más modesto. El hecho de que denunciase los gastos excesivos de la Iglesia también fue un escándalo en el momento. Decidió también hacer una de las misas más importantes de

año en un cárcel, donde más tarde lavó y besó los pies a doce presos menores de edad. El papa reta constantemente el orden de las cosas dentro del Vaticano y esto hace que también sus seguidores consigan el impulso necesario para tomar las riendas de sus vida e impulsar ese cambio del que el papa habla tanto.

Este va muy ligado a la capacidad de inspiración y motivación. Lo que más ha llegado a inspirar del papa son los gestos ha tenido el papa en sus diferentes viajes a lo largo del mundo. En su último viaje a Chile, el papa aprovechó el trayecto en avión para casar a dos de los auxiliares del vuelo. EL papa utiliza un modelo de coche más modesto que que hayan podido llevar sus predecesores. El día de su cumpleaños el papa compartido la cena con indigentes. El papa nunca ha tenido reparos en cambiar el protocolo y bajarse de su coche a saludar y a encontrarse con todos los que van a verle. En una ocasión llevo a un niño, de nacionalidad China con Síndrome de Down, en su papamóvil durante un paseo. Estos ejemplos son una muestra del objetivo principal del papa como sumo pontífice; devolver a la Iglesia a su modelo básico de cristianismo, que sea más austera sin tantos lujos, y sobre todo que la Iglesia vuelva a ser una Iglesia alegre y Santa. Esta coherencia y este objetivo son los que han motivado a tantas personas a seguir su ejemplo.

Otro rasgo propio de los líderes transformacionales es la atención individualizada. En el caso del papa también se da esta atención individualizada, muchos han sido los momentos en que hemos visto al papa acercarse a una familia que le esperaba durante uno de sus paseos, o se le ha visto bajarse de su papamóvil para abrazar a algún niño, ha compartido su comida con los más necesitados de las calles de Roma. Un gesto muy significativo para mí, en este aspecto, fue la vez que en 2016 paró su papamóvil para saludar a los peregrinos del Consejo Nacional para Sordos que se encontraban en la Plaza de San Pedro. Alzó los brazos y agitó las manos, saludándolos así de manera afectuosa. Con esto quería demostrar que quiere llegar a todos, según las necesidades de cada uno. Al papa le encanta el trato personal e íntimo con cada persona que conoce. Esto le ha ganado muchos adeptos a lo largo de su trayectoria, su empatía y cariño son cualidades muy admiradas por los demás.

Finalmente la influencia idealizada. Los líderes transformacionales se erigen como un modelo a seguir. Sus seguidores buscan imitarlo a causa de la confianza y el respeto que les tienen. El papa ha conseguido ser un modelo a seguir gracias a su mensaje austero y su coherencia emocional en sus gestos. El papa ha buscado ser siempre un hombre que es, hace según quien es (sus creencias, valores, ideales...) y luego parece ser.

Esto le aporta una gran credibilidad como líder y es lo que ha hecho que la gente quiera seguirle y ser un poco más como él.

ii. PODER Y AUTORIDAD

Hemos visto en la introducción que hay una distinción entre poder y autoridad, por la cual el poder puede ser obtenido por el cargo que se ostenta, la cantidad de dinero que se tiene o el número de personas que se conocen. La autoridad es más compleja de obtener, se obtiene por la forma de ser de cada uno, por su manera de expresarse, de relacionarse, de comunicarse... Veamos entonces que gestos le han ganado al Papa el poder y la autoridad que ha conferido, no solo por parte de los católicos del mundo, sino mundialmente.

Si French & Raven tuvieran que tipificar su nivel de poder, probablemente lo analizarían como legítimo y referente.

Legítimo porque al fin y al cabo el Papa es la cabeza de la Iglesia cristiana una de las tres religiones más influyentes en el mundo y supone un puesto en la sociedad, todavía hoy, muy importante. Sin embargo, no es lo que más le caracteriza. El papa nunca busca ser escuchado ni seguido por su condición de Papa, si no más bien porque cree que sus acciones reflejaran mejor que, sus palabras o su puesto, el mensaje que quiere transmitir.

Referente, dada su capacidad para obtener seguidores leales, admiradores y la confianza que les transmite. El papa Francisco es admirado por su estilo de liderazgo transformacional con todo lo que ello conlleva que veíamos en el apartado anterior.

Su comunicación no verbal también ha hecho que el Papa ganase adeptos. La gestualidad en sus discursos ha hecho que muchos jóvenes en todo el mundo quisiesen seguir su ejemplo. El Papa siempre tiene una sonrisa para cada persona que se encuentra, es empático, y esa capacidad le hace estar elegante en su expresividad, adoptando la mejor postura para cada momento. Sus gestos habituales como son, levantar el pulgar, o alzar el puño cerrado con el brazo en alto, su forma de saludar a todos y la imposición de las manos, propias de cada pontífice, son los que hacen que el Papa sea percibido como una persona cercana, que se preocupa por el bienestar de todos sin importar su condición. Esto se ve en los cariñosos abrazos que ha dado a niños y personas con discapacidades en tantas ocasiones.

iii. INFLUENCIA

El papa ha demostrado utilizar la apelación a la inspiración, consultas, y la táctica de legitimidad, así como el compromiso y coherencia y simpatía.

La apelación a la inspiración es otra manera que tiene el Papa de hacer que la gente cambie su forma de actuar. Está altamente relacionado con su estilo de líder transformacional. Esto lo hemos visto en la forma en la que trata a todo el mundo, su ejemplo, es un referente para muchísimas personas que pueden no compartir sus ideales o valores y que, pese a todo, han decidido seguirle. Su inspiración es tal, que consiguió ser nombrado persona del año por la revista *The Advocate*, boletín de referencia para la comunidad homosexual americana.

La coherencia en el mensaje del Papa es algo que venimos repitiendo a lo largo de todo el trabajo. Esta táctica de influencia explica cómo las personas están más dispuestas a realizar propuestas que vayan acordes con aquello con lo que previamente se han posicionado frente a la persona que lo ofrece. Si el Papa invita a la inclusión, gracias a los gestos que utiliza diariamente, la gente estará más a favor de seguir su ejemplo. Si por el contrario las palabras del papa tomaran el mismo mensaje, pero luego no fuese capaz de acercarse a saludar o a reconfortar a personas, excluidos, enfermos etc. Su mensaje perdería credibilidad y disminuiría su influencia sobre la gente.

Robert Cialdini consideraba también la simpatía como un instrumento que ayudaba al líder a ser alguien con mayor influencia. Decía que estamos más predispuestos a dejarnos influir por personas que nos agradan. El papa Francisco, ha demostrado ser una persona muy simpática a ojos de la sociedad actual. Este concepto está bastante ligado al de la apelación a la inspiración ya que las personas simpáticas se ganan el afecto de la gente por ser agradables o hacer las cosas de una manera atrayente. Sus expresiones faciales de alegría y sorpresa tan característicos de su personalidad le han ganado también muchos adeptos, así como su capacidad de empatizar con sus seguidores.

Podríamos considerar también su táctica de legitimidad como cabeza de la Iglesia.

La prueba social también es utilizada por el Papa, aunque de una manera distinta a lo convencional. La prueba social nos dice que si un grupo de individuos tienen una forma de pensar o unos ideales distintos al de un único individuo, este se sentirá en minoría y querrá acoplarse a la opinión mayoritaria.

Paradójicamente, los ideales que sostiene el Papa van por completo a contra corriente de lo establecido hoy en día y sin embargo, es esto lo que le ha hecho tener tantos seguidores.

Como cuando se ofreció a hacerse cargo del niño británico al que estaban a punto de provocar la eutanasia (cada vez más legalizado en Europa). La noticia se hizo viral en poco tiempo y la generosidad del Papa fue muy bien acogida por la gente.

iv. RESONANCIA

La resonancia emocional se basa en ser capaz de transmitir las emociones que el líder experimenta en esos momentos para transmitírselos a sus seguidores. *“No sólo los sentimientos pueden ser percibidos, sino que además, el corazón del oyente es estimulado por toda palabra que se le diga y la va tomando como propia .”* Como decíamos en la introducción.

Además de explicar este fenómeno el autor explica también lo que él denomina como reacción en cadena. El asegura que los sentimientos pueden ser percibidos desde una distancia de hasta tres metros. Es por eso que cuando alguien entra cabizbajo con el cuerpo encorvado hacia delante y una expresión facial de tristeza, aquel que lo ve es probable que se siente como el, al menos durante una fracción de segundos.

El autor comprobó, que después de tantos años viendo el liderazgo como una posición en la que las personas no deberían mostrar sus sentimientos, a riesgo de ser considerados débiles por ello, esto no era efectivo. En cambio, se observó que cuanto más se humanizaban las negociaciones mejores resultados obtenían ambas partes. Porque? Cuando ambos líderes eran capaces de expresar cuales eran los objetivos de esas negociaciones, aquello que querían sacar de ahí, sus objetivos, mejor estaba preparado el oponente para hacer concesiones y ofrecer al otro lo que ansiaba a cambio de lo que le mismo buscaba. Se vio que mediante la empatía, el final de las negociaciones tendía a terminar en un “win-win” para ambas partes. (ambos ganaban lo que querían)

El papa Francisco es un hombre muy expresivo, no tiene reparos en enseñar lo que siente en cada momento, esa empatía y esa humanidad es lo que ha influido en que tenga tanto éxito como líder. Veíamos que tiene tres expresiones faciales, con cuatro emociones predominantes: alegría, sorpresa, y tristeza o ira. Sin embargo esta última es la más rara de percibir en él. Es por eso que cuando el Papa muestra su alegría en su rostro iluminado al borde de la carcajada, hace que las millones de personas que le ven sientan esa alegría compartida con él. Su empatía es lo que hace mover a los corazones. El Papa consigue reír con el que ríe, llorar con el que sufre e irritarse con las injusticias de las víctimas.

Según Howard Gardner, un líder, como ya hemos visto con anterioridad, es aquella persona que *“de palabra o por ejemplo influyen notoriamente en la conducta, las ideas y sentimientos de un número significativo de sus congéneres”* . Jorge María Bergoglio, es sin duda un líder que influye en la conducta de la gente ideas pero sobre todo en los sentimientos a través de esta ya conocida resonancia emocional. Además de todo lo dicho anteriormente hemos comprobado la eficacia de su mensaje en múltiples ocasiones ya que la causa misma es la que es apoyada por millones de personas, sus actos y no sus palabras son lo que han movilizadado a tantas personas. Liderar con el ejemplo, como veíamos en el estilo de liderazgo del Papa, unido con su empatía sus gestos son lo que, en conjunto, le ganan esa autoridad e influencia sobre la gente.

V. CONCLUSIÓN

Hemos visto como la comunicación no verbal tiene un alto grado de correlación con estilo de liderazgo, el poder, la influencia y la resonancia emocional a lo largo de todo el trabajo.

En este trabajo hemos comprobado como dos líderes tan actuales y tan distintos en sus esferas (política y religiosa) consiguen captar la atención de tantísimos seguidores a través del cuerpo. Como el cuerpo se convierte en embajador para sus palabras. Como sin decir una palabra, son capaces de transmitir sus mensajes respectivos con tanta claridad. Hemos visto como el cuerpo se transforma en canal para que los seguidores capten mejor los mensajes y que las palabras vayan siempre ligadas a sus gestos.

Se ha hecho un análisis kinésico para ejemplificar la posible relación que existe entre liderazgo, poder, influencia y resonancia emocional con el cuerpo y hemos visto que todos están en armonía, perfectamente sincronizados para emitir el mismo mensaje. Hemos comprobado como en el caso del Presidente Ruso sus rostro sin emoción, sus gestos masculinos, su postura siempre ensanchada y ocupando siempre el máximo espacio le lleva a ser un líder autocrático, con niveles de poder más bien formales como son el legítimo y el coercitivo aunque siga teniendo poder referente de cara a su país. Esto tiene mucho que ver con su nivel de influencia y su resonancia emocional como líder. El Papa por otro lado, con su expresión facial amable y alegre, sus gestos dulces y la coherencia de todo su mensaje en los distintos ámbitos le han llevado a caracterizarse como líder de tipo transformacional. Esto está altamente relacionado con las bases de poder que utiliza y su influencia pero sobre todo en su resonancia emocional.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- "7 factores decisivos que convirtieron a Vladimir Putin en el hombre más poderoso de Rusia." BBC News 15 Mar. 2018: (Apartados 3, 5 y 6). BBC. 19 Mayo 2018 <http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-43384900>.
- Abraham, "Sabía Que El Papa Francisco Era Bueno, Pero...." *Paterabraham*. N.p., 2014. Web. 29 May 2018. <https://paterabraham.wordpress.com/2014/03/14/sabia-que-el-papa-francisco-era-bueno-pero/>
- Alex. "Señalar o apuntar con el dedo, algo irritante.. "Top Mente. no. © 2014 Topmente.com.. 22 Mayo 2018 <http://www.topmente.com/?p=1082>.
- Altarriba, Montse. "Paul Ekman Y El Rostro De Las 7 Emociones." *Montsealtarriba.com*. N.p., 2018. Web. 29 May 2018.
- Andrés . "Liderazgo autocrático, ¿En qué consiste? Poder y responsabilidad." *Negocios Rentables* . 31 Jul. 2017. *Negocios Rentables* . 22 Mayo 2018 <https://negociosrentablesfx.com/liderazgo-autocratico-consiste-poder-responsabilidad/>.
- Bellver Abardía, Rocío. "Líder Autocrático: Características, Ventajas e Inconvenientes." *Lifeder* . no . *Lifeder.Com* . 26 Mayo 2018 <https://www.lifeder.com/lider-autocratico/>.
- "Biografía De Papa Francisco." *Buscabiografias.com*. N.p., 1999. Web. 6 June 2018. <https://www.buscabiografias.com/biografia/verDetalle/9916/Papa%20Francisco>
- Blanco, Daniel. "«El Lenguaje No Verbal Del Papa Francisco Denota Tranquilidad, Confianza Y Fe»." *Diocesismalaga.es*. N.p., 2014. Web. 26 Mayo

2018. <https://www.diocesismalaga.es/bic/2013112113/el-lenguaje-no-verbal-del-papa-francisco-denota-tranquilidad-confianza-y-fe/>

- Boje Ph.D, David. "Power And Leadership." *Business.nmsu.edu*. N.p., 2018. Web. 3 June 2018.
- Cabrelles Sagredo, M^a Soledad. "La Influencia De Las Emociones En El Sonido De La Voz." Visor De Obras., Biblioteca Virtual Miguel De Cervantes, www.cervantesvirtual.com/obra-visor/la-influencia-de-las-emociones-en-el-sonido-de-la-voz/html/.
- Cooper, R.K y Sawof, A: La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Cap. 12: "Influencia sin autoridad". Pág. 194-218. Ed. Norma. Bogotá.
- Corradini, Luisa. "La Vida Privada De Putin, Un Secreto Que Fascina A Millones De Rusos." *Lanacion.com.* N.p., 2018. Web. 24 May 2018. <https://www.lanacion.com.ar/1778229-la-vida-privada-de-putin-un-secreto-que-fascina-a-millones-de-rusos>
- Diaz, Diana. "¡Descubre Todo Lo Que Una Persona Puede Comunicar Con Su Lenguaje Corporal!" *recreoviral*. N.p., 2018. Web. 29 May 2018. <https://www.recreoviral.com/curiosidades/persona-comunicar-lenguaje-corporal/>
- Druso, Christian. "Perfil Psicológico De Vladimir Putin – Drusopsicólogos – Medium." *Druso Psicólogos*. N.p., 2018. Web. 29 May 2018.
- Druzhinin, Alexey. "Stone: Ningún líder mundial puede igualar a Putin en experiencia." *Sputnik* . 18 Jun 2016. *Sputnik News* . 20 Mayo 2018 <https://mundo.sputniknews.com/rusia/201706181070066066-putin-stone-entrevista-lider/>.

- Díaz Lastreto, Carlos. "Bass Y Avolio, Estilos De Liderazgo Transformacional.." *Recurso Humano Chile* www.recursohumano.cl *Psicología laboral curso*. N.p., 2018. Web. 21 May 2018.
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Oxford, England: Univer. Michigan.
- García-Allen, Jonathan. "Tipos De Liderazgo: Las 5 Clases De Líder Más Habituales." *Psicologiyamente.net*. N.p., 2018. Web. 29 May 2018.
- Herms, Alexia, and Alexia Herms. "Lenguaje No Verbal (II) Soy Lo Que Hago Con Mis Manos." *soymimarca*. N.p., 2018. Web. 26 May 2018. <http://www.soymimarca.com/soy-lo-que-hago-con-mis-manos/>
- Hernández, Esteban. "El Poder, La Libertad Y El Conflicto En Maquiavelo. Noticias De Cultura." *El Confidencial*. N.p., 2018. Web. 25 May 2018. https://www.elconfidencial.com/cultura/2010-07-24/el-poder-la-libertad-y-el-conflicto-en-maquiavelo_401823/
- "La postura al sentarse revela su personalidad." *El Comercio- Tendencias*. 19 Feb. 2014. El Comercio. 21 Mayo 2018 <http://www.elcomercio.com/tendencias/postura-al-sentarse-revela-personalidad.html>.
- Landívar, Facundo . "LIDERAZGO, LA CLAVE DE PUTIN." *El Tiempo*. 28 Mar. 2000. El Tiempo. 22 Mayo 2018 <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1253584>.
- Langton, Robbins and Judge, *Organizacional Behaviour*, Fifth Cdn. Ed. Copyright © 2010 Pearson Education

- Canada. <http://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/chapter/13-3-the-power-to-influence/>
- "Leadership Styles." *Businessballs.com*. N.p., 2018. Web. 28 May 2018.
 - Lema, Marcelo. "Liderazgo, Poder Y Autoridad." *GestioPolis - Conocimiento en Negocios*. N.p., 2018. Web. 1 June 2018.
 - "Los 11 Gestos Del Papa Francisco Que Han Sorprendido Al Mundo." *CNN*. N.p., 2018. Web. 31 May 2018. <https://cnnespanol.cnn.com/2018/01/18/gestos-papa-francisco-importantes-mejores-sorprendentes/>
 - Marcos, Charo, and Marisa Rodríguez. "Los Gestos Y Estilo Del Papa Francisco." *Lab.rtve.es*. N.p., 2018. Web. 26 May 2018. <http://lab.rtve.es/papa-francisco/ideario>
 - María. "8 TIPOS DE CEJA Y SU SIGNIFICADO...." *Anundis*. 10 May. 2014. © 2004 - 2018 Anundis.com:: Discapacidad :: Red Social Tecnología de Editor de páginas web | Crea una página web gratis | Ning.com. 21 Mayo 2018 <http://www.anundis.com/profiles/blogs/8-tipos-de-ceja-y-su-significado>.
 - Navarro, Pau . "Todo Lo Que Deberías Saber Sobre el Lenguaje Corporal. "Habilidad Social: Lenguaje Corporal. Habilidad Social . 24 Mayo 2018 <https://habilidadsocial.com/el-lenguaje-corporal/>
 - Quaglia , Juan. "Los 6 Principios De La Persuasión De Robert Cialdini | Marketingaholic | Blog De Marketing Online." *Marketingaholic*, 16 Aug. 2014, marketingaholic.com/principios-de-la-persuasion-robert-cialdini/2274/. <https://marketingaholic.com/principios-de-la-persuasion-robert-cialdini/2274/>
 - "¿QUÉ ES EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL? FOMENTANDO EL CAMBIO Y LA CREATIVIDAD." *Innovation Factory Institute*. N.p., 2013.

Web. 28 May 2018. <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/el-lider-transformacional-fomentando-el-cambio-y-la-creatividad/>

- Remiro, Juan. "Comunicación No Verbal: Tener Presencia (II)." *Juanjosealvaroremiro.blogspot.com*. N.p., 2012. Web. 25 May 2018. <http://juanjosealvaroremiro.blogspot.com/2012/05/comunicacion-no-verbal-tener-presencia.html>
- Rodríguez Jaime, Jonathan. "El poder de los anclajes simbólicos como estrategia de comunicación: Reconocimiento, reputación y coherencia. "Consultores Psicología. 18 Dic. 2015. Blogspot . 23 Mayo 2018 <http://consultores-psicologia.blogspot.com/2015/12/> (El poder de los anclajes simbólicos como estrategia de comunicación: Reconocimiento, reputación y coherencia) párrafo sobre los 1.Anclajes simbólicos no verbales en lenguaje corporal)
- Rojas Pérez, Adrián Isaac. "Colmena47." *Web.uaemex.mx*. N.p., 2018. Web. 17 May 2018.
- Sanz, Elena. "¿Por Qué Levantamos El Dedo Pulgar Para Decir Que Algo Nos Gusta?." *MuyHistoria.es*. N.p., 2018. Web. 24 May 2018.
- "They Cry, Too: Six Occasions When World Leaders Gave In To Their Emotions." *Sptnkne.ws*. N.p., 2018. Web. 24 May 2018.
- Toledo Hernández, C. (2014). *Análisis del Comportamiento No Verbal del papa Francisco. Prácticum. I Máster en Comportamiento No Verbal. Universidad Camilo José Cela. Madrid.*
- "Types Of Leadership Styles: Twelve Worth Knowing And Using." *Legacee*. N.p., 2018. Web. 5 June 2018.

- "Vladimir Putin: El macho alfa. "Lenguaje del Cuerpo . 18 Nov. 2015. Blogspot. 21 Mayo 2018 <http://delatandomentiras.blogspot.com/2015/11/el-lenguaje-de-los-poderosos-vladimir.html>.