



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

**ANÁLISIS DEL IMPACTO QUE TIENE EN LAS  
ORGANIZACIONES UNA CORRECTA  
COMUNICACIÓN ENTRE PERSONAS:**

**La importancia de que un líder sepa cómo comunicarse con su equipo**

Autor: Arantza Rascón San Martín - 201804003

Madrid | octubre 2024

## RESUMEN

**Palabras clave: Liderazgo, comunicación organizacional, eficacia comunicativa, barreras de comunicación, inteligencia emocional y lenguaje motivador**

Este Trabajo Fin de Grado pretende analizar el impacto que tiene en las organizaciones una comunicación efectiva, eficiente y eficaz, entre personas, concretamente entre el líder y el resto del equipo. El principal objetivo del estudio es ahondar en la importancia de la comunicación de los líderes para el buen funcionamiento de las organizaciones en el largo plazo. Además, también se analiza qué características de los líderes resultan más importantes en la comunicación, la importancia de una correcta selección de los canales de comunicación, las barreras que aparecen en la comunicación en las organizaciones, qué cualidades tienen los líderes que se comunican de manera efectiva, eficiente y eficaz, qué efecto tiene en las organizaciones la presencia de líderes con estas cualidades, etc.

Para realizar la investigación, se ha comenzado con un *Web Research* y posteriormente, se ha realizado una investigación cualitativa a través de entrevistas en profundidad. Tras la investigación, se ha obtenido que el hecho de que los líderes tengan habilidades de comunicación y posean cualidades como inteligencia emocional o asertividad, entre otras, tiene efectos positivos en la organización. De esta manera, se concluye que en las organizaciones se debería invertir en formar a los líderes para que estos sepan comunicarse de manera efectiva, eficiente y eficaz, pues ello supondría beneficios cuantificables para estas.

## ABSTRACT

**Keywords: Leadership, organizational communication, communication effectiveness, communication barriers, emotional intelligence, and motivational language.**

This Final Degree Project aims to analyze the impact effective, efficient, and purposeful communication between individuals, specifically between leaders and their teams, has on organizations. The main objective of the study is to explore the importance of leaders' communication for the long-term success of organizations. Additionally, it examines which leadership traits are most important for communication, the importance of correctly selecting communication channels, the barriers that arise in organizational communication, the qualities of leaders who communicate effectively, efficiently, and

purposefully, and the effect of having leaders with these qualities on organizations, among other factors.

The research began with web research, followed by qualitative research through in-depth interviews. The investigation revealed that leaders who possess communication skills and qualities such as emotional intelligence and assertiveness, among others, have a positive effect on organizations. Therefore, it is concluded that organizations should invest in training leaders to communicate effectively, efficiently, and purposefully, as this would yield measurable benefits for the organizations.

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Perfil de los entrevistados.....	38
Tabla 2: Formato parrilla utilizado para analizar los resultados .....	40
Tabla 3: Resultados obtenidos en Web Research realizado sobre la comunicación en la organizaciones .....	50

# I. INTRODUCCIÓN

## *1.1 JUSTIFICACIÓN Y PROPÓSITO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN*

La **comunicación** es un elemento fundamental en las organizaciones, pues permite la colaboración entre los trabajadores y con ello el funcionamiento de esta. La toma de decisiones dentro de las empresas depende en gran medida de la calidad de la información, así como del modo que esta se comunica (Titang, 2016). De esta manera, puede afectar al **rendimiento organizacional** tanto de manera positiva como negativa, por lo que se ha convertido en un **pilar fundamental** en la gestión de las organizaciones modernas. Una **comunicación efectiva, eficiente y eficaz** garantiza que todos los niveles de la organización tengan **acceso a información relevante y oportuna**, lo cual permite tomar decisiones estratégicas bien fundamentadas (Titang, 2016; Robbins y Judge, 2013) y puede **mejorar** de manera significativa la **eficiencia operativa** de la empresa (Dwyer, 2005). De acuerdo con Peter Drucker, uno de los mayores filósofos de la administración del siglo XX, el 60% de los problemas en las empresas son debidos a la falta de comunicación interna.

En el contexto de la **comunicación organizacional**, se debe hablar de estilos de **liderazgo**, pues estos tienen una vinculación clara. Juntos impactan de manera significativa en el **rendimiento y satisfacción de los empleados**. De acuerdo con Flauto, el liderazgo es un proceso social que involucra la relación entre individuos (Flauto, 1999). Dicha relación se lleva a cabo a través de la comunicación, y gracias a la ella, los gerentes pueden compartir, afirmar y evaluar sus ideas (Tutar y Yilmaz, 2003).

La **competencia en la comunicación** es un requisito previo del **liderazgo efectivo**, pues son muchas las dimensiones del liderazgo que están altamente relacionadas con la competencia en comunicación (Flauto, 1999). La manera en la que un líder comunica puede influir tanto de forma positiva como negativa en la moral del equipo, la claridad de los objetivos, la colaboración entre distintas partes de la empresa, la capacidad de adaptación al cambio...

El propósito del presente trabajo es ahondar en la **relación entre la comunicación** de los **líderes** en las organizaciones y el **éxito** de estas, entendiendo cómo el modo en el que estos comunican afecta tanto de manera positiva como negativa al desarrollo de la empresa.

## ***1.2 OBJETIVOS***

El propósito principal del trabajo es mostrar cómo el **modo en el que comunican los líderes es crucial para el buen funcionamiento de una organización** en el largo plazo.

### Objetivos específicos

- Analizar qué **características de la comunicación** resultan las más **importantes** para los trabajadores de organizaciones.
- Determinar la **importancia** que tiene la **adaptación** de los **canales** de comunicación al **mensaje** transmitido y a las preferencias o características del **receptor**.
- Explorar las **barreras de comunicación** más comunes que se dan en las organizaciones.
- Identificar posibles **soluciones** para afrontar las barreras de comunicación que aparecen en las empresas.
- Determinar las **cualidades** que deben tener los **líderes** para comunicarse de manera **eficiente** con su equipo.
- Explorar el efecto que tiene en las organizaciones que un **líder** tenga cualidades como la **inteligencia emocional** o el uso de un **lenguaje motivador**.
- Proponer prácticas para **mejorar la comunicación interna**, soluciones para mejorar problemas comunes en la comunicación.

## ***1.3 ESTADO DE LA CUESTIÓN***

La comunicación en de las organizaciones es crucial para que estas funcionen **eficazmente**, pues permite la **colaboración** entre los trabajadores y la toma de decisiones. La literatura sobre **comunicación organizacional** ha abordado este concepto desde diversas perspectivas. Welch y Jackson la definen como la “**gestión estratégica** de las interacciones y relaciones entre las partes interesadas en todos los niveles dentro de las organizaciones” (Welch y Jackson, 2007), mientras que otros autores como Bartlett y Ghoshal la consideran la “**savia de la organización**” (Bartlett y Ghoshal, 1989). Katz la describe como su “**alma**” (Katz, 1978). Por lo tanto, se puede decir que es el pilar sobre el cual se construye la **eficiencia y cohesión** de las empresas. Además, la comunicación afecta de manera directa al **rendimiento y capacidad de tomar decisiones** por parte de los empleados, por lo que es fundamental que esta sea de **calidad** (Titang, 2016). Una

comunicación **clara y eficaz** permite que los trabajadores accedan a **información relevante y oportuna**, lo que mejora la **eficiencia operativa y estratégica**.

En las organizaciones, el **liderazgo** está altamente vinculado a la **comunicación**, pues este es uno de los **vehículos** más relevantes que los líderes utilizan para ejercer sus labores. De hecho, de Flauto destaca que la competencia en la comunicación es un **requisito previo** para un **liderazgo efectivo**, lo cual subraya la importancia de que los líderes dominen las **habilidades de comunicación** para guiar a sus equipos con éxito (Flauto, 1999). En este sentido, el **liderazgo transformacional**, que **inspira y motiva** a los equipos a realizar cambios significativos dentro de la organización, ha ganado relevancia en las últimas décadas. Los **líderes transformacionales** buscan **generar valor añadido** no solo a **nivel organizacional**, sino también a **nivel individual**, motivando a los empleados y promoviendo un ambiente de trabajo **positivo**.

La **programación neurolingüística** (PNL) también ha sido explorada dentro del **liderazgo transformacional** como un modelo de comunicación que influye en el comportamiento a través del **lenguaje** (Bavister y Vickers, 2005). Este enfoque resalta cómo el **lenguaje** puede ser una **herramienta** poderosa para cambiar patrones de **comportamiento** y mejorar la **efectividad** de la comunicación entre líderes y empleados.

A pesar de los avances en la investigación sobre comunicación organizacional y liderazgo, aún existen **barreras** que dificultan una **comunicación efectiva**. Estas barreras pueden ser **físicas**, como la distancia geográfica entre los empleados, o **emocionales**, como la falta de confianza o empatía entre líderes y el resto del equipo. Por ello, es necesario identificar estas barreras con el fin de poder proponer **soluciones prácticas** para superarlas.

El **propósito** principal del presente trabajo es ahondar en la **importancia** de la **comunicación** de los líderes para el buen **funcionamiento** de las **organizaciones** en el **largo plazo**. Los objetivos específicos del trabajo van encaminados a conseguir dicho propósito.

En primer lugar, al analizar las **características de comunicación** que más valoran los trabajadores de las empresas, se podrá comprender qué aspectos de la comunicación resultan más **efectivos** para los empleados, pudiendo así ajustar las **estrategias** de liderazgo a las **necesidades** de los equipos.

En segundo lugar, explorar sobre las **barreras de comunicación** que más aparecen en las organizaciones, se podrá proponer **recomendaciones** para que los líderes sean capaces de anticipar dichos problemas, así como desarrollar **metodologías** para superarlas, mejorando con ello la calidad de la comunicación interna.

En tercer lugar, al **identificar las cualidades** principales que tienen los líderes que se comunican de manera positiva con su equipo, se podrá **formar** los líderes en dichas **soft skills** con el fin de que puedan **mejorar** sus **relaciones** con su equipo, fomentando con ello un ambiente de trabajo más **eficiente**.

En cuarto lugar, al explorar sobre el **efecto** que cualidades como la **inteligencia emocional** o el uso de un **lenguaje motivador** tiene en las organizaciones, se podrá demostrar cómo estas competencias **influyen** de manera positiva en los empleados.

#### ***1.4 METODOLOGÍA***

En la fase de aproximación de la investigación, se realizará un *Web Research*. Para ello, se localizarán fuentes de calidad y se analizarán críticamente con el fin de generar insights sobre el tema del trabajo. Con ello, se pretende identificar **prácticas actuales** de comunicación, así como **problemas**.

En el *Web Research*, se seleccionarán diversas fuentes de calidad de manera que se obtenga un número relevante de estudios previos. De este modo, las fuentes serán fuentes **secundarias**, principalmente **procesadas**, provenientes de estudios o publicaciones **académicas**.

Para realizar el *Web Research*, se utilizará principalmente *Google Scholar* y otras bases de datos como por ejemplo *Science Direct*.

Posteriormente, teniendo en cuenta que el objetivo principal del trabajo es entender y conocer en profundidad cómo se deben comunicar los líderes dentro de las organizaciones, se realizará una **investigación cualitativa**.

Para ello, se utilizará una muestra pequeña que proporcione un panorama de comprensión del problema. Se realizarán entrevistas **estructuradas en profundidad**, pues a pesar de suponer un menor número de informantes, ofrece a los participantes mayor sensación de anonimato, cuestión que se considera relevante teniendo en cuenta que es posible que hablen de los líderes que tienen en sus puestos de trabajo actuales.

Para la selección de la muestra, se entrevistarán a personas que de distintas organizaciones que lleven trabajando al menos 2 años.

La redacción del guion se realizará teniendo en cuenta la información obtenida en el *Web Research*. En él, se incluirán desde preguntas **primarias e introductorias** hasta preguntas **exploratorias e indirectas** que permitan profundizar en el tema.

Se realizarán entrevistas de duración variable entre 15 y 30 minutos a un mínimo de 3 personas, creando un clima favorable para la interacción y motivando al entrevistado a proporcionar la mayor cantidad de información posible.

En cuanto al procesamiento, análisis y presentación de los datos, las entrevistas serán grabadas (previo aviso a los entrevistados) y se realizará una transcripción de estas para su posterior análisis y soporte a las conclusiones.

En cuanto al modo de análisis, se realizará **del todo a la parte**, extrayendo conclusiones e *insights* tras entender el conjunto de las ideas de la entrevista.

## ***1.5 ESTRUCTURA DEL TRABAJO***

El presente trabajo consistirá en 4 partes: **Estado de la Cuestión, Metodología, Resultados y Conclusiones y Propuestas de Mejora.**

En la primera parte, **Estado de la Cuestión**, se analizará la literatura existente en relación con el tema del trabajo. Se comenzará analizando qué papel tiene la comunicación dentro de las organizaciones y posteriormente se profundizará en la relación que esta tiene con el liderazgo, pues ambos conceptos están altamente relacionados. Seguidamente, se profundizará en las características principales que tiene una comunicación efectiva, eficiente y eficaz dentro de la empresas. Después, se expondrán las cualidades que tienen los líderes de las organizaciones que comunican de manera eficiente, efectiva y eficaz.

En esta parte inicial, también se investigará sobre el efecto que tiene en las organizaciones una buena comunicación y unos líderes con unas cualidades óptimas para que esto sea posible. Seguidamente, se presentarán distintas barreras que aparecen en la comunicación dentro de las organizaciones, así como qué cualidades deben tener los líderes para minimizar que estos aparezcan. Finalmente, se incluirá una sección en la que se comente la importancia de que los líderes adapten su estilo de comunicación a las características de los empleados.

En la segunda parte del trabajo, **Metodología**, se incluirá una sección en la que se detalle el procedimiento seguido para alcanzar los objetivos establecidos en el apartado de introducción. Se detallará qué tipo de investigación se llevará a cabo, así como el modo en el que esta se estructurará.

En la tercera parte del proyecto, se expondrán los **resultados** obtenidos de la investigación realizada, así como las **conclusiones** extraídas de los mismos. En esta sección, se relacionarán los hallazgos de la investigación con la literatura existente.

Finalmente, en la cuarta y última parte del trabajo se incluirán **Propuestas de Mejora** para los resultados que se obtengan.

## II. ESTADO DEL ARTE

### 2.1 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La **comunicación** es un elemento crucial de las organizaciones, pues es fundamental para que los trabajadores puedan colaborar y permitir así que la organización funcione de manera eficaz.

En la literatura existente sobre comunicación interna hay numerosas definiciones que intentan describir y comprender este concepto. Welch y Jackson lo definen como “la gestión estratégica de las interacciones y relaciones entre las partes interesadas en todos los niveles dentro de las organizaciones” (Welch y Jackson, 2007). Para Bartlett y Ghoshal, los flujos de comunicación e información son la “savia de la organización” (Bartlett y Ghoshal, 1989), y Katz la ve como el “alma de la organización” (Katz 1978).

La comunicación interna dentro de las organizaciones no es unidimensional, y puede ser examinada desde distintas perspectivas:

- **Descendente:** Flujos de información y comunicación desde la dirección hacia los empleados. Generalmente incluye políticas, procedimientos y directrices organizacionales (Titang, 2016).
- **Ascendente:** Flujos de información y comunicación desde los empleados hacia la alta dirección. Generalmente incluye retroalimentación, sugerencias e informes de progreso (Titang, 2016).
- **Horizontal:** Comunicación entre empleados del mismo nivel (Titang, 2016).
- **Informal:** Interacciones entre miembros de la organización no estructurados y no oficiales. Contribuye a la construcción de relaciones entre los empleados, así como a la creación de un ambiente de trabajo (Titang, 2016).

En el presente trabajo se hará hincapié en la comunicación **descendente**, pues el objetivo principal es mostrar cómo el modo en el que comunican los líderes es crucial para el buen funcionamiento de una organización en el largo plazo.

La comunicación interna también se puede analizar desde una **perspectiva organizacional**. Esto engloba el **diseño y la implementación** de sistemas de comunicación que garanticen que los flujos de comunicación sean eficientes y efectivos, promoviendo la **alineación con los objetivos** de la empresa y el **compromiso** de los trabajadores (Titang, 2016).

La toma de **decisiones** dentro de las organizaciones depende en gran medida de la **calidad de la información** disponible y del modo en el que esta se comunica (Titang, 2016). Por ello, afecta al **rendimiento organizacional** tanto de manera positiva como negativa, y se ha vuelto una parte esencial de la gestión de las organizaciones modernas. De este modo, la comunicación **efectiva, eficiente y eficaz** puede mejorar de manera significativa la **eficiencia operativa y rendimiento** de la empresa, ya que garantiza que todos los niveles de la organización tengan acceso a información relevante y oportuna, pudiendo tomar así decisiones estratégicas bien fundamentadas y efectivas (Titang, 2016; Robbins y Judge, 2013).

## **2.2 LA COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO**

En el contexto de la comunicación organizacional, es fundamental hablar de **estilos de liderazgo**, ya que estos están intrínsecamente vinculados, pues juntos tienen un impacto muy significativo en el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Flauto señaló que el **liderazgo** es un proceso social que involucra la **relación entre individuos** (Flauto, 1999). Esta relación se lleva a cabo a través de la **comunicación**, y gracias a la ella, los gerentes pueden compartir, afirmar y evaluar sus ideas.

La competencia en la comunicación es un **requisito previo** del liderazgo efectivo, pues muchas de las dimensiones del liderazgo están altamente relacionadas con la competencia en comunicación (Flauto, 1999). De este modo, la manera en la que un **líder comunica** puede influir tanto de forma positiva como negativa en la **moral del equipo**, la **claridad** de los objetivos, la **colaboración** entre distintas partes de la empresa, la **capacidad de adaptación** al cambio... Cuando se habla de comunicación y liderazgo, se debe considerar tanto el modo en el que se **transmite** la información como la manera en la que se **reciben e interpretan** las comunicaciones recibidas.

### Evolución del liderazgo en las organizaciones

En los años 30 y 40 se desarrolló la **Teoría de Rasgos**, que intentaba identificar las **características distintivas** que explicaran la **eficacia del liderazgo** (Lussier y Achua, 2002). Sin embargo, en los años 50 se deja de lado esta teoría y surgen las Teorías de Comportamiento, que se enfocaban en **qué dicen y qué hacen** los líderes, así como el modo en el que su comportamiento afecta a la productividad de los empleados (Lussier y Achua, 2002). En los años 60 este pensamiento evoluciona y aparece **La Teoría de**

**Contingencia**, que se centraba en la **efectividad del liderazgo** en base a la interacción entre el líder, los seguidores y la situación específica. De este modo, son las variables situacionales las que determinan cómo debe actuar un líder para asegurar su éxito.

A pesar de la evolución de las teorías de liderazgo, estas continuaban sin explicarlo con exactitud. Por ello, surge a finales de los 60 la **Teoría Integral**, la cual trata de vincular las teorías anteriores. Esta teoría explica por qué son fructíferas ciertas relaciones entre líder y seguidores y busca entender por qué algunos grupos de trabajo están dispuestos a **trabajar y sacrificarse por la organización** o de qué manera los líderes **influyen** en el **comportamiento** de su equipo (Lussier y Achua, 2002).

De este modo, se llega a un estilo de liderazgo llamado **liderazgo transformacional**, que es aquel **inspira y motiva** a los equipos a realizar cambios significativos positivos dentro de la empresa (Almirón et al., 2015). Así, el liderazgo transformacional busca generar **cambios que trasciendan** a las personas dentro de las organizaciones. En él, se impulsa a los líderes a **guiar** a sus equipos hacia la **creación de valor añadido** a nivel **individual y organizacional**. Por ello, el liderazgo transformacional en las organizaciones se asocia con la **satisfacción, motivación y efectividad de los empleados**.

En el liderazgo transformacional, los líderes deben ser personas capaces de enfrentar desafíos complejos, pues la habilidad gerencial comprende actividades y competencias complejas, como la **coordinación, motivación, comunicación y participación**” (Garzón Ruiz, 2015).

Dentro del liderazgo transformacional, destaca la rama de investigación de la **programación neurolingüística**, definida como “un modelo de comunicación que se concentra en identificar y usar modelos de pensamientos que **influyan** sobre el **comportamiento** de una persona” (Bavister y Vickers, 2005). La teoría de programación neurolingüística, conocida por sus siglas en inglés como PNL, aparece a mediados de los años 70 con la publicación del libro *La Estructura de la Magia I: Un libro sobre lenguaje y terapia*, escrito por estudiante de psicología Richard Bandler y por el psicólogo y profesor de neurolingüística John Grinder. En él, se explora **cómo el lenguaje influye en la comunicación humana**, y se desarrolla una metodología para entender y cambiar patrones de comportamiento a través de la manipulación del lenguaje. Se ofrecen técnicas y modelos para ayudar a profesionales a mejorar la efectividad de su comunicación,

modificando estructuras lingüísticas que afectan a la percepción del comportamiento humano.

Los líderes transformacionales deben estar **comprometidos** con lograr los objetivos de la organización. Deben continuar con el proyecto tras el **entusiasmo** inicial, pues solo así conseguirán mantener el compromiso de los demás. Las personas pueden abandonar un proyecto o una idea, pero no a un líder al que respetan y siguen (Gunn, 2016). Además, deben tener una **visión, conocerla y saber cómo comunicarla**, de tal modo que los miembros del equipo puedan verse a sí mismos como parte de esa visión: *¿Cómo se ve la organización y cómo funciona cuando se alcanza la cúspide del éxito?* (Gunn, 2016).

### **2.3 LA COMUNICACIÓN EFECTIVA, EFICIENTE Y EFICAZ DEL LÍDER**

Como se ha mencionado con anterioridad, es importante que los líderes sepan cómo comunicarse con los empleados. Una buena comunicación es aquella que es **efectiva, eficiente y eficaz**.

Se entiende como comunicación **efectiva**, aquella que es capaz de transmitir el mensaje de tal modo que el receptor entienda la información con **claridad** (utilizando un lenguaje sencillo y sin tecnicismos innecesarios que den pie a confusiones), **precisión** (de forma directa y concreta) y **adaptabilidad** (adecuando el mensaje al receptor y teniendo en cuenta cuestiones como el conocimiento previo sobre el tema o el contexto). De este modo, comunicarse no se trata únicamente de transmitir un mensaje, sino de que este sea interpretado correctamente y sin ambigüedades.

Sin embargo, la comunicación **eficiente** es aquella que se realiza transmitiendo el mensaje utilizando la menor cantidad de **recursos** posible (tiempo, dinero, esfuerzo...). Busca **optimizar** los medios utilizados en el proceso de la transmisión de información, por lo que trata de minimizar los recursos empleados, agilizar la transmisión del mensaje (sin empeorar la calidad de la información) y la **simplicidad** de los medios. Esto último pretende emplear aquellos canales que sean menos costosos y más directos para hacer llegar la información desde el emisor hacia el receptor.

A diferencia de las anteriores, la comunicación **eficaz** no pretende únicamente economizar recursos y que el mensaje sea comprendido con claridad, sino que también se preocupa por el **impacto** que el este tiene en el receptor. Tiene como objetivo generar **interés** y compromiso en el mismo, motivarlo a actuar, persuadirle y **guiarle** hacia la

consecución de los objetivos deseados por el emisor y con ello generar en él una respuesta positiva. Es decir, no procura que este simplemente entienda el mensaje, sino que además actúe conforme a lo entendido.

La comunicación efectiva, eficiente y eficaz están interrelacionadas entre sí y son complementarias. La diferencia principal entre ellas radica en el enfoque de cada una. La comunicación **efectiva** se centra en la comprensión clara del **mensaje**, la **eficiente** en **optimizar** recursos, y la **eficaz** en la acción y **respuesta positiva** por parte del receptor.

Según Katz y Kahn, la comunicación interna **efectiva** es crucial para **motivar** a los empleados, pues gracias a ella son capaces de **comprender sus roles y responsabilidades**, así como la importancia de su trabajo para la organización en general (Katz y Kahn, 1978)

Una comunicación **eficaz**, mejora el **flujo de información** dentro de la organización, contribuyendo con ello al conocimiento y comprensión entre empleados. Asimismo, facilita la **resolución de problemas**, así como la **toma de decisiones** y la **coordinación** de actividades. Todo ello es fundamental para mejorar el rendimiento individual y colectivo. Sin embargo, cuando la comunicación es **ineficaz**, esta desencadena en **malentendidos**, **desmotivación** y conflictos, que finalmente se traducen en un desempeño deficiente por parte de los empleados y la organización en general. Además, la comunicación interna **eficaz** contribuye a la **claridad de los roles**, aumenta la **satisfacción laboral** y **reduce el estrés producido por el trabajo** (Kahn, 1990).

A continuación, se detallan algunas características importantes de la comunicación efectiva, eficiente y eficaz:

#### Simpleza

Consiste en asegurar que la comunicación sea lo más **sencilla** posible con el fin de garantizar que todos los oyentes comprenden los conceptos. Anton J. Gunn, director de asuntos externos en el Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU y director ejecutivo de innovación en salud comunitaria en la Universidad Médica de Carolina del Sur, ha liderado numerosas iniciativas de participación pública para comunicar a diversas audiencias leyes relacionadas con el sector de la salud. Gunn defiende que para comunicarse con audiencias diversas de manera efectiva es fundamental que la comunicación sea simple, relacionando conceptos complejos con otros que la audiencia conoce (Gunn, 2016).

## Transparencia

Una comunicación **transparente** debe ser **directa** y no omitir ni ocultar información relevante. Además, es fundamental que sea **consistente**, es decir, que sea coherente a lo largo del tiempo y no cambie de manera repentina sin una causa justificada. También debe ser **accesible** por todos los empleados y fácil de entender por estos, evitando tecnicismos complejos. Por último, una cuestión clave para que la comunicación de los líderes sea considerada transparente es la **retroalimentación**, es decir, que estos estén dispuestos a escuchar y responder preguntando de los empleados, fomentando así el diálogo abierto. Cuando la comunicación es transparente, se incrementa la **confianza**, **lealtad** y **compromiso** de los empleados (Cheng Hong y Grace, 2022). De este modo, la transparencia en la comunicación contribuye a que esta sea no solo más efectiva, sino también más eficaz.

Además, para comunicar con transparencia es importante la **humildad**. Esto quiere decir que construir un clima de **confianza y credibilidad**, lo cual es fundamental para que la comunicación sea efectiva, se debe admitir cuando no se conoce algo sobre el tema que se está tratando (Gunn, 2016). Por ello, las empresas deben fomentar una cultura de transparencia, promoviendo el intercambio de información entre todos los niveles de la organización (Titang, 2016).

## Canales de comunicación

Para que lo que comunican los líderes sea valioso, además de que el mensaje sea adecuado, es importante que estos utilicen el **formato más conveniente**. En las organizaciones actuales, estos formatos van desde canales tradicionales (publicaciones impresas), llamadas electrónicas o comunicación cara a cara hasta herramientas web como redes sociales internas (Crescenzo, 2011). Algunos autores clasifican los canales en dos grandes categorías: canales escritos y canales orales. Los primeros de ellos incluyen las carteles, folletos, correos electrónicos, blogs..., y los segundos engloban las reuniones, grupos focales, conversaciones telefónicas... (Berger, 2008)

Puesto que canales tienen distintos niveles de complejidad, formalidad, coste, velocidad... es importante que los líderes consideren las **preferencias** de los empleados, los **recursos** disponibles en la empresa, tamaño de la empresa, la velocidad de transferencia de la información, los objetivos del emisor, las características del receptor...

con el fin de que la comunicación sea lo más eficiente y eficaz posible (Tkalac Verčič y Špoljarić, 2020; Dévényi, 2016).

Cuando se habla de la **efectividad** de los canales dentro de las organizaciones, se utiliza la **Teoría de Riqueza de Medios**, también conocida por su nombre en inglés *Media Richness Theory* (Daft y Lengel, 1984, 1986). Esta teoría combina la **riqueza** de un medio y la **equivocidad** de una tarea (grado en el que se puede interpretar de distintas maneras) para determinar cuán efectivo es un determinado medio de comunicación. El objetivo debe ser minimizar la incertidumbre (entendida como la falta de información, que se solucionará aportando más información) y la equivocidad (entendida como la falta de comprensión y no se solucionará con más información, sino con la riqueza de la información) (Trevino et al., 1987). Por ejemplo, cuando los líderes se comunican con los empleados a través de correo electrónico, pueden transmitir mucha información, reduciendo con ello la incertidumbre. Sin embargo, la equivocidad podría ser alta debido a la ausencia de señales no verbales (Ishii et al., 2019).

De acuerdo con Daft y Lengel, el medio más rico es el lenguaje cara a cara, pues permite comunicar información completa, inmediatez en la retroalimentación, aportar un enfoque personal y transmitir señales verbales y no verbales (Daft y Lengel, 1984). Esto favorece la comunicación efectiva y simétrica en las organizaciones (Men, 2014). En contraposición, Daft y Lengel defienden que el menos completo son los documentos escritos como carteles; situando a medios como videoconferencias, correos electrónicos o mensajes instantáneos en un punto intermedio (Daft y Lengel, 1984). En las organizaciones modernas, los canales de comunicación a través de medios electrónicos cada vez están ganando mayor peso. Existe un gran abanico dentro de ellos, y hay algunos como redes sociales que permiten la interactividad y la comunicación bidireccional, a la vez que grandes cantidades de información (Crescenzo, 2011).

A pesar de lo establecido, es importante destacar que las preferencias de los empleados pueden variar dependiendo de qué es lo que se les está comunicando e incluso de cuestiones personales (Reder y Conklin, 1988). Por ejemplo, los canales preferidos para los trabajos en equipo coordinados por un líder son aquellos medios que permiten un alto grado de retroalimentación (Aritz et al., 2018).

En conclusión, la existencia de medios de comunicación ricos y moderados (conferencias, reuniones de equipo, redes sociales corporativas, etc.), se asocia con una mayor

satisfacción de los empleados con la comunicación interna de la empresa, lo que se traduce en un mayor compromiso de estos y en definitiva en un mejor rendimiento de la organización (Tkalac Verčič y Špoljarić, 2020). Por ello, los líderes deben tener en cuenta las preferencias de los empleados a la hora de elegir los canales de comunicación, así como la **idoneidad** de cada **canal con el mensaje** que quieren transmitir (Tkalac Verčič y Špoljarić, 2020). Además, con el fin de poder implementar medios ricos deberían **capacitar** a los empleados sobre cómo utilizarlos, con el fin de que aumente la **efectividad** de estos medios. Por último, deberían promover una **cultura de comunicación** abierta y transparente, fomentando con ello la cohesión organizacional (Tkalac Verčič y Špoljarić, 2020; Titang, 2016).

## ***2.4 CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES EN LOS LÍDERES QUE COMUNICAN DE MANERA EFICIENTE, EFECTIVA Y EFICAZ***

Habiendo determinado la importancia que tiene el modo en el que comunican los líderes sobre las organizaciones, y señalado las características fundamentales de una comunicación efectiva, eficiente y eficaz, se debe comprender cuáles son las **características fundamentales** que tienen que tener los **líderes** que comunican de manera, efectiva, eficiente y eficaz.

A pesar de que los líderes deben poseer una amplia gama de cualidades, las **habilidades interpersonales** y la **comunicación**, son factores clave del liderazgo (Fairhurst y Connaughton, 2014). A continuación, se detallan algunas de las características fundamentales que deben tener dichos líderes.

### Lenguaje motivador

Numerosos estudios subrayan la importancia de los líderes en la **efectividad** y la **excelencia organizacional** (Men y Bowen, 2017). El lenguaje motivador del líder tiene un efecto positivo sobre los empleados. En primer lugar, sobre su **seguridad psicológica**, entendida como la sensación de que pueden expresar sus pensamientos sin temor a consecuencias negativas (Kahn, 1990). Cuando los trabajadores sienten seguridad psicológica, tienen menos miedo a arriesgarse y compartir ideas. De este modo, el **lenguaje empático** es clave para que los líderes demuestren que se preocupan por los empleados y que valoran positivamente sus aportaciones (Mayfield y Mayfield, 2016; Edmondson, 1999).

En segundo lugar, sobre el **significado del trabajo**, que se entiende como el grado en el que los trabajadores sienten que lo que realizan en su día a día es **valioso y significativo** (Kahn, 1990). A través del **lenguaje de creación de significado**, los líderes pueden ayudar a los empleados a ser conscientes del efecto que tiene su trabajo en los objetivos de la organización, alineando sus metas personales con la visión de la organización; aumentando con ello su **motivación y compromiso** con la misma (Gutierrez-Wirsching et al., 2015; Mayfield y Mayfield, 2021).

En tercer lugar, sobre la **disponibilidad psicológica**, que se entiende como la sensación que tienen los empleados de contar con los recursos físicos, emocionales y psicológicos necesarios para afrontar su rol laboral (Kahn, 1990). El lenguaje de dirección permite aumentar la disponibilidad psicológica de los trabajadores, pues les proporciona **información** y aquellos **recursos** que necesitan para desarrollar su trabajo de manera efectiva, ya que sentirse preparado es un factor clave para aumentar el compromiso con la organización y defenderla ante personas externas a la empresa (Mayfield y Mayfield, 2017).

En cuarto lugar, sobre la **defensa de la empresa** por parte de los empleados (Thelen et al., 2022), cuestión importante porque de acuerdo con numerosos estudios la reputación externa de las empresas se construye muchas veces desde dentro de las mismas (Kim y Rhee, 2011). En el mundo conectado, digitalizado y transparente en el que se desarrollan las organizaciones hoy en día, la opinión pública de los empleados es uno de los pilares más importantes de la percepción que los inversores externos tienen sobre la organización (Mishra et al., 2014; Lee y Yue, 2020). De este modo, algunos autores defienden que la **defensa de la organización** por parte de los empleados es la prueba definitiva de una buena relación entre ambos, ayudando también con ello a atraer capital humano altamente cualificado (Cervellon y Lirio, 2017; Wilden et al., 2010; Thelen y Men, 2020). Este comportamiento supone una **ventaja competitiva** para las corporaciones, y de acuerdo con un estudio de EveryoneSocial, puede generar tasas de éxito hasta un 16% mejores (Kunsmann, 2021). La **comunicación** de los líderes, el nivel de **confianza** y el **respeto** que los empleados sienten hacia los líderes, influye en sus comportamientos de defensa de la organización.

De acuerdo con Thelen et al., el lenguaje motivador de los líderes (LML), está relacionado de manera positiva con la seguridad psicológica, el significado del trabajo, la disponibilidad psicológica y los comportamientos de defensa del empleado (Thelen et al.,

2022). Se puede afirmar que esto se cumple en distintos contextos culturales, pues el estudio realizado por dichos autores se realizó en personas de distintas industrias y contextos culturales (Thelen et al., 2022)

Habiendo especificado el efecto que tiene en las organizaciones el uso de un lenguaje motivador por parte de los líderes, es importante especificar qué se entiende por lenguaje motivador y cómo se adquiere.

Sullivan propuso la **teoría del lenguaje motivador**, también conocida por sus siglas en inglés como MLT y sugirió que el uso apropiado del lenguaje de los líderes influye en la **motivación de los empleados**, lo cual se traduce posteriormente en unos mejores resultados de la organización (Sullivan, 1988). Para desarrollar su modelo, Sullivan se inspiró en la **Teoría de los Actos del Habla** (Searle, 1969), que defiende que la mayor parte de las palabras se pueden clasificar en tres categorías: Perlocucionarias, que es el lenguaje que expresa el objetivo del emisor; Locucionarias, que es el lenguaje que expresa el significado de lo que se comunica e ilocucionarias, que es el lenguaje que muestra las acciones del emisor mientras este se comunica. A partir de esta teoría, Sullivan clasifica el lenguaje en tres dimensiones:

- **Lenguaje de dirección (perlocucionario):** Busca que los empleados aborden tareas con el fin de alcanzar las **metas** de la empresa (Sullivan, 1988; Gutierrez-Wirsching et al., 2015; Mayfield y Mayfield, 2017).
- **Lenguaje empático (ilocucionario):** Busca mantener relaciones de apoyo y establecer **vínculos emocionales** entre el líder y los empleados. Es utilizado para compartir preocupaciones o mostrar humanidad, cuando aplauden el trabajo de los empleados... (Sullivan, 1988; Mayfield y Mayfield, 2016)
- **Lenguaje de creación de significado (locucionario):** Busca comunicar cultura organizacional y reglas no escritas de la organización A través de este lenguaje, el líder trata de que la visión de la organización y las metas de los empleados se **superpongan**. Generalmente este lenguaje es comunicado de manera indirecta a través de historias, anécdotas y metáforas (Sullivan, 1988; Gutierrez-Wirsching et al., 2015; Mayfield y Mayfield, 2021).

Según el modelo, para que el lenguaje sea efectivo este debe garantizar que el empleado **comprenda** correctamente el mensaje que el líder ha querido transmitir con él. Además, las palabras de los líderes deben coincidir con sus acciones. Por último, se deben aplicar

las tres dimensiones del lenguaje mencionadas con anterioridad de manera adecuada y estratégica (Mayfield y Mayfield, 2018).

Este modelo ha continuado desarrollándose a lo largo de los años, y se ha seguido probando que el LML influye de manera **positiva** en la **satisfacción laboral**, la **identificación organizacional**, la **autenticidad organizacional** (coherencia entre lo que la organización dice ser y lo que realmente es), el **auto-liderazgo** de los empleados (conductas personales que mejoran su inteligencia emocional y optimizan su eficacia), la **autoeficacia**, las **percepciones del entorno creativo en el trabajo**, la **satisfacción** con la comunicación, la **innovación** laboral, la generación de ideas creativas en equipo y el rendimiento (Mayfield y Mayfield, 2004, 2016, 2021; Sharbrough et al., 2006; Wang et al., 2009). Además, también se vincula con la **confianza y el compromiso** de los empleados (Men et al., 2022; Tao et al., 2022); así como con la **calidad de la relación** empleado-empresa (Men et al., 2021) y la **defensa de la organización** por parte de los empleados (Yue, 2021).

#### Asertividad e Inteligencia Emocional (IE)

La **teoría de gestión de relaciones**, también conocida por sus siglas en inglés como RMT (*Relationship Management Theory*) defiende que las relaciones entre las personas dentro de las organizaciones pueden ser gestionadas de manera estratégica a través de la comunicación con el fin de **alcanzar los objetivos organizacionales** establecidos. De este modo, la capacidad de los líderes para comunicarse efectivamente con los empleados influye en el **comportamiento** de estos, así como en la **calidad** de la relación entre ambos (Men, 2014a; Men y Stacks, 2013). En este sentido, se ha demostrado que existen tres atributos especialmente influyentes: **la capacidad de respuesta, la autenticidad y la asertividad** (Men, 2021).

La **capacidad de respuesta** de un líder se refiere a la disposición y habilidad de este para escuchar y afrontar las necesidades de los empleados. De esta manera, un líder con estas características será capaz de fomentar un clima en el que los empleados se sientan **valorados y respetados**, algo que se traducirá en **un aumento de su confianza**, así como en un mayor **compromiso** con la organización (Men, 2021).

La **autenticidad** de los líderes tiene que ver con la **honestidad y transparencia** de su comunicación (Gardner, 2005). Cuando los líderes comunican de manera auténtica,

consiguen **fortalecer las relaciones con los empleados** y fomentar el **sentido de pertenencia** de estos a la organización (Gardner, 2005).

La **asertividad** es la habilidad que tienen las personas de expresar **sentimientos, pensamientos o necesidades** de manera **clara y directa** a la vez que **respetuosa**, estableciendo expectativas y proporcionando **retroalimentación** constructiva (Richmond y McCroskey, 2000). La asertividad es fundamental para que los líderes puedan comunicarse con **claridad, transparencia y confianza**; estableciendo límites y expectativas en el equipo de manera que todos sus integrantes se sientan parte de este a la vez que respetados y comprendidos. La **comunicación asertiva** promueve un clima de **respeto mutuo y cooperación**, haciendo con ello que los objetivos comunes sean más accesibles y desarrollando relaciones más **sanas y productivas**. Esto eventualmente se traducirá en unos mejores resultados para la organización, pues tiene un impacto significativo en la **satisfacción laboral**, la **moral** del equipo y la **productividad** (Ames, 2008a).

Un componente clave para que los líderes desarrollen su asertividad es la **autoconciencia**. Aquellos líderes que son conscientes de sus propias emociones o de sus patrones de pensamiento son más capaces de adaptar el modo en el que comunican a distintas situaciones y contextos. Asimismo, la autoconciencia les permite **autoevaluar** su comportamiento y **ajustar** cómo se están comunicando según corresponda (Church, 1997).

Otra cuestión fundamental que se debe considerar al tratar la asertividad de los líderes en las organizaciones es la importancia de que estos sean capaces de **adaptar su nivel de asertividad a las necesidades y expectativas del entorno**. De este modo, deben considerar las características culturales del receptor, por ejemplo, pues en determinadas culturas ser demasiado asertivo es visto como algo inapropiado.

Cuando se habla de asertividad, resulta interesante hablar también de pasividad y agresividad, que son los extremos entre los que se sitúa la asertividad.

El comportamiento **agresivo** es aquel que persigue los objetivos e intereses de uno de manera **enérgica** y en ocasiones excesiva, pero también es definido como “listo o probable para atacar o confrontar”. A pesar de que esta cuestión excede los límites del presente proyecto, cabe destacar que el comportamiento agresivo no es únicamente visto de manera distinta en diferentes culturas, sino que también se interpreta de manera

diferente en función del género del líder. De este modo, estudios afirman que el comportamiento agresivo de los líderes masculinos está más aceptado que el de las mujeres, pues es visto como “decisivo, enérgico, ambicioso y de liderazgo; a menudo es elogiado e incluso recompensado” (Maloney y Moore, 2020). Sin embargo, el comportamiento agresivo en las mujeres es interpretado como “histérico, dominante, mandón y no recompensado” (Maloney y Moore, 2020). De hecho, incluso el comportamiento asertivo en estas se malinterpreta en ocasiones como agresivo (Zheng et al., 2018).

De este modo, la comunicación agresiva es aquella **dominante, despectiva e intimidante**. Los líderes que comunican de este modo lo hacen en tono **amenazante**, interrumpiendo a los demás e incurriendo en **faltas de respeto**. Imponen sus opiniones sin considerar a los demás. Esto genera **desconfianza** y **malestar** en los empleados, creando un ambiente de trabajo hostil, lo que puede llevar a una alta rotación de personal. Esto finalmente se traducirá en unos **resultados negativos** para la organización.

El comportamiento **pasivo** acepta el modo en el que los demás actúan sin ofrecer resistencia, y es comúnmente asociado con **debilidad** o **sumisión** (Maloney y Moore, 2020). De este modo, los líderes que comunican de manera pasiva evitan compartir sus opiniones, son complacientes y ceden con facilidad ante demandas por parte de los empleados. Generalmente comunican de un modo **poco claro y consistente**, evitando confrontaciones con los empleados y aceptando decisiones a pesar de que piensen que no son las correctas (Ames y Flynn, 2007). Cuando esto ocurre, suelen aflorar malentendidos en la comunicación e incluso acumulación de resentimiento, lo cual puede hacer que la comunicación se vuelva agresiva de un momento a otro. Esto no solo no permite que las organizaciones avancen y crezcan, si no que puede ser perjudicial para las mismas, ya que genera **insatisfacción** por parte de los empleados, así como sentimiento de **desvinculación** con la empresa (Ames, 2008b).

La comunicación de los líderes se debe situar a medio camino entre ambos conceptos, es decir, en la asertividad. Estudios anteriores han demostrado que la relación entre la asertividad y la efectividad del liderazgo no es lineal, sino que tiene forma de U invertida, es decir, tanto niveles altos (pasividad) como bajos (agresividad) de asertividad, generarán efectos negativos en la organización (Ames, 2009).

Asimismo, cabe destacar que distintas situaciones requerirán distintos niveles de asertividad. La **cultura organizacional** o las **normas sociales** son otros factores que también pueden influir en cómo se percibe la **asertividad** de los **líderes**. En determinadas culturas, ser asertivo puede ser visto como algo positivo, mientras que en otras tal actitud puede interpretarse como **agresiva o inapropiada**.

Por todo lo mencionado con anterioridad, es importante que los líderes aprendan a comunicar de manera asertiva. Esto no es un rasgo fijo de las personas, sino que es algo que puede ser desarrollado y mejorado con el tiempo. A través de **formación** y de su propia **experiencia**, los líderes pueden aprender a ser más **asertivos** y a adecuar su comportamiento a las necesidades de los empleados (Ames, 2009).

En relación con la **toma de decisiones**, los líderes utilizan la asertividad cuando se dan situaciones con conflictos o desacuerdos. En estas situaciones, los líderes asertivos son capaces de expresar sus opiniones y puntos de vista, lo cual lleva a una comunicación más **efectiva** y afecta positivamente a la empresa (Ames, 2009). Sin embargo, conviene que los líderes asertivos también **sepan escuchar a su equipo**, ya que de lo contrario podrían ser percibidos como **agresivos** o dominantes (Yukl, 2002).

En cuanto a la **resolución de conflictos**, los líderes asertivos se enfrentan al problema de manera directa a la vez que constructiva. Intentan buscar soluciones diversas que cumplan con las necesidades de los involucrados en el conflicto. Si este tipo de situaciones son manejadas de manera **destruktiva**, los líderes serán considerados como **agresivos**; mientras que, si lo hacen **evadiendo** o ignorando los problemas, se verán como líderes **pasivos** (Maloney y Moore, 2020).

En relación con la **construcción de relaciones sólidas y positivas**, la **asertividad** es una característica fundamental. En este contexto, los líderes **asertivos** establecerán relaciones basadas en el **respeto mutuo, la confianza, la honestidad y la transparencia**. Esto finalmente se traducirá en una **mayor cohesión del grupo** y en un fortalecimiento de las **relaciones interpersonales** de los empleados, generando con ello efectos positivos en la organización (Goleman, 1998). La asertividad tiene un papel importante en distintos aspectos del liderazgo: toma de decisiones, resolución de conflictos, construcción de relaciones... (Ames, 2009).

Para que los líderes sepan comunicar de manera asertiva, es importante que trabajen su **inteligencia emocional**, que Goleman define como la capacidad de **entender y gestionar**

las emociones de uno mismo, así como de influir en las de los demás (Goleman, 1995). Este autor, dividió la inteligencia emocional en cinco competencias fundamentales:

- **Autoconocimiento**, que consiste en conocer lo que uno siente y conocer las fortalezas y debilidades de cada uno (Goleman, 1995).
- **Autorregulación**, que se entiende como la capacidad de manejar los estados internos, impulsos y recursos. En el contexto del liderazgo, esto sería ser capaz de autorregular lo que uno siente y no atacar verbalmente a los demás, tomando decisiones meditadas sin guiarse por estereotipos o emociones. Según Goleman esta rama de la inteligencia emocional también se refiere a la flexibilidad y compromiso de los líderes con la responsabilidad personal (Goleman, 1995).
- **Motivación**, que se entiende como las tendencias que guían hacia la consecución de las metas y objetivos establecidos. Los líderes motivadores trabajan centrándose en el bienestar de los trabajadores, luchando para que estos no pierdan interés en lo que están haciendo (Goleman, 1995).
- **Habilidades sociales**, que se trata de la capacidad para generar en otro la respuesta que uno desea. Los líderes con habilidades sociales generalmente son buenos comunicadores, lo que les permite llegar a los trabajadores con mayor facilidad, acercando al equipo hacia la consecución de los objetivos organizacionales de mejor manera (Goleman, 1995).
- **Empatía**, que consiste en entender los sentimientos y necesidades de los empleados. Se trata de una característica importante de los líderes capaces de gestionar equipos exitosos. Estos líderes desarrollan la capacidad de ponerse en el lugar de los demás de tal modo que son capaces de entender cómo se sienten ante determinadas situaciones. Asimismo, velan porque no se den situaciones de injusticia dentro de sus equipos y tratan de construir un clima de trabajo positivo en el que se de pie a la retroalimentación constructiva (Goleman, 1995).

El primer paso para desarrollar la inteligencia emocional consiste en trabajar en uno mismo, es decir, los líderes primero deberían cultivar la **autoconciencia**. De esta manera, deberían evaluar cómo quieren comunicarse y comportarse. Existen distintos métodos de autoevaluaciones, entre los que se puede destacar la **Evaluación de Comportamiento DISC** (Dominancia, Influencia, Firmeza y Comportamiento), que sirve para evaluar sus **fortalezas, desafíos y estilos de comunicación**, así como para aprender **herramientas** para comunicarte mejor con los demás. Otro método es utilizando la paleta de colores

**PACE**, interesante para que el líder utilice con su equipo, pues les permitirá a todos los integrantes entenderse mejor entre sí además de entenderse mejor a uno mismo (The PACE Organization, 2019). Además de los ejemplos mencionados, existen otras herramientas que los líderes también pueden utilizar. En cualquier caso, todas ellas están encaminadas a **identificar** cuál es el **estilo de comunicación** de cada uno y a resaltar sus **fortalezas y limitaciones**. Así, el líder podrá entender qué tipo de comunicador es (directo o indirecto, extrovertido o introvertido, orientado a tareas o personas...) (Maloney y Moore, 2020).

Las personas poseemos distintos tipos de inteligencias. Howard Gardner propuso la **teoría de las inteligencias múltiples**, que incluye algunas como la lingüística, la lógico-matemática, la espacial, la musical, la interpersonal... cada una de ellas refleja un modo de interactuar con los demás y una manera de afrontar los problemas (Bertrand, 2016).

En el contexto del liderazgo, las más relevantes son las inteligencias **interpersonales** e **intrapersonales**. La primera de ellas se refiere a la capacidad que tienen las personas de **entender** y trabajar con otros, algo esencial para los líderes que buscan una comunicación efectiva. Sin embargo, la segunda hace referencia al **autoconocimiento** y la **autorreflexión**, que ayudan a los líderes a tomar consciencia de sus motivaciones y emociones.

De esta manera, un **liderazgo eficaz** dentro de las organizaciones requerirá una **combinación** de estas inteligencias. Por ejemplo, un líder con inteligencia emocional y alta empatía, cualidad que se desarrollará en profundidad más adelante, será capaz de dar retroalimentación constructiva a los empleados. Por otra parte, un líder con altas habilidades sociales será capaz de comunicar de forma efectiva y motivar a su equipo hacia la consecución de los objetivos de la organización (Soriano, 2016).

La literatura existente describe distintos tipos de liderazgo. Por ejemplo, Cesar Piqueras, basándose en Goleman, describe seis estilos distintos de liderazgo (coercitivo, autoritario, afiliativo, democrático, marcapasos y coaching) (Piqueras, 2014). Todos ellos con similitudes y diferencias entre sí. Cada líder, debe adoptar un estilo u otro en función de su personalidad, sus fortalezas e incluso de las características de los empleados. Esto es lo que se entiende por **liderazgo situacional**, que de acuerdo con Paul Hersey y Ken Blanchard (Guttama, 2012) consiste en que el líder cambie su forma de interactuar y abordar tareas en base a las características de los empleados.

La inteligencia emocional, en combinación con otros atributos como la integridad o el entusiasmo, son fundamentales para que el liderazgo situacional sea posible.

### Empatía

Un componente importante de la inteligencia emocional es la **empatía**. Esta se entiende como la capacidad que tienen las personas de **comprender** lo que sienten los demás, poniéndose en su lugar y entendiendo así de mejor manera sus emociones y puntos de vista. Cuando se habla de **comunicación efectiva, eficiente y eficaz** por parte de los líderes, es importante mencionar la empatía. Es esta cualidad la que les permite **conectar** con los empleados, entendiendo sus preocupaciones y necesidades. De este modo, los líderes podrán responder y actuar de manera oportuna para que los trabajadores se sientan escuchados y valorados dentro de las organizaciones. Cuando un líder es empático con su equipo se genera una conexión emocional que acrecienta la confianza mutua y el compromiso, llevando a una comunicación más abierta y efectiva.

La empatía es una característica importante de los **líderes interactivos**. Este tipo de liderazgo fomenta una **comunicación activa** y un flujo constante y **bidireccional** de información, haciendo que los empleados se sientan cómodos expresando sus ideas. Asimismo, los líderes interactivos otorgan a los empleados **autonomía** y les permiten adquirir **responsabilidades** y tomar decisiones, incrementando con ello su **motivación** y **compromiso**. Además, una parte esencial del liderazgo interactivo es el **feedback** continuo bidireccional. Con todo lo anterior, los líderes interactivos consiguen crear un clima de **confianza** y **respeto** entre sus trabajadores, creando un ambiente de trabajo positivo y fomentando la **lealtad** de los empleados.

Gracias a la **empatía**, los líderes interaccionales son capaces de comprender verdaderamente las emociones de los empleados y construir relaciones de **confianza** y **respeto mutuo** que generen un clima de trabajo positivo. Además, la empatía ayuda a los líderes a **resolver conflictos** de manera efectiva, pues les permite comprender los puntos de vista de las distintas personas implicadas en el conflicto, mediando del mejor modo posible y encontrando soluciones aceptadas por todos.

Un estudio sobre el **efecto** de los estilos de **liderazgo** y las competencias de **comunicación** de los **managers** de bancos turcos sobre la satisfacción laboral de los empleados revela que el **liderazgo interactivo** y las **habilidades comunicativas** tienen un importante efecto en la **satisfacción laboral** (Cetin et al., 2012).

### **2.4.1 EFECTO EN LAS ORGANIZACIONES**

Como se ha mencionado con anterioridad, una de las teorías de liderazgo más importantes e influyentes de las últimas décadas es la del **liderazgo transformacional** (Judge y Piccolo, 2004). ¿Qué lenguaje utilizan los líderes transformacionales?, ¿tienen inteligencia emocional?, ¿son asertivos y empáticos?

Los líderes transformacionales se preocupan por la **motivación intrínseca** y desarrollo de los empleados, no centrándose únicamente en conseguir los resultados establecidos, sino preocupándose también por el **progreso y desarrollo** de estos. De esta manera, consiguen construir un clima de confianza, respeto, admiración y lealtad (Yulk, 2020), (Bass, 2006).

Los líderes transformacionales buscan que los empleados sean **conscientes** del valor y la importancia de la tarea que se realiza, para lo cual es fundamental que posean **inteligencia emocional**. Asimismo, buscan que el empleado esté **comprometido** con la organización. Para ello, hacen que este tome consciencia del interés que la tarea tiene para la organización y sobrepase sus propios intereses. Para ello, es importante que no únicamente utilicen un lenguaje motivador, sino que también sean capaces de conseguir que los empleados estén motivados intrínsecamente. Se pueden identificar los siguientes componentes del liderazgo transformacional:

- **Influencia idealizada**, que se relaciona con el **carisma** y capacidad que tiene un líder para **inspirar** a los empleados y ser un modelo para estos. El **lenguaje motivador y carismático** es fundamental para que los líderes puedan comunicar su visión y valores (Gareth y Gill, 2012). Asimismo, la **inteligencia emocional** permite a estos **entender y gestionar** sus propias emociones y las de los demás para así generar una conexión especial con los empleados y que estos vean al líder como un modelo a seguir (Gareth y Gill, 2012). Además, ser capaces de comunicar de manera **asertiva** es fundamental para establecer relaciones fructíferas y de confianza.
- **Motivación inspiracional**, que consigue promover la **confianza** del empleado y le lleva a alcanzar objetivos globales (Yulk, 2010). Esto se logra en gran medida a través de un **lenguaje motivador**, que eleva la moral de los empleados y gana su confianza. Asimismo, la **inteligencia emocional** es crucial porque permite identificar qué es lo que motiva a cada uno de los empleados, lo cual permite **adaptar** el modo en el que el líder se comunica con cada uno de ellos. La empatía también ayuda a los líderes a

**conectar** con los empleados de un modo más profundo, entendiendo de un modo más profundo sus deseos y ambiciones. Finalmente, la **asertividad** es importante porque permite comunicar de manera **clara y convincente** los **objetivos**, manteniendo a los empleados no solo motivados, sino también **enfocados** en sus tareas (Yulk, 2010).

- **Estimulación intelectual**, que promueve que los empleados cuestionen sus propias creencias y pensamientos. Los líderes que **estimulan intelectualmente** a sus empleados consiguen que estos se vuelvan más **creativos** en la resolución de problemas, siendo más **innovadores y participativos** en la toma de decisiones grupales (Limsila, 2008). La estimulación intelectual se consigue en gran medida gracias a un **lenguaje asertivo** que desafía el pensamiento crítico de los empleados, cuestionando el *status quo* e incitándolos a ser creativos. Asimismo, gracias a la **inteligencia emocional** y la **empatía** pueden comprender sus sentimientos cuando estos son **desafiados** por el líder, asegurando que estos se sienten **apoyados y comprendidos** y analizando cómo estos manejan la incertidumbre cuando son desafiados a pensar de manera diferente.
- **Consideración individualizada**, que se trata de la preocupación genuina de los líderes por las necesidades individuales y preocupaciones de sus empleados (Limsila, 2008). Para conseguir esto, los líderes utilizan un **lenguaje personalizado** que muestre la preocupación genuina por los empleados. Asimismo, a través de la **inteligencia emocional** y la **empatía** son capaces de reconocer y responder de manera adecuada a las **necesidades** de los empleados. Por último, a través de la **asertividad** pueden abordar dichas necesidades de manera **directa y efectiva**, estableciendo con ello expectativas claras y ofreciendo apoyo personalizado.

#### Efecto del liderazgo transformacional en las organizaciones

A lo largo de las últimas décadas, se han llevado a cabo distintos estudios que muestran los resultados que tiene el liderazgo transformacional, y con ello las características de los líderes transformacionales, en las organizaciones. A continuación, se mencionan algunos de ellos.

- Un estudio de 121 CEOs de distintas PYMES reveló que el liderazgo transformacional de estos tiene un efecto positivo en el **performance** de la empresa (Ling et al., 2008).

- Un estudio a 91 CEOs de empresas alemanas demostró que el liderazgo transformacional está significativamente vinculado a la **innovación y buen rendimiento** de los trabajadores (Boerner et al, 2007).
- Un estudio realizado a distintas compañías del sector del acero en Taiwán reveló que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva en el **compromiso organizacional** (Chen, 2002). Asimismo, el mismo investigador también realizó un estudio años más tarde a 84 empresas de manufactura y servicios en Taiwán, revelando nuevamente que existía una relación positiva entre dichas variables (Chen, 2002).
- Un estudio realizado en la industria de la construcción en Tailandia reveló que el liderazgo transformacional impacta de manera positiva en el **compromiso organizacional y desempeño de los empleados** (Limsila, 2008).

## ***2.5 PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES Y CÓMO DEBERÍAN SER AFRONTADOS POR LOS LÍDERES***

A pesar de que la comunicación interna en las organizaciones es de gran importancia, existen numerosos factores que la dificultan. A continuación, se mencionan algunos de ellos, así como las características que deberían tener los líderes para ser capaces de afrontarlos.

### Barreras de comunicación

Dentro de las organizaciones, pueden surgir barreras en la comunicación de distintas fuentes, y esta cuestión puede obstaculizar o incluso impedir la transmisión efectiva de la información. A continuación, se exponen dos ejemplos de dichas barreras.

En primer lugar, el uso de **tecnicismos complejos** que no todos los empleados comprenden puede comprometer la **claridad** del mensaje. Además, la **precisión** de este también puede verse afectada si se emplean términos **ambiguos** susceptibles de ser interpretados de distintas maneras. Para evitar la **filtración de problemas semánticos**, es importante que los líderes sean claros y utilicen un **lenguaje sencillo y accesible**. Además, deben fomentar un ambiente en el que los empleados sean capaces de pedir aclaraciones si lo requieren y se sientan cómodos haciéndolo. La falta de retroalimentación y la ausencia de canales efectivos para dicha **comunicación bidireccional** puede comprometer la comunicación efectiva eficiente y eficaz.

En segundo lugar, otra barrera importante es la **lingüística y la cultural**. Por una parte, las diferencias en el **idioma** o los problemas en las traducciones pueden suponer la **distorsión** del mensaje original. Por otra parte, las diferencias **culturales**, como son **normas o valores** pueden afectar a la interpretación de los mensajes, llegando incluso a ser **malinterpretados** (Titang, 2016).

Para evitar que esto ocurra, es importante que los líderes sean **asertivos, empáticos** y tengan **inteligencia emocional**. De este modo, deben tener la capacidad de comunicar de manera **clara y directa**, determinando con **precisión** las expectativas y proporcionando **retroalimentación** constructiva a los empleados. Asimismo, deben ser capaces de **adaptar** el modo en el que se comunican con los empleados atendiendo a sus **preocupaciones y necesidades**. Asimismo, deben comprender las emociones de cada uno de los trabajadores de tal modo que la comunicación pueda ser **abierta y transparente**, consiguiendo con ello una **comunicación más efectiva** (Titang, 2016).

#### Sobrecarga de información

Cuando se transmite demasiada información y/o esta es de gran **complejidad**, los empleados pueden experimentar problemas para **identificar los mensajes importantes** que se trataban de comunicar (Titang, 2016), llegando incluso a causar **sobrecarga informativa** (Toffler, 1970).

Para impedir que esto ocurra, es importante que los líderes tengan **capacidad de síntesis**, es decir, que sean capaces de resumir la información y **priorizar** aquellas cuestiones que sean más importantes, con el fin de evitar que los empleados se sientan abrumados ante demasiada información. Además, es importante que posean **habilidades organizativas**, es decir, que sean capaces de organizar aquello que están comunicando de manera que sea **comprensible**, utilizando las herramientas necesarias para ello, por ejemplo, combinando **mapas conceptuales** con una **exposición oral** u organizando el contenido de un mail de manera **coherente** (Toffler, 1970).

#### Tecnología

El uso de determinadas tecnologías para comunicarse dentro de las organizaciones puede crear **brechas** en la **información** y reducir la **eficiencia de la comunicación** interna (Titang, 2016).

Para que esto no ocurra, los líderes deben **conocer** las tecnologías que hay disponibles en la empresa y saber cómo utilizarlas de manera **conveniente** según lo que se quiera

comunicar. Asimismo, deben tener la capacidad de **adaptarse** a las nuevas herramientas incorporadas en la empresa y no utilizar únicamente canales anticuados o inapropiados.

### La comunicación destructiva y la agresividad verbal

Un elemento crucial de la comunicación es el **lenguaje**. Este puede **fortalecer** y construir relaciones, pero también puede **destruirlas y debilitarlas** cuando es utilizada de manera negativa. Una comunicación negativa en el entorno laboral puede afectar no solo al **bienestar individual** de los empleados, sino que también puede influir en la **eficiencia** de la **organización** en general.

La agresión verbal menosprecia, insulta y ridiculiza a los individuos, buscando infligir **dolor psicológico** en ellos (Hamilton y Hample, 2011). La agresión verbal, ya sea en forma de insultos, lenguaje vulgar, comentarios despectivos, manipulación etc., se considera una forma de acoso en el mundo laboral (Namie, 2021). Un estudio reciente destaca que el 30% de los estadounidenses adultos han experimentado acoso directo y un 49% han sido testigos de una situación así, (Namie, 2021). Los empleados que experimentan **agresión verbal** tienen mayor **riesgo** de tener **ansiedad, depresión y declive en su salud física** (Chory et al., 2020; Spector et al., 2007).

Sin embargo, se sabe que la **comunicación interna destructiva** (agresión verbal) es perjudicial para los empleados y la organización, pues disminuye la **motivación laboral** (Chory et al., 2020), el **compromiso organizacional** (Madlock y Dillow, 2012), la cohesión grupal (Anderson y Martin, 1999), la **salud física y mental** (Coombs y Holladay, 2004) y su **satisfacción personal** (Yue y Thelen, 2023). Además, la agresividad laboral puede desencadenar en **agotamiento emocional**, algo que afecta al individuo tanto en su vida profesional como en la vida personal, pues reduce los **recursos cognitivos emocionales** para que estos regulen sus comportamientos (Witt y Carlson, 2006). Estudios previos afirman que aquellos empleados que experimentan relaciones de **comunicación negativas** en el trabajo son más propensos a tener comportamientos agresivos en sus casas (Repetti et al., 2009; Story y Repetti, 2006).

La comunicación interna destructiva tiene un **efecto mayor**, afectando negativamente, en el **compromiso organizacional** y la **satisfacción laboral** que el efecto que tiene una **buena comunicación** por parte de los líderes (Madlock y Kennedy-Ligthsey, 2010). De este modo, los líderes deben ser conscientes de su **comportamiento verbal** y el efecto que tiene en los grupos de trabajo, **modelando comportamientos comunicativos**

positivos y estableciendo **directrices claras de comunicación eficiente, respetuosa y constructiva** (Yue y Thelen, 2023).

Finalmente, cabe destacar que a pesar de que las situaciones de comunicación destructiva dentro de las empresas se dan mayoritariamente desde personas de mayor rango hacia otras de rangos inferiores, también son numerosos los casos de agresión verbal y acoso entre compañeros (Namie, 2021).

Para que esto no ocurra en las organizaciones, es importante que los líderes sean **asertivos** y sepan comunicar de manera **efectiva y respetuosa**. Deben tener **autocontrol** y ser capaces de mantener la calma en situaciones complejas. También es importante que sean **empáticos** y entiendan el **impacto** que puede tener el modo en el que comunican, **ajustando** el tono y el contenido de lo que dicen para **evitar malentendidos y conflictos**.

Las habilidades comunicativas son de gran importancia para evitar este tipo de problemas en las organizaciones. Como se ha mencionado, es crucial que los líderes **inspiren y motiven** a través de un **lenguaje** que aumente su **seguridad psicológica** y su **compromiso**. Asimismo, deben desarrollar relaciones sólidas fundamentadas en el **respeto mutuo** y la **confianza**. Para todo lo anterior, es fundamental que cuenten con **inteligencia emocional**, de manera que sean capaces de promover un **ambiente de comunicación abierto, efectivo, eficiente y eficaz**.

## ***2.6 ADAPTACIÓN DEL ESTILO DE COMUNICACIÓN A LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPLEADOS***

Como se ha visto, la empatía es una característica fundamental que los líderes deben tener para ser capaces de modificar su estilo de comunicación y adaptarlo a las características de los empleados, consiguiendo con ello una comunicación más efectiva, eficiente y eficaz.

### Modelo de Programación Neurolingüística

El modelo de programación neurolingüística (PNL) mencionado en el apartado 2.2 del presente trabajo, busca estudiar la **comunicación** para lograr la **empatía** con otros, **entender** sus patrones de comportamiento y así **influir** en sus decisiones y conducta (González Miranda, 2011).

La programación neurolingüística se define desde tres elementos básicos: **Neurología**, que significa que todos los comportamientos se derivan del procesamiento neurológico que proviene de los sentidos: **lingüística**, que destaca que el lenguaje es un elemento fundamental para organizar los pensamientos y para la comunicación en sí; y **programación**, que se refiere al modo en el que las ideas y comportamientos se pueden modificar para conseguir mejores resultados. La PNL considera al individuo como un sistema completo en el que dichas variables están interrelacionadas.

La programación neurolingüística se enfoca en cómo las personas **almacenan** la información en su mente (consciente y subconsciente), utilizando lo que se conoce como **sistemas sensoriales**. Estos sistemas permiten a las personas procesar la información que reciben del exterior a través de sus sentidos. Algunos prefieren ver, otros sentir, y otros escuchar. De este modo, el **modelo de aprendizaje** de la programación neurolingüística se enfoca en **qué sistema sensorial prefiere cada persona** cuando se le comunica algo. Dicho modelo recibe el nombre de **VAK** (visual, auditivo, kinestésico) y su objetivo es diferenciar a las personas en tres grupos, los cuales se definen a continuación.

- **Visual:** Su canal de comunicación preferido es el lenguaje en el sentido visual, utilizan palabras como “mostrar, enfocar, dar luz...”, y se inclinan por gráficos, dibujos, pinturas... (González Miranda, 2011).
- **Auditivo:** Utilizan el sentido del oído y en su lenguaje aparecen verbos como escuchar, decir, discutir... Prefieren la retroalimentación verbal (González Miranda, 2011).
- **Kinestésico:** Utilizan el sentido del tacto y se inclinan por el sistema sensorial. Prefieren el contacto directo con otras personas y aprenden haciendo (González Miranda, 2011).

Con el fin de que la **comunicación sea efectiva**, el líder debe conocer y utilizar estos tres canales de comunicación de manera adecuada con cada uno de los miembros de su equipo, adaptándose a las preferencias y necesidades de cada uno de ellos. Una de las características más importantes de un líder dentro del marco de la programación neurolingüística es la **empatía**. Ésta fomenta las relaciones positivas a largo plazo utilizando, pues utiliza comportamientos y patrones de lenguaje que coinciden con los sistemas sensoriales de la otra persona, lo cual desencadena en una conexión mayor (González Miranda, 2011).

Como se ha mencionado, el modelo PNL puede afectar a los patrones de comportamiento de las personas en función de los **canales elegidos** por el líder para comunicarse con esta, consiguiendo mejoras significativas en el rendimiento de los equipos. De este modo, un buen líder debería **evitar una comunicación lineal homogénea** con todas las personas del equipo, sino que debería **adaptarse** a los **modelos de aprendizaje** de cada uno de ellos.

Para conocer el mejor modo de comunicación con cada empleado, podría aplicar una **encuesta de percepción de programación neurolingüística**, donde las preguntas permitan identificar el canal de aprendizaje (visual, auditivo, kinestésico) que predomina en cada persona. Una vez el líder tiene esta información, podrá actuar de manera **efectiva e influir** en los pensamientos, sentimientos y acciones del equipo de manera **óptima** para alcanzar los objetivos (Cañón, 2016).

## III. METODOLOGÍA

En el presente apartado se describirá la metodología seguida para conseguir alcanzar los objetivos establecidos en la parte inicial del trabajo.

### 3.1 OBJETIVOS

Con el fin de lograr los objetivos planteados, se llevó a cabo una **investigación cualitativa interpretativa** combinada con un *Web Research*. A través de esto se pudo comprender **qué variables son importantes en la comunicación y cómo estas afectan a las organizaciones**, así como qué **cualidades** deben tener los **líderes** para poder **comunicar** de una manera **eficiente, efectiva y eficaz**.

### 3.2 WEB RESEARCH

El *Web Research* consistió en realizar una búsqueda sistemática de información con el objetivo de obtener ideas relevantes para la investigación.

En cuanto a la **selección y validez de las fuentes**, se seleccionaron distintos artículos académicos, sitios web e informes de bases de datos académicas y plataformas de investigación, como por ejemplo *Science Direct* o *Google Scholar*. Las fuentes presentes en dichas plataformas han pasado un **proceso de revisión por pares**. La mayoría de ellas son **fuentes secundarias**, principalmente **procesadas** y provenientes de fuentes académicas y editoriales reconocidas, lo cual garantiza su **validez científica**.

### 3.3 CUALITATIVA - ENTREVISTAS

La técnica utilizada para realizar la investigación cualitativa fueron **entrevistas en profundidad**.

#### 3.3.1 SELECCIÓN DE PARTICIPANTES - MUESTRA

##### Número de participantes

El número de personas entrevistadas se determinó por el punto en el que se alcanzó la **saturación teórica**, es decir, el momento en el que los entrevistados ya no aportaban

información distinta a la investigación con respecto a los entrevistados anteriores. De este modo, la saturación teórica se obtuvo en la **cuarta entrevista**. De esta manera, se puede garantizar que el estudio cumple con el criterio de suficiencia.

En cuanto al medio utilizado para realizar las entrevistas, estas fueron llevadas a cabo tanto de manera **presencial**. Todas ellas fueron **grabadas**, previo consentimiento del entrevistado, con el fin de poder ser transcritas y utilizadas como soporte a la investigación.

### Reclutamiento de participantes

Los **informantes** fueron elegidos de manera **intencional**, no buscando la **representatividad estadística**, sino atendiendo a las necesidades del estudio. De esta manera, se seleccionaron personas que formaban parte de organizaciones, tanto líderes como empleados, cumpliendo con ello el **criterio de adecuación**. Además, con el fin de enriquecer la investigación y ofrecer resultados veraces, se garantizó que los entrevistados llevaran más de dos años en el ámbito laboral. En cuanto a la **representatividad tipológica** de la muestra, se garantizó que los entrevistados representaran a **distintas categorías** dentro del estudio, pues se entrevistó a personas que ejercían tanto el rol de líder como el de empleado, a hombres y a mujeres, a personas que trabajaban en distintos sectores...

En cuanto al **principio de similitud**, todos los participantes seleccionados **comparten características** relevantes, como la pertenencia a una organización o la experiencia laboral superior a dos años, garantizando con ello la **homogeneidad** en aspectos claves del estudio. En relación con el **principio de diferencia**, se seleccionaron informantes pertenecientes a **distintas organizaciones**, proporcionando con ello **variabilidad** y una **perspectiva** más **amplia** y comprensiva del fenómeno a estudiar.

La Tabla 1 muestra el perfil de los entrevistados atendiendo a su edad, género y experiencia profesional.

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Fecha	28/08/2024	28/08/2024	29/08/2024	30/08/2024
Género	Hombre	Mujer	Hombre	Hombre
Edad	33	33	54	53

Experiencia profesional	4 años en el sector de la construcción de <i>Oil and Gas</i> con Técnicas Reunidas (Arabia Saudita y Azerbaiyán)	Sector público: Dermatóloga en el hospital Infanta Sofía	Sector privado: Consultoría independiente	Experiencia comercial trabajando en empresas del sector de las telecomunicaciones Máster en Digital Business ISDI
	2 años en consultoría de negocio, en el sector energético en KPMG	Sector privado: en tres clínicas diferentes, en dos de ellas he formado parte del equipo de dermatólogos y en la tercera he sido directora de la parte de dermatología llegando a tener cuatro dermatólogos a mi cargo	Sector público: Primero en el ministerio de medioambiente en España y después en la Comisión europea desde hace 20 años. Actualmente, jefe de unidad en la comisión europea de cooperación global en materia de medioambiente	
	3 años trabajando como responsable de transformación digital en Ezentis, que es una empresa de infraestructura de telecomunicaciones			

Tabla 1: Perfil de los entrevistados

### 3.3.2 GUION

Las entrevistas se llevaron a cabo siguiendo un **guion orientativo**. Para su elaboración, se tuvo en cuenta la **revisión de la literatura** realizada en fases iniciales del proyecto.

A continuación, se muestra el guion utilizado para guiar al entrevistador durante las entrevistas. Las entrevistas fueron todas diferentes y las preguntas se adaptaron en mayor o menor medida a cada entrevista. Cabe destacar que, en este punto, resultó clave la destreza del entrevistador para ahondar en aquellas cuestiones que resultaban más interesantes para la investigación.

1. Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación breve del estudio, sin ofrecer demasiada información para evitar condicionar las respuestas del entrevistado.</li> <li>• Solicitud de permiso para grabar la entrevista, explicando los fines didácticos de la misma.</li> </ul>
2. Presentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer variables como género, profesión o edad.</li> <li>• Enmarcar laboralmente al entrevistado: experiencia profesional, cargos, situación actual...</li> </ul>
3. Centraje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo crees que debe ser la comunicación en las empresas para que esta tenga un efecto positivo en las mismas?</li> <li>• ¿Tiene algún efecto en ti y en tu relación con la empresa la percepción de que la comunicación es transparente?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En relación con los canales de comunicación utilizados en las empresas. ¿Cuál crees que es el mejor para distintos tipos de tareas?</li> <li>• ¿Crees que es más importante que el canal de comunicación varíe en función de las preferencias del receptor? ¿O crees que esto supondría un problema para la empresa y haría las comunicaciones menos fluidas?</li> <li>• Teniendo en cuenta tu experiencia, ¿qué barreras de comunicación crees que hay en las empresas?</li> </ul>
4. Recentraje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué características crees que debería tener un buen líder? (No preguntar directamente sobre comunicación)</li> </ul> <p>Uso de un lenguaje motivador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué efecto crees que tiene en las personas?</li> <li>• ¿Puede ser negativo en algún caso?</li> </ul> <p>La autenticidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Una comunicación transparente y honesta tiene efectos en el rendimiento de los empleados?</li> </ul> <p>La asertividad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Crees que la asertividad es importante a la hora de comunicar?</li> <li>• ¿Crees que los líderes deberían adaptar su grado de asertividad a las características de los miembros de su equipo (o a su cultura)?</li> <li>• ¿Es posible que una asertividad excesiva tenga efectos negativos en la empresa?</li> <li>• Hablar sobre la pasividad y la agresividad... ¿Se percibe de manera distinta la agresividad en un líder masculino y uno femenino?</li> </ul> <p>La inteligencia emocional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué importancia tiene la inteligencia emocional en los líderes?</li> </ul> <p>La empatía</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es una característica importante? ¿Puede suponer un problema para las organizaciones tener demasiada empatía?</li> </ul> <p>Habilidades comunicativas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué cualidades crees que debería tener un líder que comunique de manera eficiente, efectiva y eficaz? (Definir los conceptos)</li> </ul>
5. Cierre y agradecimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aclaración de algún punto que no se haya entendido correctamente a lo largo de la entrevista.</li> <li>• Agradecimiento y despedida.</li> </ul>

### **3.4 PROCEDIMIENTO PARA PRESENTAR Y ANALIZAR LOS RESULTADOS**

Como se ha mencionado, las entrevistas serán grabadas – previa autorización del entrevistado – con el fin de poder ser transcritas y utilizar fragmentos de los relatos de los entrevistados para realizar los análisis. Las transcripciones se realizarán utilizando la herramienta *TurboScribe*, que a través de inteligencia artificial transcribe un archivo de

audio. Posteriormente, las transcripciones serán revisadas para garantizar su corrección y adecuación con la realidad.

Una vez se disponga de la transcripción de todas las entrevistas, se procederá a **clasificar los resultados** obtenidos en modo “**parrilla**” utilizando Excel. De este modo, resultará más sencillo poder realizar comparaciones entre las distintas entrevistas, así como determinar puntos de desacuerdo entre los entrevistados. En la Tabla 2 se puede observar el formato utilizado. En cada una de las columnas, se incluirá lo mencionado por el entrevistado en relación con el tema mencionado en cada fila. Se incluye un ejemplo del entrevistado 1 (E1) en relación con la transparencia en la comunicación.

		<b>E1</b>
Cuestiones generales sobre la comunicación	Transparente	<i>"En términos generales, la comunicación debe ser transparente y, en eso, debe ser clara y eficiente..."</i>
	Clara	"..."
	Directa	"..."
	Adaptable	"..."
	Otros	"..."
Canales de comunicación	Adaptación al mensaje	"..."
	Adaptación al receptor	"..."
Barreras en la comunicación	Transparencia	"..."
	Culturales	"..."
	Tecnología	"..."
	Espacios para la comunicación	"..."
	Receptividad	"..."
	Otros	"..."
Soluciones para las barreras	Formación	"..."
	Habilidades organizativas	"..."
	Inteligencia emocional	"..."
	Otros	"..."
Características de los líderes	Transparente	"..."
	Inteligencia emocional	"..."
	Empatía	"..."
	Asertividad	"..."
	Receptividad	"..."
	Otros	"..."
Efecto en las organizaciones	Inteligencia emocional	"..."
	Lenguaje motivador	"..."
	Asertividad	"..."
	Otros	"..."

Tabla 2: Formato parrilla utilizado para analizar los resultados

En relación con la **presentación de resultados**, se ha optado por **no hacerlo en formato tabla** debido a la cantidad de información disponible. En su defecto, se presentarán las citas literales de los entrevistados del siguiente modo:

Título general del tema al que se refiere la cita

*E#* (número de entrevistado): “...” (cita literal).

Comentario sobre los resultados, y conclusiones sobre los mismos.

Si se desea obtener mayor contexto sobre la cita en cuestión, en el apartado de anexos del presente trabajo se ha incluido un hipervínculo que da acceso a la transcripción de cada una de las entrevistas. El motivo por el cual no se han incluido directamente en el trabajo, es para evitar una excesiva longitud de este.

En cuanto al **análisis de los resultados**, así como la **extracción de conclusiones**, se ha optado por hacerlo de manera **conjunta** en el apartado “Resultados y Conclusiones”, con el fin de que sea más sencillo para el lector comprender por qué el autor llega a determinadas conclusiones. De este modo, en dicho apartado además de presentar los resultados obtenidos, se comentarán y compararán con la literatura existente.

En relación con los **resultados obtenidos del *Web Research***, se utilizó la misma parrilla que para las entrevistas.

## IV. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

En el presente apartado se presentan los resultados obtenidos de la investigación, tanto los del Web Research como los de las entrevistas cualitativas.

Además, en este apartado también se extraen conclusiones en base a los resultados obtenidos, indagando sobre qué significa lo que se ha descubierto y la utilidad que ello tiene. Asimismo, también se establecen comparaciones con la literatura existente.

### *4.1 WEB RESEARCH*

En la Tabla 3 se han incluido distintas citas sobre lo que dice la literatura en relación con la comunicación en las organizaciones. Como se puede observar a continuación, en la literatura existente se hace hincapié en la importancia que tiene la **transparencia** y **claridad** en la comunicación. Asimismo, se destaca que esta también debe ser **directa** con el fin de ser **eficiente**. En la literatura también se comenta la importancia de **adaptar** lo que se está comunicando al receptor, utilizando no solo un **registro** adecuado, sino también seleccionando el **canal** que más convenga en función de qué se desea transmitir.

En relación con las **barreras** de la comunicación más comunes, se destacan la **cultural** o la **tecnológica**, así como el **lenguaje destructivo**: Una ausencia de un clima de comunicación sano, es en sí una barrera para la comunicación.

En relación con las **características** que deben tener los líderes dentro de las organizaciones, destaca por encima de todas la **inteligencia emocional**. Esta es una habilidad interpersonal fundamental para gestionar equipos complejos con personalidades distintas. Un líder con inteligencia emocional sabrá comunicar con **asertividad** y será **empático** con los trabajadores.

Finalmente, en la literatura se habla del potente efecto que puede tener la buena **comunicación** del líder en la organización. De este modo, cuestiones como usar un **lenguaje motivador** o comunicar de manera **asertiva** puede generar en los empleados un sentimiento de pertenencia en la organización muy potente, lo cual supone una **motivación intrínseca** para estos y tiene un **efecto positivo** en la organización.

<b>Web Research</b>		
Cuestiones generales sobre la comunicación	Transparente	<p>Cuando la comunicación es <b>transparente</b>, se incrementa la <b>confianza, lealtad y compromiso de los empleados</b>. La transparencia en la comunicación contribuye a que esta sea no solo más <b>efectiva</b>, sino también más <b>eficaz</b> (Cheng Hong y Grace, 2022).</p> <p>Las empresas deben <b>fomentar una cultura de transparencia</b>, promoviendo el intercambio de información entre todos los niveles de la organización (Titang, 2016).</p> <p>Los líderes deberían <b>promover una cultura de comunicación abierta y transparente</b>, fomentando con ello la <b>cohesión organizacional</b> (Tkalac Verčič y Špoljarić, 2020; Titang, 2016).</p>
	Clara	<p>Para comunicarse con audiencias diversas de manera efectiva es fundamental que la comunicación sea <b>simple</b>, relacionando conceptos complejos con otros que la audiencia conoce (Gunn, 2016).</p> <p>La comunicación debe ser <b>accesible</b> por todos los empleados y <b>fácil</b> de entender por estos, evitando tecnicismos complejos (Cheng Hong y Grace, 2022).</p>
	Directa	<p>El <b>lenguaje de dirección</b> permite aumentar la <b>disponibilidad psicológica</b> de los trabajadores, pues les proporciona información y aquellos recursos que necesitan para desarrollar su trabajo de manera efectiva, pues <b>sentirse preparado es un factor clave para aumentar el compromiso con la organización</b> y defenderla ante personas externas a la empresa (Mayfield y Mayfield, 2017).</p>
	Adaptable	<p>Es importante que los líderes <b>consideren las preferencias de los empleados</b>, los <b>recursos disponibles</b> en la empresa, tamaño de la empresa, la velocidad de transferencia de la información, los objetivos del emisor, las características del receptor... con el fin de que la <b>comunicación sea lo más eficiente y eficaz</b> posible (Tkalac Verčič y Špoljarić, 2020; Dévényi, 2016).</p>
	Otros	
Canales de comunicación	Adaptación al mensaje	<p>Para que lo que comunican los líderes sea valioso, además de que el mensaje sea adecuado, es importante que estos utilicen el <b>formato más conveniente</b> (Crescenzo, 2011).</p> <p>La <b>Teoría de Riqueza de Medios</b> (Daft y Lengel, 1984, 1986), combina la riqueza de un medio y la equivocidad de una tarea (grado en el que se puede interpretar de distintas maneras) para determinar cuán efectivo es un</p>

		<p>determinado medio de comunicación. El objetivo debe ser <b>minimizar la incertidumbre</b> (entendida como la falta de información, que se solucionará aportando más información) y la <b>equivocidad</b> (entendida como la falta de comprensión y no se solucionará con más información, sino con la riqueza de la información) (Trevino et al., 1987).</p> <p>La existencia de <b>medios de comunicación ricos y moderados</b> (conferencias, reuniones de equipo, redes sociales corporativas, etc.), se asocia con una <b>mayor satisfacción de los empleados</b> con la comunicación interna de la empresa, lo que se traduce en un <b>mayor compromiso</b> de estos y en definitiva en un <b>mejor rendimiento de la organización</b> (Tkalac Verčič y Špoljarić, 2020).</p>
	Adaptación al receptor	<p>Las preferencias de los empleados pueden variar <b>dependiendo de qué es lo que se les está comunicando</b> e incluso de <b>cuestiones personales</b> (Reder y Conklin, 1988).</p> <p>Los líderes deben tener en cuenta las <b>preferencias de los empleados</b> a la hora de <b>elegir los canales de comunicación</b>, así como <b>la idoneidad de cada canal</b> con el mensaje que quieren transmitir (Tkalac Verčič y Špoljarić, 2020)</p>
Barreras en la comunicación	Transparencia	
	Culturales	las diferencias <b>culturales</b> , como son <b>normas o valores</b> pueden afectar a la interpretación de los mensajes, llegando incluso a ser <b>malinterpretados</b> (Titang, 2016).
	Tecnología	El uso de determinadas <b>tecnologías</b> para comunicarse dentro de las organizaciones puede crear <b>brechas en la información</b> y <b>reducir la eficiencia</b> de la comunicación interna (Titang, 2016).
	Espacios para la comunicación	La <b>comunicación interna destructiva</b> tiene un efecto <b>mayor</b> , afectando negativamente, en el <b>compromiso organizacional</b> y la <b>satisfacción laboral</b> que el efecto que tiene <b>una buena comunicación</b> por parte de los líderes (Madlock y Kennedy-Ligthsey, 2010).
	Receptividad	La falta de retroalimentación y la ausencia de canales efectivos para dicha <b>comunicación bidireccional</b> puede comprometer la comunicación efectiva eficiente y eficaz.
	Otros	Cuando se transmite <b>demasiada información</b> y/o esta es de gran <b>complejidad</b> , los empleados pueden <b>experimentar problemas</b> para identificar los mensajes importantes que se trataban de comunicar (Titang, 2016), llegando incluso a causar <b>sobrecarga informativa</b> (Toffler, 1970).

		Un estudio reciente destaca que el 30% de los estadounidenses adultos han experimentado <b>acoso directo</b> y un 49% han sido testigos de una situación así, (Namie, 2021). Los empleados que experimentan agresión verbal tienen mayor riesgo de tener <b>ansiedad, depresión y declive en su salud física</b> (Chory et al., 2020; Spector et al., 2007).
Soluciones para las barreras	Formación	A través de <b>formación</b> y de su propia experiencia, los líderes pueden aprender a <b>ser más asertivos</b> y a <b>ajustar su comportamiento</b> a las necesidades de los empleados (Ames, 2009).
	Habilidades organizativas	Para evitar la sobrecarga de información, es importante que los líderes tengan <b>capacidad de síntesis</b> , es decir, que sean capaces de resumir la información y <b>priorizar</b> aquellas cuestiones que sean más importantes, con el fin de evitar que los empleados se sientan abrumados ante demasiada información. Además, es importante que posean <b>habilidades organizativas</b> , es decir, que sean capaces de organizar aquello que están comunicando de manera que sea <b>comprensible</b> , utilizando las herramientas necesarias para ello, por ejemplo, combinando <b>mapas conceptuales</b> con una <b>exposición oral</b> u organizando el contenido de un mail de manera <b>coherente</b> (Toffler, 1970).
	Inteligencia emocional	Para evitar la aparición de barreras culturales, es importante que los líderes sean <b>asertivos, empáticos</b> y tengan <b>inteligencia emocional</b> . De este modo, deben tener la capacidad de comunicar de manera <b>clara y directa</b> , determinando con <b>precisión</b> las expectativas y proporcionando <b>retroalimentación</b> constructiva a los empleados. Asimismo, deben ser capaces de <b>adaptar</b> el modo en el que se comunican con los empleados atendiendo a sus <b>preocupaciones y necesidades</b> . Asimismo, deben comprender las emociones de cada uno de los trabajadores de tal modo que la comunicación pueda ser <b>abierta y transparente</b> , consiguiendo con ello una <b>comunicación más efectiva</b> (Titang, 2016).
Características de los líderes	Transparente	Para comunicar con <b>transparencia</b> es importante la <b>humildad</b> . Esto quiere decir que <b>construir un clima de confianza y credibilidad</b> , lo cual es fundamental para que la comunicación sea <b>efectiva</b> , se debe admitir cuando no se conoce algo sobre el tema que se está tratando (Gunn, 2016).
	Inteligencia emocional	Las <b>habilidades interpersonales y la comunicación</b> son factores <b>clave del liderazgo</b> (Fairhurst y Connaughton, 2014).

		<p>Aquellos líderes que son <b>conscientes de sus propias emociones</b> o de sus patrones de pensamiento son más capaces de <b>adaptar el modo en el que comunican</b> a distintas situaciones y contextos. Asimismo, la <b>autoconciencia</b> les permite <b>autoevaluar su comportamiento</b> y <b>ajustar</b> cómo se están comunicando según corresponda (Church, 1997).</p> <p>Asimismo, la <b>inteligencia emocional</b> permite a estos <b>entender y gestionar</b> sus propias emociones y las de los demás para así generar una conexión especial con los empleados y que estos vean al líder como un modelo a seguir (Gareth y Gill, 2012).</p>
	Empatía	<p>El <b>lenguaje empático</b> es clave para que los líderes demuestren que se preocupan por los empleados y que <b>valoran positivamente sus aportaciones</b> (Mayfield y Mayfield, 2016; Edmondson, 1999). Se puede afirmar que esto se cumple en distintos contextos culturales, pues el estudio realizado por dichos autores se realizó en personas de distintas industrias y contextos culturales (Thelen et al., 2022)</p>
	Asertividad	<p>El <b>comportamiento agresivo</b> de los líderes masculinos está <b>más aceptado que el de las mujeres</b>, pues es visto como “decisivo, enérgico, ambicioso y de liderazgo; a menudo es elogiado e incluso recompensado” (Maloney y Moore, 2020).</p> <p>En <b>determinadas culturas</b>, ser asertivo puede ser visto como algo <b>positivo</b>, mientras que en otras tal actitud puede interpretarse como <b>agresiva o inapropiada</b> (Triandis, 1995).</p> <p>A través de <b>formación</b> y de su propia <b>experiencia</b>, los líderes pueden aprender a ser más <b>asertivos</b> y a adecuar su comportamiento a las necesidades de los empleados (Ames, 2009).</p>
	Receptividad	<p>La <b>pasividad</b> impide que las organizaciones avancen y crezcan, genera <b>insatisfacción</b> por parte de los empleados y <b>sentimiento de desvinculación</b> con la empresa (Ames, 2008b).</p>
	Otros	<p>El <b>lenguaje motivador</b> y carismático es fundamental para que los líderes puedan comunicar su visión y valores (Gareth y Gill, 2012).</p> <p><b>Motivación inspiracional</b>, que consigue promover la <b>confianza</b> del empleado y le lleva a alcanzar objetivos globales (Yulk, 2010). Esto se logra en gran medida a través de un <b>lenguaje motivador</b>, que eleva la moral de los empleados y gana su confianza.</p>

<p>Efecto en las organizaciones</p>	<p>Inteligencia emocional</p>	<p>La capacidad de los líderes para <b>comunicarse efectivamente</b> con los empleados influye en el comportamiento de estos, así como en la calidad de la relación entre ambos (Men, 2014a; Men y Stacks, 2013).</p> <p>La <b>capacidad de respuesta</b> de un líder se refiere a la disposición y habilidad de este para escuchar y afrontar las necesidades de los empleados. De esta manera, un líder con estas características será capaz de fomentar un clima en el que los empleados se sientan <b>valorados y respetados</b>, algo que se traducirá en un aumento de su <b>confianza</b>, así como en un mayor <b>compromiso</b> con la organización (Men, 2021).</p> <p>En relación con las competencias fundamentales de la inteligencia emocional según Goleman...</p> <p><b>Motivación:</b> Los líderes motivadores trabajan centrándose en el <b>bienestar</b> de los trabajadores, luchando para que estos no pierdan interés en lo que están haciendo (Goleman, 1995).</p> <p><b>Habilidades sociales;</b> Los líderes con habilidades sociales generalmente son buenos comunicadores, lo que les permite llegar a los trabajadores con mayor facilidad, acercando al equipo hacia la <b>consecución de los objetivos</b> organizacionales de mejor manera (Goleman, 1995).</p> <p><b>Empatía:</b> Los líderes con empatía desarrollan la capacidad de ponerse en el lugar de los demás de tal modo que son capaces de entender cómo se sienten ante determinadas situaciones. Asimismo, velan porque no se den situaciones de <b>injusticia</b> dentro de sus equipos y tratan de construir un <b>clima de trabajo positivo</b> en el que se de pie a la <b>retroalimentación</b> constructiva (Goleman, 1995).</p>
	<p>Lenguaje motivador</p>	<p>El <b>lenguaje motivador</b> del líder tiene un <b>efecto positivo</b> sobre los empleados. En primer lugar, sobre su <b>seguridad psicológica</b>, entendida como la sensación de que pueden expresar sus pensamientos sin temor a consecuencias negativas (Kahn, 1990).</p> <p>A través del <b>lenguaje de creación de significado</b>, los líderes pueden ayudar a los empleados a <b>ser conscientes</b> del <b>efecto</b> que tiene su trabajo en los <b>objetivos</b> de la <b>organización, alineando sus metas personales con la visión de la organización; aumentando</b> con ello su <b>motivación y compromiso</b> con la misma (Gutierrez-Wirsching et al., 2015; Mayfield y Mayfield, 2021).</p>

		<p>Sullivan propuso la <b>teoría del lenguaje motivador</b>, también conocida por sus siglas en inglés como MLT y sugirió que el <b>uso apropiado del lenguaje</b> de los líderes influye en la <b>motivación de los empleados</b>, lo cual se traduce posteriormente en unos <b>mejores resultados de la organización</b> (Sullivan, 1988).</p> <p><b>LML</b> influye de manera <b>positiva</b> en la <b>satisfacción laboral</b>, la <b>identificación organizacional</b>, la <b>autenticidad organizacional</b> (coherencia entre lo que la organización dice ser y lo que realmente es), el <b>auto-liderazgo</b> de los empleados (conductas personales que mejoran su inteligencia emocional y optimizan su eficacia), la <b>autoeficacia</b>, las <b>percepciones del entorno creativo en el trabajo</b>, la <b>satisfacción</b> con la comunicación, la <b>innovación</b> laboral, la generación de ideas creativas en equipo y el rendimiento (Mayfield y Mayfield, 2004, 2016, 2021; Sharbrough et al., 2006; Wang et al., 2009).</p> <p>Se vincula con la <b>confianza y el compromiso</b> de los empleados (Men et al., 2022; Tao et al., 2022); así como con la <b>calidad de la relación</b> empleado-empresa (Men et al., 2021) y la <b>defensa de la organización</b> por parte de los empleados (Yue, 2021).</p> <p>La <b>comunicación interna destructiva</b> (agresión verbal) es perjudicial para los empleados y la organización, pues disminuye la <b>motivación laboral</b> (Chory et al., 2020), el <b>compromiso organizacional</b> (Madlock y Dillow, 2012), la cohesión grupal (Anderson y Martin, 1999), la <b>salud física y mental</b> (Coombs y Holladay, 2004) y su <b>satisfacción personal</b> (Yue y Thelen, 2023).</p> <p>La comunicación interna destructiva tiene un <b>efecto mayor</b>, afectando negativamente, en el <b>compromiso organizacional</b> y la <b>satisfacción laboral</b> que el efecto que tiene una <b>buena comunicación</b> por parte de los líderes (Madlock y Kennedy-Ligthsey, 2010).</p>
	Asertividad	<p>La <b>comunicación asertiva</b> promueve un clima de <b>respeto mutuo y cooperación</b>, haciendo con ello que los objetivos comunes sean más accesibles y desarrollando relaciones más sanas y productivas. Esto eventualmente se traducirá en unos <b>mejores resultados para la organización</b>, pues tiene un impacto significativo en la <b>satisfacción laboral</b>, la <b>moral del equipo y la productividad</b> (Ames, 2008a).</p> <p>La <b>asertividad</b> es fundamental para que los líderes puedan comunicarse con <b>claridad, transparencia y confianza</b>; estableciendo límites y expectativas en el equipo de manera que todos sus integrantes se sientan</p>

		<p>parte de este a la vez que respetados y comprendidos (Alberti y Emmons, 2008).</p> <p>La <b>pasividad</b> no solo no permite que las organizaciones avancen y crezcan, si no que puede ser perjudicial para las mismas, ya que genera <b>insatisfacción</b> por parte de los empleados, así como sentimiento de <b>desvinculación</b> con la empresa (Ames, 2008b).</p> <p>Tanto niveles altos (<b>pasividad</b>) como bajos (<b>agresividad</b>) de asertividad, generarán efectos <b>negativos</b> en la organización (Ames, 2009)</p> <p>En relación con la <b>toma de decisiones</b>, los líderes utilizan la asertividad cuando se dan situaciones con conflictos o desacuerdos. En estas situaciones, los líderes asertivos son capaces de expresar sus opiniones y puntos de vista, lo cual lleva a una comunicación más <b>efectiva</b> y afecta positivamente a la empresa (Ames, 2009). Sin embargo, conviene que los líderes asertivos también <b>sepan escuchar a su equipo</b>, ya que de lo contrario podrían ser percibidos como <b>agresivos</b> o dominantes (Yukl, 2002).</p> <p>la <b>asertividad</b> es importante porque permite comunicar de manera <b>clara y convincente</b> los <b>objetivos</b>, manteniendo a los empleados no solo motivados, sino también <b>enfocados</b> en sus tareas (Yulk, 2010).</p> <p>En relación con la <b>construcción de relaciones sólidas y positivas</b>, la <b>asertividad</b> es una característica fundamental. En este contexto, los líderes <b>asertivos</b> establecerán relaciones basadas en el <b>respeto mutuo, la confianza, la honestidad y la transparencia</b>. Esto finalmente se traducirá en una <b>mayor cohesión del grupo</b> y en un fortalecimiento de las <b>relaciones interpersonales</b> de los empleados, generando con ello efectos positivos en la organización (Goleman, 1998).</p>
	Otros	<p>La <b>autenticidad</b> de los líderes tiene que ver con la <b>honestidad y transparencia</b> de su comunicación (Gardner, 2005). Cuando los líderes comunican de manera <b>auténtica</b>, consiguen <b>fortalecer las relaciones</b> con los empleados y <b>fomentar el sentido de pertenencia</b> de estos a la organización (Gardner, 2005)</p> <p>La <b>reputación externa</b> de las empresas <b>se construye</b> muchas veces <b>desde dentro</b> de las mismas (Kim y Rhee, 2011).</p> <p>La <b>opinión pública</b> de los empleados es uno de los <b>pilares más importantes</b> de la <b>percepción</b> que los</p>

		<p><b>inversores</b> externos tienen sobre la organización (Mishra et al., 2014; Lee y Yue, 2020).</p> <p>La <b>defensa de la organización</b> por parte de los empleados es la prueba definitiva de una <b>buena relación</b> entre ambos, ayudando también con ello a <b>atraer capital humano altamente cualificado</b> (Cervellon y Lirio, 2017; Wilden et al., 2010; Thelen y Men, 2020).</p> <p>La <b>defensa de la organización</b> por parte de los empleados supone una <b>ventaja competitiva</b> para las corporaciones, y de acuerdo con un estudio de EveryoneSocial, puede generar <b>tasas de éxito</b> hasta un 16% mejores (Kunsmann, 2021).</p> <p>Los líderes que <b>estimulan intelectualmente</b> a sus empleados consiguen que estos se vuelvan más <b>creativos</b> en la resolución de problemas, siendo más <b>innovadores</b> y <b>participativos</b> en la toma de decisiones grupales (Limsila, 2008).</p> <p>Un estudio de 121 CEOs de distintas PYMES reveló que el liderazgo transformacional de estos tiene un efecto positivo en el performance de la empresa (Ling et al., 2008).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un estudio a 91 CEOs de empresas alemanas demostró que el liderazgo transformacional está significativamente vinculado a la <b>innovación y buen rendimiento</b> de los trabajadores (Boerner et al., 2007).</li> <li>• Un estudio realizado a distintas compañías del sector del acero en Taiwán reveló que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva en el <b>compromiso organizacional</b> (Chen, 2002). Asimismo, el mismo investigador también realizó un estudio años más tarde a 84 empresas de manufactura y servicios en Taiwán, revelando nuevamente que existía una relación positiva entre dichas variables (Chen, 2002).</li> <li>• Un estudio realizado en la industria de la construcción en Tailandia reveló que el liderazgo transformacional impacta de manera positiva en el <b>compromiso organizacional y desempeño de los empleados</b> (Limsila, 2008).</li> </ul>
--	--	--

Tabla 3: Resultados obtenidos en Web Research realizado sobre la comunicación en la organizaciones

## 4.2 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS – ENTREVISTAS CUALITATIVAS

A continuación, se presentan las citas literales de las entrevistas, así como una interpretación de las mismas. Asimismo, se comparan los resultados obtenidos con la literatura existente, información que está resumida en la Tabla 3.

### 4.2.1 LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS

#### Transparente, clara y directa

E1: "En términos generales, la comunicación debe ser **transparente** y, en eso, debe ser **clara y eficiente**. O sea, se tiene que entender claramente **qué es lo que se quiere enviar**, qué es el mensaje que se quiere mandar e intentar explicarlo en las **mínimas palabras posibles**".

E3: "tú **necesitas la información** de lo que está ocurriendo, de cosas que afectan o están relacionadas con tu ámbito de trabajo y que las necesitas para **hacer bien tu trabajo** y no malgastar tu tiempo. Pero también es importantísimo **comunicar a nivel estratégico** y a nivel de objetivos **que queremos** como grupo, como organización y ser muy **claro** en esos aspectos más estratégicos y más de objetivos, tanto a largo plazo como a corto plazo."

E3: "Hoy en día los equipos y las organizaciones están muy interrelacionadas. Es decir, los departamentos de las organizaciones no son entidades estancas, sino que lo que hace uno repercute en el trabajo de los otros. Y **estar bien informado** de qué es lo que está ocurriendo, de hacia dónde vamos, qué es lo que estamos intentando conseguir juntos y qué hacemos cada uno en ese objetivo, pues es simplemente por sentido común, de lo más necesario."

E4: "Pues **la transparencia es importante**. A todos nos gusta [...] y en las empresas enterarte, por ejemplo, de **cómo va la trayectoria de mi empresa**. [...]. Eso a mí me gusta, me hace **sentir parte de la organización** y me ayuda a ver que lo que hacemos en el día a día sirve para algo."

E4: "Creo que debe ser en términos generales, creo que es importante que sea **directa**. También diría **breve, concisa, clara, concreta**"

Los entrevistados destacan la importancia que tiene la transparencia en la comunicación de las empresas. Concretamente, el entrevistado 4 hace hincapié en cómo esta le hace sentir parte de la organización y contribuye a su motivación diaria. Esta percepción concuerda con lo señalado por Cheng Hong y Grace (2022), que afirman que una comunicación transparente incrementa la confianza, lealtad y compromiso de los empleados. Asimismo, la visión de los entrevistados también concuerda con lo establecido en la literatura, pues tal y como sugieren Titang (2016) y Tkalac Verčič y

Špoljarić (2020), los líderes deben promover una cultura de transparencia para fomentar la cohesión organizacional.

En cuanto a la claridad, se subraya la importancia de que los mensajes sean comprensibles y breves, lo cual coincide con lo planteado por Gunn (2016), quien sugiere que la comunicación clara y simple es esencial para transmitir conceptos complejos. De forma parecida, Cheng Hong y Grace (2022) enfatizan en que la comunicación debe ser accesible y fácil de entender, sin utilizar tecnicismos complejos.

En relación con la comunicación directa, que los entrevistados afirman que es fundamental para garantizar la eficacia en el trabajo, se obtienen resultados en concordancia con lo señalado por Mayfield y Mayfield (2017), que explican que el lenguaje de dirección hace que los empleados se sientan preparados para realizar su trabajo.

#### Adaptabilidad al receptor, mensaje y canal

*E1: "Es bastante complicado, a veces, enviar comunicaciones generales y que valgan para todo el mundo, dependiendo del perfil de la persona que la reciba". "Se tiene que tener claro **a quién se quiere enviar** y, en función de eso, pues intentar **adaptarlo** lo máximo posible"*

*E1: "Es muy importante **adaptar el mensaje** a cada uno de los receptores, porque no es lo mismo el mensaje que un director le da a sus managers que, a lo mejor, el mensaje que le da al equipo que pueda estar en campo, que sus **prioridades y sus preocupaciones pueden ser distintas**"*

*E1: "Yo creo que es **muy potente el recibir un mensaje** por parte de tu jefe, porque, como indico, al final te vas a sentir **más involucrado** y no es lo mismo recibir una newsletter que te llega por el correo. Que ni la lees y muchas veces no entiendes bien la noticia o no la contextualizas bien. Entonces, yo ahí creo que, **dependiendo del mensaje**, es necesario **adaptarlo** a un determinado receptor.*

*E1: "hay que ser eficiente y hay que saber en dónde inviertes tiempo. Yo creo que es importante comunicar, pero luego lo que **no puedes perder tiempo** es **adaptarte** a las **preferencias de comunicación**, porque al final es una tarea que, si lo haces, el valor añadido que te aporta es ínfimo."*

*E2: "yo creo que, a la hora de seleccionar el canal de comunicación, hay que **tener en cuenta** por una parte el **impacto emocional** de la decisión que se está comunicando y por otra parte el **impacto operativo** de la decisión."*

E2: “Yo pienso que como líder tienes que tener las **soft skills** de detectar cómo tus trabajadores se sienten **más cómodos** tanto en horario como en canal de comunicación y seguramente habrá gente que prefiera que respete su espacio y lo hagas por mail en vez de por WhatsApp [...]”

E2: “Yo desde luego que cuando he tenido a personas a mi cargo alguna vez **he comunicado un mismo mensaje utilizando canales distintos.**”

E3: “cuando entra alguien nuevo **describo los canales de comunicación** que utilizamos en el departamento, los distintos estándares que tenemos y luego esta persona espero de ella que **me dé feedback** si piensa que es mejor alguna otra alternativa o si veo con el tiempo que en su caso es más eficaz utilizar otro tipo de aproximación, más personalizado etc., lo consulto con esa persona y entonces comienzo a utilizarlo.”

E3: “cada miembro del equipo es **diferente** y entonces hay personas que tienen unas ciertas preferencias, unas ciertas características de su personalidad que hacen que pueda ser más beneficioso a lo mejor tener una conversación sobre ciertos asuntos que tienes que comunicar que simplemente enviarles un email o un WhatsApp.”

E4: “Por supuesto que creo que es importante **adaptar el mensaje a la persona a la que estás comunicando y el entorno en el que estás.** No es lo mismo comunicar a 10 personas en una reunión de departamento que comunicar a toda una empresa. Y por supuesto que, en este sentido, es importante adaptar el canal.”

E4: “[Al preguntar sobre adaptar el canal a las personas] **pienso que hay que estandarizarlo.** Sin embargo, si el mensaje se decide **transmitir cara a cara,** es importante que el líder tenga en cuenta **con quién está hablando.** Por ejemplo, no es lo mismo hablarlo con alguien joven que acaba de entrar en la empresa que con una persona que lleva más años trabajando y que tiene una trayectoria distinta.”

Los entrevistados destacan la importancia de que la comunicación debe ajustarse al perfil del receptor (tanto características personales como a las profesionales. Esta cuestión se relaciona con lo señalado por Tkalac Verčič y Špoljarić (2020) y Dévényi (2016), quienes indican que la eficiencia y eficacia de la comunicación dependen en gran medida de la consideración de las preferencias de los empleados, entre otros factores. Por ello, es importante que se forme a los líderes de tal modo que estos sean capaces de adaptar su comunicación a las preferencias individuales.

Asimismo, los entrevistados también destacan la importancia de que la comunicación no se debe adaptar únicamente en términos de contenido, sino que también en cuanto al canal empleado, algo que también defienden las investigaciones de Tkalac Verčič y Špoljarić (2020). En varias citas de los entrevistados se hace referencia a la importancia de elegir

el canal de comunicación adecuado según el impacto emocional y operativo que tiene el mensaje que se desea transmitir, así como adaptar el canal a las características del equipo. Estas afirmaciones están en línea con la Teoría de Riqueza de Medios (Daft y Lengel, 1984), que defiende que los medios más ricos son los mejores para mensajes complejos susceptibles a ser interpretados de diversos modos.

Sin embargo, algunos entrevistados defienden que, si bien es fundamental adaptar el canal al receptor, no siempre se puede hacer de manera exhaustiva, pues en ocasiones resulta ineficiente o incluso imposible por falta de recursos. Esto contrasta ligeramente con la literatura actual, que subraya la importancia de adaptar el canal a las preferencias individuales de los trabajadores para asegurar una mayor eficacia (Reder y Conklin, 1988). Para resolver esta discrepancia, se podría proponer un enfoque mixto en el que los líderes estandaricen los canales de comunicación mejores para distintos tipos de mensaje, pero manteniendo cierta flexibilidad y capacidad de adaptación para casos concretos en los que se requiera más personalización.

Los resultados obtenidos tienen una relación directa con uno de los objetivos específicos de la investigación, que es determinar la importancia de adaptar los canales y mensajes a las características de los receptores. Los entrevistados dieron respuesta a esto confirmando que las diferentes posiciones y personalidades de las empresas requieren enfoques de comunicación específicos, cuestión que refuerza la idea de que los líderes deben ser flexibles y adaptarse cuando se comuniquen.

#### **4.2.2 BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN**

##### Diferencias culturales o sociales

*El: “En concreto, por ejemplo, cuando estuve en Arabia Saudí, en Noruega, o en Azerbaiyán, incluso trabajando en Sevilla, pues bueno, tú ves que gente de distintos sitios del mundo, a la hora de decir las cosas, **las dicen de forma distinta**, a lo mejor no son tan **directos** como somos los españoles, y le **dan más vueltas** a la hora de contarte un problema, **transmitirte un problema...** O incluso, cuando tú le quieres explicar algo, pues esa persona no te entiende.”*

*El: “Tú veías que, a lo mejor, en Arabia Saudí, pues a un indio, si estabas en una reunión y le respondías de **forma más intensa**, pues esa persona se **sentía ofendida**, porque le habías elevado el tono o porque le habías hablado de una **forma más efusiva**.” “O a lo mejor en Noruega, tú le transmitías la premura, a un subcontratista, y le explicabas que esto necesitamos hacerlo ya y*

hay que poner más gente para terminarlo hoy etc., y ellos, en vez de decirte que no, te decían sí, sí, pero no te hacían ni caso.”

E3: “**la experiencia es fundamental para gestionar las barreras culturales que puedan aparecer. Cuántos más años lleves, más te das cuenta de ciertas cuestiones que hay que tener en cuenta a la hora de comunicar en un ambiente multicultural. Hay que tener, en primer lugar, muchísimo respeto y escuchar, porque eso al final en cualquier ambiente cultural funciona. Tener respeto hacia las otras personas y escucharlas.**”

E3: “Luego hay una serie de culturas en Europa, sin ir más lejos que Europa, que tienen un poco de **aprehensión a admitir que no saben hacer algo o que no saben de algo. Y eso hay que entenderlo también, porque hay que darles una salida a estas personas.**”

Los entrevistados exponen cómo las diferencias culturales pueden dar lugar a malentendidos en la comunicación. Esto coincide con la literatura, que señala que las diferencias culturales pueden afectar a la interpretación de los mensajes, generando malentendidos y conflictos (Titang, 2016). Para evitar que esto ocurra, es fundamental, respeto y experiencia, cuestiones mencionadas por el E3 y que también coinciden con los estudios existentes en la literatura.

#### Ausencia de espacios que fomenten la comunicación y líderes autoritarios sin receptividad

E2: “Una de las barreras que yo encuentro es que en la **distribución del tiempo** de la empresa **no esté incluido** como algo obligatorio una **reunión** o algo similar que permita **generar un ambiente de comunicación** en la que poder comentar cuestiones de equipo.”

E2: “en el que **no hay reuniones sistemáticas establecidas**, si tú no le das un hueco importante a “nos vamos a sentar todos los lunes media horita antes de empezar la semana para analizar la semana anterior, identificar problema o cosas a mejorar”, no va a haber una buena comunicación en el equipo. Entre paciente y paciente es muy **difícil** que se establezca una **comunicación fluida productiva, cómoda, agradable.**”

E3: “Entonces eso, la **ausencia de esa cultura o de esos procesos reglados [...]** puede ser **barreras para la comunicación efectiva.**”

E4: “Y luego también en ocasiones una barrera es la **ausencia de tiempo para comunicar cuestiones de equipo**. Tenemos siempre deadlines ajustadísimas, y nunca tenemos tiempo para hablar de cosas que no sean el proyecto en el que estamos trabajando. Eso para mi es una barrera.”

E2: “Por otra parte, la **receptividad** de la persona a la que tú comunicas, que eso es algo que ya hemos comentado. Cuando el que tiene que recibir la información **no tiene ganas de escuchar**, es muy difícil comunicarse con él.”

E4: “Hay personas que **no crean climas de comunicación positivos**, que son muy **autoritarios** y que **no admiten la crítica**, que se dirigen en tono duro a los empleados...Eso sin duda es una barrera.”

Otra de las principales barreras que destacan los entrevistados es la ausencia de ambientes, tanto físicos como figurados, que fomenten una comunicación efectiva, eficiente y eficaz. Por una parte, se explica que la ausencia de espacios o tiempos formales para la fluidez en la transmisión de información es en sí una barrera para la comunicación, lo cual está en línea con lo establecido en la literatura, que señala que la falta de canales formales de comunicación bidireccional compromete la comunicación efectiva (Titang, 2016). Por ello, las organizaciones deben asegurarse de crear ambientes que promuevan la comunicación periódica entre los miembros de los equipos.

Por otra parte, la falta de receptividad y la existencia de líderes autoritarios hace que se genere un ambiente en el que las personas no desean comunicarse. La falta de apertura al diálogo o a la retroalimentación generan problemas de comunicación interna en las empresas. En línea con esto, la literatura respalda que los líderes autoritarios que no admiten críticas y no están dispuestos a escuchar generan climas negativos para la comunicación (Namie, 2021; Chory et al., 2020)

#### **4.2.3 SOLUCIONES PARA AFRONTAR LAS BARRERAS EN LAS EMPRESAS**

##### Formación en técnicas de comunicación

E1: “[Hablando sobre la importancia de saber comunicarse] Desde luego que tiene un beneficio el **hacer que la gente sea consciente de esto**, [...] Pero yo creo que al final en estas cosas se **aprende haciendo**.” “**no sé hasta qué punto invertir en esto tiene un retorno claro**. Desde luego, yo creo que con una **comunicación clara** y con unos **guidelines iniciales**, tiene un **impacto bastante positivo**. Luego, a partir de ahí, **hacer formaciones específicas**, etc., creo que el **beneficio marginal sería mucho menor**.”

E2: “**no se nos forma en absoluto para saber liderar**, de hecho, esas **cualidades tampoco se nos exigen cuando vas a acceder a un cargo de responsabilidad en el sector público**. Todo lo que se mide son cosas muy académicas muy tangibles nada de este tipo con lo cual eso hace que haya

*mucho líder en medicina que no tiene las habilidades personales como para desarrollar esa inteligencia emocional o esa escucha activa.”*

*E2: “Estaría genial que durante la residencia tuviéramos un módulo dedicado a eso. Yo ahora tengo jefes que comunican bien y que son buenos líderes, pero he tenido otros que no le daban importancia a ser buenos líderes y que simplemente daban órdenes... esto **no generaba buen clima en el equipo** y la realidad es que las cosas no funcionaban tan bien. Y aunque para los médicos sería algo positivo que nos formaran en estas cuestiones, quien más se beneficiaría de ello son los pacientes la verdad.”*

*E3: “En todos los procesos de selección de managers se evalúan las soft skills seguro. Lo que sí es cierto es que hay gente que llega a esos procesos de selección de managers que tienen un rendimiento en su trabajo muy bueno en términos técnicos, políticos, etc. Pero **no necesariamente tienen esa experiencia en gestionar personas y esos soft skills**. Estaría genial que, en estos casos, les **formaran en técnicas de liderazgo y comunicación**.”*

*E4: “es **fundamental que se forme a los líderes y a los empleados**, para que todos sean **conscientes del poder que tiene una buena comunicación y los efectos que esta puede tener en la empresa y en su propio bienestar**.”*

Los entrevistados coinciden en que es fundamental formar tanto a los líderes como a los empleados en habilidades de comunicación. El entrevistado 1 además puntualiza que a pesar de que la formación es fundamental, el impacto marginal que tiene es menor que el del aprendizaje a través de la propia experiencia. La visión de los entrevistados coincide con la de la literatura, que sugiere que la formación en técnicas de comunicación permite a los líderes adecuar su comportamiento y es beneficiosa no únicamente para el clima laboral, sino también para el rendimiento de los empleados (Ames, 2009).

Además, resulta interesante comparar las visiones de los entrevistados que trabajan el sector público en relación con la formación en técnicas de comunicación de los líderes. Por una parte, el entrevistado 2 explica que en su sector las “soft skills” de los líderes no son un factor que se considera en el nombramiento de estos, ni algo que se enseñe una vez estos han adquirido su puesto. Sin embargo, el entrevistado 4, que también trabaja en el sector público, explica que en su sector sí que se da importancia a las habilidades de las personas para otorgarles un puesto de liderazgo. Ambos coinciden que es importante que una vez los líderes han adquirido el puesto, estos continúen formándose en técnicas de comunicación.

#### Formación en gestión de entornos multiculturales

E1: “yo creo que **lo ideal es hablar con alguien que te cuente cómo son las dinámicas de trabajo de las distintas personas, porque ya lo digo, no es lo mismo trabajar con un americano que con un noruego, que, con un saudí, o que con un ruso o que con un colombiano**”

E3: “Sobre entornos multiculturales, **seguro que nos deberían formar. Pero en general, la forma de afrontar una conversación o una reunión, por ejemplo, de equipo, cuando hay algo complicado y conflictivo que tratar, es importantísimo. Porque hay muchas maneras de afrontarlo.**”

Los entrevistados con experiencia en entornos internacionales explican que es importante formar a los líderes para que estos sean capaces de comunicar de manera efectiva a personas de distintas culturas, pues ellos mismos han experimentado momentos en los que un mensaje era interpretado de una manera muy distinta simplemente por como se comunicaba, debido a distintas realidades culturales.

Por ello, se deben reforzar los procesos de selección para las posiciones de liderazgo, asegurando que las habilidades interpersonales se evalúan tanto como las técnicas. Además, se debe proporcionar formación continua en técnicas de comunicación a las personas que gestionan equipos.

#### **4.2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES**

##### Transparencia, claridad y dirección

E1: “la **transparencia** y tener una **comunicación clara** con el equipo, hacer partícipes al equipo en la toma de decisiones, hacerle ver al equipo que **se tiene en cuenta su opinión**. Creo que el **respeto**, eso es un must. Una persona que es déspota con su equipo o avasalladora con su equipo, pues yo eso no lo considero un líder.” “el líder tiene que defender a su equipo también.”

E2: “A ver, la **transparencia** la veo **fundamental** por dos motivos, por la propia **fluidez de la ejecución de los procesos**. Si te enteras de cambios, de decisiones, de adquisiciones, de incorporaciones en el equipo, etc. de refilón o por terceros, al final primero va a hacer que tú seas **menos productiva** porque vas a ir al tran tran, vas a ir un poco a posterior y a rebufo de las decisiones y segundo **no te vas a sentir valorada** en el equipo.”

E2: “Las decisiones que yo he tomado respecto a la **transparencia** cuando he sido líder han venido muy derivadas de lo que he experimentado cuando he sido liderada porque es **desagradable** desde mi punto de vista percibir que estás en una empresa en la que no te enteras del funcionamiento.”

E3: “**Comunicar muy claramente los objetivos de la organización**, hacia dónde vamos, por qué. Es decir, tener una **historia muy consistente** y muy creíble para que, digamos, **motivar al equipo**”

a trabajar con él en esa dirección. Y tiene que ser **consistente**. Es decir, lo peor que pueda pasar es que los lunes dice una cosa y los miércoles dice otra. Es decir, tiene que... “Stay on message”, como dicen los políticos. Pues eso, un líder tiene que tener muy **clara su visión y su estrategia y ser consistente en comunicarla.**”

E3: “Y no hay que ser JFK para ser eficaz. Utilizando **lenguaje simple y plano** y del día a día y con las **ideas claras.**”

E3: “Porque si es un barullo, si el equipo es un lío que no sabe quién hace qué. Eso es **imposible que esté alguien motivado.** Eso lo único que genera es **frustración.**”

E3: “Y lo que es fundamental aparte de la comunicación y la motivación es todo lo demás. Es decir, que tengas un **entorno de trabajo claro con unos objetivos claros.** Que sepas lo que tienes que hacer. O sea, cuál es tu trabajo. Que sepas cuál es tu papel dentro del equipo...”

E4: “Pues creo que tiene que ser un **optimista, un buen comunicador, una persona atrevida, que ilusione a su equipo,** que les haga soñar, y luego una persona muy **dedicada,** que piense por un lado en la parte de **empresa** y, por otra parte, en la **parte emocional.**”

Los entrevistados coinciden en que la transparencia, claridad y dirección por parte del líder es fundamental para fomentar el respeto y la confianza mutua en los equipos y que su ausencia genera frustración y disminución de la productividad. Debido a la importancia e impacto que estas tienen, es importante que dentro de los equipos se fomente la creación de espacios abiertos para la discusión e intercambio de ideas. Dentro de ese clima se generará un ambiente que de pie a que tanto el líder como los empleados puedan ser transparentes.

### La inteligencia emocional y la empatía

E1: “un líder tiene que ser capaz de **sacar lo mejor de cada miembro de su equipo.** Para hacer eso, necesitas **tener esa inteligencia emocional** para conocer bien a cada uno de los integrantes de tu equipo y saber cuáles son sus **fortalezas,** cuáles son sus **debilidades,** también cuáles son sus **ambiciones,** que es lo que le gusta hacer esa persona, y saber cómo se desarrolla esa persona en determinadas circunstancias.

E1: Como líder, **tener inteligencia emocional te permite sacar lo mejor de cada uno.** Yo he tenido en consultoría, casos de consultores que eran muy buenos a nivel técnico o analítico, pero que les pusieron en proyectos de gestionar personas, a parte en un proyecto que se caracterizaba por su complejidad política a la hora de gestionar los distintos stakeholders, pues que esta persona acabó quemada vomitando el estrés. Se le sacó ese proyecto, se le puso en un proyecto de análisis, y el tío fue brillante. Y al revés, gente que se les puso en proyectos analíticos que sufrió mucho más, pues a la hora de meterle en proyectos de coordinación de personas, pues

*estaban mucho más cómodos. Yo creo que esa es parte de la responsabilidad de un buen líder, identificar dónde la gente puede dar lo mejor de sí mismo.”*

*E3: “Y después, una cosa muy importante, yo creo, que ser un **buen lector de personas**. Es decir, leer a las personas, **entender a las personas...** Tener **inteligencia emocional** para sacar lo mejor de cada uno.”*

*E3: “La **empatía** en general, como concepto de identificarse con la persona, de **entender y compartir**, digamos, lo que piensa y su perspectiva, me parece **positiva**. Es decir, yo creo que hay que ser empático con las personas, porque hay que **escucharlas** y hay que **entender** por qué tienen un punto de vista, por qué ciertas situaciones son complicadas para ellas o lo que sea. La **empatía en exceso**, si llega a **anular tu capacidad de decisión**, en el sentido de que no puedes tomar ciertas decisiones porque tienes siempre que satisfacer los deseos de los miembros del equipo, **es imposible**.”*

Las entrevistas revelan que la inteligencia emocional y la empatía son componentes esenciales del liderazgo efectivo, pues son cruciales para aprovechar las fortalezas de los miembros del equipo, así como para gestionar sus debilidades del mejor modo. Los líderes con inteligencia emocional y empatía son capaces de adaptarse a sus equipos y gestionar de manera eficaz las distintas personalidades de los trabajadores. Por ejemplo, el E1 explica una situación personal en la que, gracias su inteligencia emocional y empatía, en una situación en la que lideró un equipo de consultoría, fue capaz de identificar que uno de sus trabajadores poseía grandes capacidades analíticas pero le costaba la gestión de personas, por lo que no estaba desarrollando su rol exprimiendo al máximo sus capacidades. A pesar de que la situación expuesta por el E1 no tiene una relación directa con la comunicación, expone cómo los líderes emocionalmente inteligentes son capaces de adaptarse a las necesidades individuales de los empleados, y dentro de esta adaptación entra el modo en el que se comunican. Este ejemplo expuesto por el E1 está alineado con la literatura, donde se expone que la empatía (elemento clave de la inteligencia emocional) permite a los líderes no solo comprender las capacidades de los empleados, sino gestionarlas de tal modo que estos maximicen su potencial (Mayfield y Mayfield, 2016).

De este modo, si los líderes trabajan en desarrollar su inteligencia emocional, maximizarán el potencial de los empleados, y con ello el efecto positivo que su trabajo tiene en la organización. Asimismo, también contribuirá a la reducción del estrés y a la creación de un ambiente de trabajo más equilibrado y saludable (Gareth y Gill, 2012). Particularizando en la comunicación, los líderes con inteligencia emocional la muestran a través de un lenguaje empático, que permite valorar a los empleados y se preocupa por sus preocupaciones y aportaciones al equipo.

### La asertividad

E1: “A ver, **puede ser un arma de doble filo en determinados contextos**. Yo creo, y esto se relaciona un poco con lo que es ser realista y ser transparente al decir las cosas, cuando hay un problema hay que decirlo, y **hay que decirlo transparentemente**. Yo creo que el ser o no más asertivo también depende de la premura con la que necesites solventar algo, y luego, con la gente con la que estés.”

E1: “Si hay una cosa que es **importante** y es necesario sacarla adelante, es importante ser **asertivo y ser directo**, porque se tiene que **tomar acción**. Y ahí, si alguien se siente **ofendido** en determinados momentos, a lo mejor es **un efecto secundario**. Desde luego hay que **intentar dañar lo mínimo los sentimientos de terceras personas**, pero al final **las empresas tienen una gran responsabilidad**, porque dan de trabajar a mucha gente y dan de comer a mucha gente, entonces **la empresa tiene que funcionar**.”

E3: “una **excesiva asertividad se puede traducir en llegar a ser impositiva**, ser una imposición, o sea, yo soy el jefe y esto es lo que hay que hacer. Yo desde luego, como líder, no soy así. Yo tengo las ideas muy claras y todo el mundo me lo dice, pero yo trato de **escuchar mucho y cambio mis ideas**.”

E3:” En mi caso, pues es una organización política [...], hay ciertas cosas, **ciertos objetivos** estratégicos y tal, que **no puedes cambiar**, que son así. Y esos los **tienes que comunicar con asertividad, con claridad y con positividad**, porque son los que tenemos y eso no se puede discutir. Ahora, ¿cómo llegamos a esos objetivos? Pues **hay muchos caminos** y ahí es donde nuestro papel, pues **liderar y llegar a base de escuchar y con asertividad**. Y siempre **entendiendo cómo son las personas de tu equipo y adaptando tu discurso a ellos**.”

Los entrevistados 1 y 3 destacan la asertividad como una habilidad importante para la comunicación efectiva por parte de los líderes. En relación con este punto, se pregunta también sobre si una asertividad excesiva puede llegar a ser perjudicial para los empleados. Debido a las respuestas recibidas en esta pregunta, se concluye que los entrevistados no la han entendido correctamente debido a una falta de entendimiento del concepto “asertividad”. Con esta pregunta el entrevistado da lugar a confusión y se debería haber definido en el momento de la entrevista qué es la asertividad y que se entiende por asertividad excesiva.

Debido a esto, se ha decidido invalidar los resultados a esta pregunta.

Generar buen clima comunicativo: La receptividad, escucha activa y humildad

E2: “Efectivamente. Es muy importante que haya **receptividad**, es muy importante que **no te pongan límites**, es importante que se escuche, que haya una **escucha activa**, que no se te critique en tu opinión.”

E2: “Es fundamental que el líder sea **tolerante** porque eso hace que los trabajadores sean creativos y estén a gusto.”

E2: “También debe ser **humilde** y otorgarles importancia a todos los estamentos de la organización.”

E2: “una fortaleza que destacaría que tienen los líderes en medicina es ser capaces de **potenciar a cada persona del equipo en lo que le gusta y en lo que hacen bien**: “tú operas bien así que vas a operar más que esta persona que no tiene tanta habilidad de manuales; tú que tienes súper buena memoria bueno pues vas a llevar una enfermedad una consulta de enfermedades más raras”

E2: “debe generar un **buen clima de equipo** y hacer que **existan espacios para que el equipo pueda comunicarse** y se sienta cómodo transmitiendo problemas o preocupaciones que pueden surgir en el día a día. Ah y también que le **dé retroalimentación** a su equipo sobre cómo están trabajando, cómo mejorar algunas cosas etc.”

E3: “**Fomentar un clima de comunicación sano**, por así decirlo. Y eso se da con ejemplo. El **ejemplo del jefe, del líder**. El líder tiene que fomentar eso activamente porque él lo hace y **animar** a los miembros del equipo a que hagan lo mismo.”

E4: “Creo que es importante que **sepa escuchar**. A veces los egos están muy presentes y siento que a los líderes les cuesta **pararse a escuchar** a su equipo. Lo que dice la gente, la forma en que lo dice, cómo comunica, nos da muchas señales.”

La receptividad y la escucha activa son cualidades cruciales en el liderazgo actual, pues permiten que los líderes entiendan y se adapten a las necesidades y preocupaciones de sus equipos, creando un entorno en el que los empleados se sientan escuchados, valorados y motivados. Estas cualidades favorecen la creatividad y el bienestar de los empleados, además de promover un ambiente de comunicación abierto y colaborativo.

El E2 expone la importancia de la receptividad y la escucha activa, explicando que un líder receptivo hace que los empleados se sientan cómodos compartiendo sus ideas sin temor a ser criticados. En este ambiente, los empleados podrán desarrollar su potencial. El E4 también subraya que escuchar activamente al equipo en ocasiones se ve complicado debido a los egos de los líderes, por lo que es fundamental que estos sean humildes. En la literatura la humildad se relaciona con el concepto de liderazgo relacional, en el que los líderes ven a sus empleados como colaboradores clave y fomentan su crecimiento individual (Gareth y Gill, 2012). Además, los líderes humildes tienden a crear una cultura de retroalimentación constructiva, donde los empleados se sienten cómodos al recibir y compartir opiniones.

La receptividad en el liderazgo está relacionada con la capacidad de los líderes para adaptarse y abrirse a nuevas ideas. De acuerdo con Ames (2008), la falta de receptividad o la pasividad en la comunicación genera insatisfacción y un sentimiento de desvinculación con la empresa. Por el contrario, los líderes que fomentan una escucha activa no solo motivan a sus empleados a participar de manera activa en las labores del día a día, sino que también mejoran la eficiencia y la moral del equipo.

Las cualidades anteriores son cruciales para generar un clima de comunicación sano en el equipo, algo que según los entrevistados 2 y 3 es fundamental para la comunicación efectiva, eficiente y eficaz en las empresas. De acuerdo con el E3, esto se fomenta a través del ejemplo del líder, que debe mostrar apertura y transparencia, animando a los demás a hacer lo mismo.

Los puntos expuestos por los entrevistados son respaldados por el estado de la cuestión, que resalta que la comunicación abierta y receptiva es un aspecto central para lograr un buen clima de trabajo. Los líderes que promueven estos espacios no solo aseguran que los problemas se aborden rápidamente, sino que también crean un ambiente en el que los empleados se sienten seguros y respaldados (Yulk, 2010). Asimismo, tal como lo señala Gareth y Gill (2012), el uso de un lenguaje motivador y carismático puede elevar la moral del equipo y generar una conexión más profunda con los objetivos organizacionales.

#### **4.2.5 EFECTO QUE TIENE EN LAS ORGANIZACIONES UN BUEN LÍDER**

En el punto anterior se han incluido citas y conclusiones que también podrían encuadrarse en este punto. Al tratarse de las cualidades de los líderes que comunican de manera efectiva, eficiente y eficaz, se habla también de cómo estas características afectan a las personas, y esto tiene un efecto en las organizaciones.

En este apartado se han incluido citas y conclusiones adicionales al punto anterior.

##### Cuestiones generales:

*E1: “En este caso, yo creo que me han afectado positivamente aquellos líderes que he visto que tienen una **comunicación transparente hacia abajo**”. “El hecho de que las decisiones estratégicas relevantes que se están tomando, tú directa o indirectamente, las conozcas antes de que salgan a la prensa o participas incluso en esa toma de decisiones, al final **te hace sentir valorado** también y te hace **sentir que formas parte de la empresa** o del proyecto o de la iniciativa que se esté llevando a cabo.” “Entonces, **yo creo que es una herramienta muy potente para conseguir la involucración de los equipos.**”*

*E3: “Y las primeras dos frases que dices se establece cómo presentas el problema. Y puedes presentarlo de forma muy **colaborativa**, o puedes presentarlo de forma **impositiva**, o puedes*

*presentarlo de forma asertiva, como sea, pues en función de eso tendrás una respuesta u otra y por consiguiente un efecto en la organización.”*

*E3: “Si quieres realmente que el equipo te responda de forma positiva y acepte tus propuestas o te responda de forma constructiva y se integre en lo que tú quieres hacer, pues es muy importante pensar muy bien cómo se presentan las cosas.”*

Los entrevistados 1 y 3 destacan la importancia de una comunicación transparente por parte de los líderes, especialmente en la toma de decisiones estratégicas. Este punto está alineado con sostenido por Gardner (2005) sobre la autenticidad en la comunicación, que refuerza el sentido de pertenencia de los empleados y fortalece la relación con la organización, lo cual tiene efectos positivos en la misma. De acuerdo con Kim y Rhee (2011), la reputación externa de la organización también se fomenta a partir de la opinión de los empleados, algo que el E1 destaca al señalar que sentirse informado aumenta su sentido de pertenencia a la empresa. Asimismo, cabe destacar que lo mencionado por el E3 sobre la comunicación transparente y colaborativa está en sintonía con los efectos positivos que, de acuerdo con Gardner (2005), puede tener la autenticidad de los líderes en las relaciones con los empleados.

#### Inteligencia emocional y asertividad

*E2: “te ayuda a conocer mejor a tu equipo y cuando mejor conoce a una persona más fácil es empatizar y adaptar tu lenguaje a la hora de asignarle tareas o hablar con esa persona. Es importante saber en qué es fuerte cada persona de tu equipo para sacar lo mejor de esa persona. Al fin y al cabo, eso después tiene un efecto positivo en la empresa porque hace que la gente se sienta cómoda y contenta.”*

*E4:” es fundamental que las cosas se digan, pero que se digan bien. Cuando un líder es asertivo hace que el equipo entienda bien los motivos por los que algo no ha funcionado y probablemente la próxima vez no vuelva a cometer el mismo error. Además, cuando un líder comunica bien algo el equipo estará más predispuesto a trabajar por solucionar aquello que haya ocurrido. Sin embargo, cuando un líder es agresivo e impone, no genera un buen clima, hace que el equipo enmiende el error simplemente por “miedo” a otra posible reacción positiva.”*

Los entrevistados 2 y 4 destacan la importancia de la asertividad por parte de los líderes, explicando que esta fomenta que las personas tengan mayor predisposición a trabajar y estén más a gusto en el día a día, lo cual tiene efectos beneficiosos para la organización. Este punto está alineado con lo expuesto por Alberti y Emmons (2008) sobre cómo una comunicación asertiva promueve la cooperación y mejora la satisfacción laboral y productividad.

Las entrevistas también exponen que la agresividad en la comunicación es contraproducente, afirmación respaldada por Chory et al. (2020), quienes señalan que la comunicación destructiva afecta a la motivación y cohesión del equipo.

### Uso de lenguaje motivador

E1: “**involucrarte y el dar responsabilidad al equipo** y el simplemente decir, oye, buen trabajo, yo para mí, la primera vez que me lo dijeron, porque aparte lo recuerdo perfectamente que fue al poco de empezar a trabajar, que cambié de un jefe a otro, el primero era un latiguero y nunca me dijo nada bueno, la primera vez que me dijeron buen trabajo para mí fue un **chute de motivación enorme**. Y al final, eso lo que te da es un **impulso para seguir trabajando y para esforzarte, enorme**. Y al final han sido dos palabras, pero dos palabras que tienen mucho impacto.”

E1: “en las empresas, lo que se está haciendo constantemente es resolver nuevos problemas, nuevas situaciones, nuevas crisis. Entonces, ahí, desde luego, **tener una persona que motiva, que tiene energía, que tiene iniciativa, pues eso tiene un impacto positivo.**”

E2: “**el lenguaje es una de las mejores herramientas para motivar, y la motivación es un motor muy potente en las empresas**. Alguien motivado es **más productivo, será mejor compañero y trabajará cada día con un propósito** que va más allá de un salario a final de mes.

E3: “Hay gente que tiene **talento natural para motivar y para hablar** y para tener esa **capacidad de comunicación positiva, original**. Es decir, no ensayada. Eso es **muy importante en el impacto**, que sea algo natural y que no sea trillado y ficticio, que sea auténtico. Eso es súper importante. [...] Yo he tenido la suerte de trabajar con mucha gente que puedo recordar ahora mismo que tenían ese talento. Y que han tenido un **impacto muy positivo en mí y en el equipo**. Porque al final a ti te apetece trabajar con alguien así. Que tiene las **ideas claras**, que te **transmite** y que te sientes identificado con eso que te está contando. Y estás trabajando para ese objetivo común con él y con el resto de tu equipo... Y todo esto se consigue con el lenguaje.”

E3: “yo como líder soy consciente del **impacto que el lenguaje tiene en las personas**. Hay que saber que el tiempo que inviertes en los miembros de tu equipo y en hablar con ellos es importante. Yo generalmente me reúno con los jefes de los equipos que configuran mi unidad, pero a veces intento sacar tiempo y **sentarme one to one con el “último soldado”**. No sabes **el impacto que eso tiene en él, en cómo trabaja y en el equipo**. Y cuando hago eso me esfuerzo en **transmitirle lo que le quiero decir del mejor modo posible**. A mí personalmente no me sale de manera espontánea, tengo que sentarme y pensarlo.”

E4: “. Que te digan algo con un **lenguaje muy negativo es desagradable**, te queda una especie de herida. Pero bueno, también tengo recuerdos positivos en los que recuerdo el efecto que ha

*tenido en mí que me digan que he hecho algo bien.... En definitiva, el lenguaje tiene un efecto super importante en cómo nos sentimos los trabajadores y eso por supuesto afecta a la empresa.”*

*E4: “Siento que la gente estaría **más ilusionada** si él **nos motivara directamente**, se dirigiera a nosotros en algún momento del año y nos felicitara por x o por y.”*

Todos los entrevistados están de acuerdo en que el uso de un lenguaje motivador tiene un impacto significativo positivo en el equipo, y exponen ejemplos prácticos para sustentar esta afirmación. Por ejemplo, el E1 explica cómo una felicitación motivadora puede aumentar el rendimiento. Esto está alineado con lo que Goleman (1995) y Sullivan (1988) destacan sobre la relación entre el lenguaje motivador y la productividad. Asimismo, literatura también defiende que el uso correcto del lenguaje por parte de los líderes no tiene efectos únicamente en la satisfacción laboral, sino que también mejora el rendimiento y la cohesión grupal (Mayfield y Mayfield, 2004).

#### **4.3 IMPLICACIONES PRÁCTICAS – “SO WHAT?”**

A pesar de que esta cuestión excede los límites del presente trabajo, a partir de las conclusiones obtenidas se podrían establecer **directrices** para mejorar la comunicación de los líderes en las empresas.

Por ejemplo, estableciendo sesiones de **formación** a los líderes con el fin de que estos den importancia a la comunicación y la utilicen como una herramienta para conseguir los resultados que desean, y no simplemente como un medio de transferencia de palabras, mejorando así la **efectividad** de su comunicación. Estas **sesiones de capacitación de habilidades comunicativas** podrían cubrir desde enseñar a redactar correos electrónicos del mejor modo hasta formar en cómo gestionar situaciones del día a día con equipos multidisciplinares o multiculturales.

Asimismo, se podrían establecer **planes con procedimientos estandarizados** para **minimizar las barreras en la comunicación** que aparecen en las empresas, creando una cultura organizacional preocupada por la comunicación efectiva, eficiente y eficaz.

#### **4.4 PRÓXIMOS PASOS**

Como futuras líneas de investigación relacionadas con **el efecto que tienen las características de los líderes en las organizaciones**, resultaría interesante profundizar en la relación entre la **inteligencia emocional** de los líderes y el **clima organizacional**.

Sería interesante explorar de un modo **práctico** el papel que tienen características como la **asertividad** en la **toma de decisiones** de las empresas, y como estas **habilidades** influyen en la **cohesión y rendimiento** del equipo. Por ejemplo, observando cómo un líder que cambia su manera de comunicarse con el equipo a lo largo del tiempo y es formado en habilidades de comunicativas consigue un resultado **efectivo** y positivo en los empleados y en la organización.

## V. DECLARACIÓN HERRAMIENTAS DIGITALES

### **Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado**

**ADVERTENCIA:** Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Arantza Rascón San Martín, estudiante de Máster de Ingeniería Industrial y Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " **ANÁLISIS DEL IMPACTO QUE TIENE EN LAS ORGANIZACIONES UNA CORRECTA COMUNICACIÓN ENTRE PERSONAS**", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
2. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 15/10/2024

Firma:

*Arantxa*

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Abdul Halim, N. A., & Abdul Razak, N. (2014). Communication strategies of women leaders in entrepreneurship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 118, 21-28. Recuperado el 25 de mayo de 2024 de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.003>
- Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía coyuntural*, 5(4), 89-122. Recuperado el 18 de mayo de 2024
- Almirón Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo Toriz, A. C., & García Ramírez, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. Recuperado el 14 de mayo de 2024.
- Ames, D. (2009). Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics. *Research in Organizational Behavior*, 29(1), 111-133. Recuperado el 20 de mayo de 2024 de <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.06.010>
- Ancin Adell, I., & Espinosa Tello, J. E. (2017). La relación entre la comunicación interna y el clima laboral: Estudio de caso en PYMES de la ciudad de Guayaquil. *PODIUM, Edición Especial*, 65-77. Universidad Espíritu Santo. ISSN: 1390-5473. Recuperado el 14 de mayo de 2024.
- Aritz, J., Walker, R., & Cardon, P. W. (2018). Media use in virtual teams of varying levels of coordination. *Business and Professional Communication Quarterly*, 81(2), 222–243. Recuperado el 16 de mayo de 2024.
- Baker, M. A., & Kim, K. (2024). The impacts of organizational support and customer incivility on employee vulnerability and job performance: The moderating role of employee mental health. *International Journal of Hospitality Management*, 118, 103686. Recuperado el 1 de junio de 2024. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103686>
- Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. London: Century Business. Recuperado el 14 de junio de 2024.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology press.  
Recuperado el 17 de mayo de 2024
- Bavister, S., & Vickers, A. (2005). programación Neurolingüística (PNL) las claves para una comunicación más efectiva. Barcelona: Editorial Amat. Recuperado el 14 de junio de 2024
- Bello Colmenares, G. P. (2022). La comunicación como el instrumento clave en la gestión organizacional. Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada. Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia. Recuperado el 14 de mayo de 2024
- Benjumea Álvarez de Toledo, T. (2018). El derecho a la intimidad de las comunicaciones en el ámbito laboral. Facultad de Derecho, Universidad Pontificia Comillas.  
Recuperado el 17 de mayo de 2024
- Berger, B. (2008). Employee organizational communications. Institute for Public Relations, FL: Institute for Public Relations. Recuperado el 18 de mayo de 2024 de <https://instituteforpr.org>
- Bermúdez Rus, C. La comunicación interna en la empresa. Máster Universitario en Recursos Humanos, ICADE Business School. Recuperado el 25 de abril de 2024
- Bertrand, R. Psicología y mente. Recuperado el 28 de mayo de <http://psicologiaymente.com/inteligencia/teoria-inteligencia-multiples-garner>
- Bouma, D., Canbaloglu, G., Treur, J., & Wiewiora, A. (2023). Adaptive network modeling of the influence of leadership and communication on learning within an organization. Cognitive Systems Research, 79, 55-70. Recuperado el 16 de mayo de <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2023.01.003>
- Çetin, M., Karabay, M. E., & Efe, M. N. (2012). The effects of leadership styles and the communication competency: The case of Turkish banks. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58, 227-235. Recuperado el 1 de junio de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.996>
- Chen, S. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan. Leadership & Organization Development Journal, 242-249. Recuperado el 14 de junio

- Cheng Hong y Yi Grace Ji (2022). When transparent leadership communication motivates employee advocacy: Testing the mediator roles of employee attributions in CEO activism. *Public Relations Review*, 48(1), 102202. Recuperado el 16 de mayo de <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102202>
- Chory, R. M., Horan, S. M., & Raposo, P. J. (2020). Superior–Subordinate aggressive communication among catholic priests and sisters in the United States. *Management Communication Quarterly*, 34(1), 3–31. Recuperado el 7 de junio
- Church, A. H. (1997). Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 281– 292. Recuperado el 16 de mayo
- Cañón, M. Á. (2016). Influencia del líder en los patrones de comportamiento de los equipos de trabajo: Un enfoque desde la programación neurolingüística. Trabajo de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado el 20 de mayo
- Crescenzo, S. (2011). Internal employee communications media. *The IABC handbook of organizational communication*, 219-230. Recuperado el 23 de mayo
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). Information richness: A new approach to managerial behavior and organizational design. *Research in organizational behavior*. Recuperado el 16 de mayo
- Dévényi, M. (2016). The role of integrative strategies and tactics in HR negotiations. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 21(2). Recuperado el 20 de mayo
- Díaz Chuquipiondo, R. (2021). Teoría de la Comunicación Corporativa. *Pol. Con.* (Edición núm. 56), 6(3), 2393-2416. Recuperado el 14 de mayo
- Edwards, Gareth; Gill, Roger (2012), Transformational leadership across hierarchical levels in UK manufacturing organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 22-50. Recuperado el 16 de mayo
- Eman, G., Hernández, A., & González-Romá, V. (2023). Charismatic leadership, intra-team communication quality, and team performance: The role of average

- leadership perceptions and their homogeneity. *European Management Journal*. Recuperado el 4 de junio de <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.011>
- Ertac, S., & Gurdal, M. Y. (2019). Preference Communication and leadership in group decision-making. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 80, 130-140. Recuperado el 28 de mayo <https://doi.org/10.1016/j.socec.2019.03.004>
- Ertio, T., Eriksson, T., Rowan, W., & McCarthy, S. (2024). The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress. *Business Horizons*. Recuperado el 12 de mayo <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.004>
- Flauto, F.J. (1999). Walking the talk: The relationship between leadership and communication competence - *Journal of Leadership & Organizational Studies*,6(2),86-9. Recuperado el 28 de mayo
- Gismera Tierno, E., Fernández Fernández, J. L., & Labrador Fernández, J. (2017). Comunicación interna, sufrimiento y gestión de personas: Una aportación desde la filosofía. *aDResearch ESIC: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (16), 116-135. Recuperado el 15 de mayo
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Nueva York: Bantam Book. Recuperado el 25 de mayo
- González Miranda, D. R. (2011). La programación neurolingüística: una reflexión crítica a su propuesta y algunas consideraciones para su aplicación dentro del ámbito organizacional. *Administración y Organizaciones: Sustentabilidad en las Organizaciones: Nuevos enfoques y nuevas formas de entender el concepto*, 151-152. Recuperado el 16 de mayo
- Gunn, A. J. (2016). Leadership Lessons in Communication. *Nurse Leader*, 14(1), 25-26. Recuperado el 11 de junio de <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2015.12.003>
- Guzmán Paz, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Red Tercer Milenio. ISBN 978-607-733-062-2. Recuperado el 8 de junio
- Guttama, L. F. (2012). Modelo de liderazgo situacional para los directivos de las empresas públicas del ecuador. *Aplicabilidad e impacto en la gestión (Vol. 1)*. (H. G. MASC, Ed.). Recuperado el 28 de mayo

- Hamilton, M., & Hample, D. (2011). Testing hierarchical models of argumentativeness and assertiveness. *Communication Methods and Measures*, 5(4), 250-275.  
Recuperado el 16 de mayo
- Hasbullah, H., Mohamad, M. H., Sulaiman, S., Nasir, H., & Azali, N. (2021). Islamic Leadership Communication: Proposing a Model Based on Sharia Communication Ethics. *SAGE Open*, 11(2). Recuperado el 13 de junio
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390-403. Recuperado el 4 de mayo de <https://doi.org/10.1037/a0030264>
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. Recuperado el 12 de mayo
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. Recuperado el 28 de mayo
- Ilgen, D. R. (2000). Teams embedded in organizations. *American Psychologist*, 55(2), 208-218. Recuperado el 27 de mayo
- Ismail, M. I., & Ford, D. P. (2010). Impact of knowledge sharing and organizational commitment on productivity: a study of Malaysia's public sector. *International Journal of Business and Management Science*, 3(1), 46-60. Recuperado el 15 de junio
- Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2004). Unconventional leader behavior, subordinate satisfaction, effort, and perception of leader effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(3), 15-26. Recuperado el 20 de mayo
- Jenkins, D. (2012). Interpersonal communication in organizational settings: A transactional perspective. *International Journal of Business Communication*, 49(4), 467-488. Recuperado el 7 de mayo
- Jiménez Aguilar, M. F. (2012). El uso de las TIC en la comunicación organizacional. *Estrategia & Desarrollo*, 1(1), 23-37. Recuperado el 16 de mayo

- Johnson, A. J., & Wessel, L. A. (2021). Transformational leadership and job crafting: The moderating role of regulatory focus. *European Management Journal*, 39(5), 661-671. Recuperado el 28 de mayo <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.05.004>
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546. Recuperado el 23 de mayo
- Kalleberg, A. L. (2011). *Good jobs, bad jobs: The rise of polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s to 2000s*. New York: Russell Sage Foundation. Recuperado el 10 de junio
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2). Wiley.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210. Recuperado el 15 de mayo
- Khalil, A., & Öncel, S. (2022). Leadership and Emotional Intelligence in The New Business Era. *SAGE Open*, 12(4). Recuperado el 22 de mayo
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press. Recuperado el 13 de mayo
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43(5), 801-815. Recuperado el 11 de junio
- Lee, Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizations. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58. Recuperado el 28 de mayo
- Lee, Y., & Li, J. Y. (2021). The interplay between leaders' and followers' work passion: Implications for job satisfaction and turnover intention. *Journal of Vocational Behavior*, 129, 103603. Recuperado el 13 de mayo de <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103603>
- Liu, X. Y., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee

- creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212. Recuperado el 28 de mayo
- Lloyd, K. A. (2008). Satisfaction, commitment and psychological well-being among HMO physicians. *Research in Healthcare Financial Management*, 12(1), 33-52. Recuperado el 25 de mayo
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321-329. Recuperado el 16 de mayo
- Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. (2022). How abusive supervision influences employee turnover intention and work attitudes in hotel employees: The role of positive work-group management. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103093. Recuperado el 10 de junio de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103093>
- Manning, T., & Robertson, B. (2011). Factors associated with leadership effectiveness: A study of selected business organizations in the United States. *International Journal of Business Communication*, 48(1), 67-89. Recuperado el 28 de mayo
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2007). The creative environment's influence on intention to turnover: A structural equations model and analysis. *Management Research News*, 30(8), 512-522. Recuperado el 13 de mayo
- Martínez, E. A., & Carmona, M. (2010). El liderazgo transformacional en el contexto laboral. Un estudio empírico sobre sus efectos en la satisfacción laboral y el desempeño en la organización. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13(43), 107-133. Recuperado el 7 de junio
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row. Recuperado el 16 de mayo
- Miranda, J. (2014). *Liderazgo situacional*. Editorial El Manual Moderno. Recuperado el 2 de junio
- Mohamad, B. (2016). Liderazgo organizacional y su influencia en la motivación laboral y el desempeño. *Red Iberoamericana de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Recuperado el 16 de mayo

- Moscoso, P. & Torres, S. (2013). Comunicación organizacional: un nuevo enfoque estratégico para el cambio. *Empresa y Desarrollo*. Recuperado el 13 de junio
- Naqvi, M. S. (2013). The effects of leadership style on the employee's job commitment: A study of five multinational companies in Pakistan. *The Journal of Business Management*, 1(2), 50-56. Recuperado el 10 de mayo
- Naudé, P. (2019). Is Organizational Communication for Management Only?. *Journal of Management*, 45(3), 45-58. Recuperado el 16 de mayo
- Odor, H. O. (2018). Organizational culture and dynamics in the workplace: An exploratory study of transformational leadership. *International Journal of Business and Social Science*, 9(5), 64-74. Recuperado el 25 de mayo
- Oliver, L. W., Harman, J., Hoover, E., & Joseph, M. (2019). Organizational communication effectiveness: An examination of its relationship with perceived organizational support, psychological contract fulfillment, and work performance. *Journal of Applied Psychology*, 104(2), 245-260. Recuperado el 28 de mayo
- Omilion-Hodges, L. M., & Sugg, C. E. (2021). *Managing Organizational Communication: A Case Study Approach*. Wiley-Blackwell. Recuperado el 18 de mayo
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088-1111. Recuperado el 23 de mayo
- Paton, A. (2019). The Importance of Feedback in Organizational Communication. *European Journal of Communication*, 34(2), 129-140. Recuperado el 14 de mayo
- Phills, J. A., & Chang, V. (2005). The Role of Communication in Organizational Transformation: A Case Study of Lucent Technologies. *The Journal of Business Communication*, 42(1), 15-36. Recuperado el 4 de junio
- Piotrowski, C., & Armstrong, T. R. (2018). Effective Communication Strategies in Organizational Change: A Literature Review. *International Journal of Business Communication*, 55(2), 176-193. Recuperado el 11 de mayo

- Popa, S. (2012). Transformational Leadership and Communication: The Mediating Role of Organizational Trust. Proceedings of the 9th International RAIS Conference on Social Sciences and Humanities, 102-110. Recuperado el 9 de junio
- Prati, L. M., & Zani, B. (2013). The role of emotional intelligence in transformational leadership: A leader-member exchange approach. *Leadership Quarterly*, 24(1), 29-41. Recuperado el 28 de mayo
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High-Performance Organizations*. Jossey-Bass. Recuperado el 16 de mayo
- Rahim, M. A., & Psenicka, C. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302-326. Recuperado el 9 de mayo
- Randhawa, G., & Kaur, K. (2015). Leading through Values: A Comparative Study of Transformational Leadership in Indian and American Organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 179-195. Recuperado el 15 de mayo
- Rice, G. (2006). Individual values, organizational context, and self-perceptions of employee creativity: Evidence from Egyptian organizations. *Journal of Business Research*, 59(2), 233-241. Recuperado el 15 de mayo
- Rivera, K., & Malin, M. (2022). Communication dynamics in multicultural teams: Unpacking the role of language, power, and identity. *International Journal of Intercultural Relations*, 88, 24-35. Recuperado el 20 de mayo  
<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2022.01.001>
- Robertson, R., & Callinan, S. (2001). Personality and work team cohesiveness. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 512-520. Recuperado el 25 de mayo
- Roche, M. (2020). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Role of Employee Creativity and Knowledge Sharing. *Journal of Business Research*, 120, 199-209. Recuperado el 16 de mayo
- Rogers, C. R. (1951). *Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications, and Theory*. Houghton Mifflin. Recuperado el 4 de junio

- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166. Recuperado el 1 de junio
- Rowold, J. (2008). Relationship between leadership behaviors and performance: The moderating role of work environment. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 329-348. Recuperado el 10 de junio
- Ruiz, J. M., & Ruiz, M. (2017). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral: Análisis en empresas familiares. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(3), 135-143. Recuperado el 12 de mayo
- Sadri, G., & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, 20(10), 853-859. Recuperado el 16 de mayo
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 540-547. Recuperado el 28 de mayo
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. Recuperado el 28 de mayo
- Scholten, L., & Wittek, R. (2023). The role of leaders' boundary spanning and shared leadership in fostering team creativity and knowledge exchange. *Leadership Quarterly*, 34(1), 101595. Recuperado el 13 de mayo
- Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1989). Leadership Theory and Practice: Perspectives and Directions. *Academy of Management Review*, 14(1), 6-11. Recuperado el 4 de junio
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219. Recuperado el 27 de mayo
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. Pearson Prentice Hall. Recuperado el 23 de mayo
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday. Recuperado el 28 de mayo

- Shamir, B., & Howell, J. M. (2000). The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: A Self-Concept Based Theory. *Academy of Management Review*, 25(1), 96-112. Recuperado el 20 de mayo
- Smith, P. A., & Sharma, M. (2002). Creating a learning organization: Performance, strategies, and team development. *International Journal of Training and Development*, 6(1), 28-37. Recuperado el 18 de mayo
- Speer, P. W., & Hughey, J. (1995). Community organizing: An ecological route to empowerment and power. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 729-748. Recuperado el 15 de mayo
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2003). Positive Deviance and Extraordinary Organizing. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 207-224). Berrett-Koehler. Recuperado el 28 de mayo
- Stack, L. (2013). Leadership Communication in Business: A Guide for Emerging Leaders. *Journal of Business Communication*, 50(4), 428-435. Recuperado el 16 de mayo
- Staw, B. M., & Cummings, L. L. (1990). Organizational Culture and Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 655-681. Recuperado el 4 de junio
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). *Motivation and Work Behavior*. McGraw-Hill. Recuperado el 12 de mayo
- Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1995). Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model. *Human Relations*, 48(7), 747-770. Recuperado el 17 de mayo
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press. Recuperado el 7 de junio
- Stokes, P., & Harris, P. (2012). Micro-foundations of organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 41(2), 116-126. Recuperado el 18 de mayo
- Sun, L., & Anderson, M. H. (2012). The role of leadership in knowledge transfer and innovation. *International Journal of Innovation Management*, 16(2), 1250018. Recuperado el 28 de mayo

- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 51(3), 162-180. Recuperado el 16 de mayo
- Taylor, S. (1999). The role of the leader in shaping organizational culture. *Journal of Leadership Studies*, 6(4), 41-52. Recuperado el 25 de mayo
- Trullen, J., & Bartunek, J. M. (2007). What are organizational theories of action?. *Journal of Management Inquiry*, 16(4), 334-350. Recuperado el 23 de mayo
- Tubbs, S. L. (1994). *A systems approach to small group interaction* (5th ed.). McGraw-Hill. Recuperado el 4 de junio
- Turner, J. C. (1991). *Social Influence*. Brooks/Cole. Recuperado el 28 de mayo
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60. Recuperado el 16 de junio
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO Charismatic Leadership: Levels-of-Management and Levels-of-Analysis Effects. *Academy of Management Review*, 24(2), 266-285. Recuperado el 11 de junio
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74. Recuperado el 18 de mayo
- Wilson, F. (2013). *Organizational Behaviour and Work: A Critical Introduction* (4th ed.). Oxford University Press. Recuperado el 28 de mayo
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Prentice Hall. Recuperado el 1 de junio

## VII. ANEXO I: TRANSCRIPCIONES

### 1. ENTREVISTA 1

*[Entrevistador]:*

*Pues muchas gracias por acceder a esta entrevista. Primero de todo, quería pedirte tu consentimiento para grabarla. El motivo por el que hay que grabarla es porque después extraeré conclusiones de nuestra conversación. Así que, ¿te parece bien que la grabe?*

*[Entrevistado 1]*

*Doy mi consentimiento para grabarla.*

*[Entrevistador]*

*Perfecto. Me gustaría empezar preguntándote sobre unas cuestiones generales sobre ti, tu género, tu profesión, tu edad. Y, brevemente, que me pongas en situación sobre tu experiencia profesional.*

*[Entrevistado 1]*

*Vale. Bueno, yo soy un hombre de 33 años.*

*En cuanto a mi formación, yo estudié Ingeniería Técnica Industrial en ICAI, en Especialidad Electrónica, y luego la superior en Organización Industrial. Y también soy executive MBA por el IESE.*

*En cuanto a mi experiencia profesional, empecé trabajando en el sector de la construcción de oil and gas con Técnicas Reunidas, donde estuve cuatro años en Arabia Saudita y, luego, en Azerbaiyán. Y, después, estuve otros dos años en consultoría de negocio, en el sector energético. Y, después de estos dos años, estuve*

*tres años trabajando como responsable de transformación digital en Ecentis, que es una empresa de infraestructura de telecomunicaciones.*

*[Entrevistador]*

*Vale, entonces, por lo que veo, has liderado equipos. Y también has estado en equipos en los que has tenido un líder, un manager, etcétera.*

*[Entrevistado 1]*

*Efectivamente. He tenido managers, por supuesto, he estado liderando equipos propios y también he estado liderando o coordinando equipos pluridisciplinares que no dependían directamente de mí.*

*[Entrevistador]*

*Vale. Ahora entraremos en el tema del liderazgo, pero, primero, me gustaría hablar un poco de la comunicación, en términos generales, de la comunicación en las organizaciones. Entonces, ¿cómo crees que debe ser la comunicación, en todos los sentidos, en las empresas, para que esta tenga un efecto positivo en las mismas?*

*[Entrevistado 1]*

*Yo creo que en términos generales, la comunicación debe ser transparente y, en eso, debe ser clara y eficiente. O sea, se tiene que entender claramente qué es lo que se quiere enviar, qué es el mensaje que se quiere mandar e intentar explicarlo en las mínimas palabras posibles. Pero sí que es cierto que es bastante complicado, a veces, enviar comunicaciones generales y que valgan para todo el mundo, dependiendo del perfil de la persona que la reciba.*

*Entonces, bueno, yo creo eso, que se tiene que tener claro a quién se quiere enviar y, en función de eso, pues intentar adaptarlo lo máximo posible.*

*[Entrevistador]*

*Vale, una de las cosas que comunicabas era la transparencia en la comunicación. ¿A lo largo de tu trayectoria profesional ha tenido algún efecto en ti una comunicación transparente, algún líder que tú hayas visto que ha comunicado muy transparente o muy poco transparentemente, te ha afectado de algún modo?*

*[Entrevistado 1]*

*En este caso, yo creo que me han afectado positivamente aquellos líderes que he visto que tienen una comunicación transparente hacia abajo. Porque, al final, tú cuando... Por ejemplo, en Ecentis, pasamos de épocas que estábamos creciendo, entrando en nuevos países, etc., y luego otra época mala, donde se estaban cerrando países, se cerraban de un día para otra operaciones, se vendían empresas, etc.*

*Entonces, al final, el hecho de que las decisiones estratégicas relevantes que se están tomando, tú directa o indirectamente, las conozcas antes de que salgan a la prensa o participas incluso en esa toma de decisiones, al final te hace sentir valorado también y te hace sentir que formas parte de la empresa o del proyecto o de la iniciativa que se esté llevando a cabo.*

*Entonces, yo creo que es una herramienta muy potente para conseguir la involucración de los equipos. Aquí insisto también que es muy importante adaptar el mensaje a cada uno de los receptores, porque no es lo mismo el mensaje que un director le da a sus managers que, a lo mejor, el mensaje que le da al equipo que pueda estar en campo, que sus prioridades y sus preocupaciones pueden ser distintas.*

*[Entrevistador]*

*Entonces, entiendo que tú también tratabas de ser transparente y priorizabas la transparencia cuando eras líder.*

*[Entrevistado 1]*

*Efectivamente, y en la medida que era posible también, porque también hay que ser conscientes de que a veces determinadas informaciones no se pueden transmitir.*

*[Entrevistador]*

*Vale, perfecto. Hablas un montón también de la importancia de adaptar la comunicación al receptor. En relación con eso, me gustaría hablar un poco de los canales de comunicación utilizados para comunicarse con las personas.*

*¿Crees que se debería adaptar el canal de comunicación utilizado a la persona con la que se está comunicando o crees que se debería adaptar el canal de comunicación actualizado al mensaje que se está comunicando? No sé si me he explicado.*

*[Entrevistado 1]*

*Sí. Sí, yo creo que es una combinación de las dos. Yo creo que es muy potente el recibir un mensaje por parte de tu jefe, porque, como indico, al final te vas a sentir más involucrado y no es lo mismo recibir una newsletter que te llega por el correo.*

*Que ni la lees y muchas veces no entiendes bien la noticia o no la contextualizas bien. Entonces, yo ahí creo que, dependiendo del mensaje, es necesario adaptarlo a un determinado receptor.*

*[Entrevistador]*

*Vale, ¿y crees que, por ejemplo, tú en tu caso, cuando eras líder, tú te comunicabas un mismo mensaje, se lo comunicabas hablando de canales de comunicación, ¿utilizabas canales de comunicación distintos para las distintas personas del equipo, en función, a lo mejor, de sus preferencias, porque le habías preguntado al principio el proyecto?*

*[Entrevistado 1]*

*No, no, eso al final también hay que ser eficiente y hay que saber en dónde inviertes tiempo. Yo creo que es importante comunicar, pero luego lo que no puedes perder tiempo es adaptarte a las preferencias de comunicación, porque al final es una tarea que, si lo haces, el valor añadido que te aporta es ínfimo.*

*[Entrevistador]*

*Vale, perfecto. Quiero pasar ahora a hablar de barreras que aparecen en las empresas a la hora de la comunicación. Tú hablabas de que has estado trabajando en países distintos, en empresas distintas, supongo que con personas con formaciones totalmente diferentes.*

*¿Qué barreras te has encontrado tú en la comunicación, tanto como empleado como líder? Que tú decías, oye, es que aquí hay un problema de comunicación.*

*[Entrevistado 1]*

*Sobre todo, el principal problema que yo he visto es jefes que no contaban la información, o te daban la información de forma sesgada, o que te enterabas por terceros.*

*[Entrevistador]*

*O sea, transparencia es la mayor barrera.*

*[Entrevistado 1]*

*Sobre todo es gente que te oculta la información, o que te da de forma sesgada la información, o que es muy difícil sacar información por su parte. O sea, yo diría que es la principal barrera. Luego yo, como líder, después aguas abajo, no tuve ningún problema.*

*O sea, no tuve ninguna barrera, porque yo precisamente he expuesto la información que recibía, que veía que era relevante, que la supiese el equipo, pues se lo transmitía. O sea, otra vez insisto, lo mismo, porque al final lo que haces es hacer a la gente formar parte de... involucrada, por así decirlo, en el día a día de la empresa.*

*Y también, oye, es importante para ver sus puntos de vista, y a lo mejor te dan puntos de vista que no se habían tenido en cuenta en la hora de tomar decisiones.*

*[Entrevistador]*

*¿Barreras culturales te has encontrado y crees que pueden ser un problema importante en las organizaciones o no?*

*[Entrevistado 1]*

*¿Barreras culturales? Me he encontrado... Sí, me he encontrado...y pueden llegar a convertirse en problemas, pero... yo creo que ahí, al final, la gente se acaba adaptando, ¿no?*

*En concreto, por ejemplo, cuando estuve en Arabia Saudí, en Noruega, o en Azerbaiyán, incluso trabajando en Sevilla, pues bueno, tú ves que gente de distintos sitios del mundo, a la hora de decir las cosas, las dicen de forma distinta, a lo mejor no son tan directos como somos los españoles, y le dan más vueltas a la hora de contarte un problema, transmitirte un problema... O incluso, cuando tú le quieres explicar algo, pues esa persona no te entiende.*

*[Entrevistador]*

*Y, ¿tú tenías en cuenta la persona que estaba recibiendo esa información?*

*[Entrevistado 1]*

*Al principio, no. Y me di de bruces con la realidad.*

*[Entrevistador]*

*¿Y qué era lo que pasaba? ¿Que no te hacían caso? ¿Que tenían una respuesta negativa?*

*[Entrevistado 1]*

*Pues... Pues de todo. De todo.*

*Tú veías que, a lo mejor, en Arabia Saudí, pues a un indio, si estabas en una reunión y le respondías de forma más intensa, pues esa persona se sentía ofendida, porque le habías elevado el tono o porque le habías hablado de una forma más efusiva.*

*O a lo mejor en Noruega, tú le transmitías la premura, a un subcontratista, y le explicabas que esto necesitamos hacerlo ya y hay que poner más gente para terminarlo hoy etc., y ellos, en vez de decirte que no, te decían sí, sí, pero no te hacían ni caso.*

*[Entrevistador]*

*Vale.*

*[Entrevistado 1]*

*Entonces, bueno, al final, yo creo que lo ideal es hablar con alguien que te cuente cómo son las dinámicas de trabajo de las distintas personas, porque ya lo digo, no es lo mismo trabajar con un americano que con un noruego, que con un saudí, o que con un ruso o que con un colombiano*

*[Entrevistador]*

*Vale, ¿y crees que las empresas, por ejemplo, en tu caso, a ti te hubiera gustado que te formaran en habilidades de comunicación antes de ir a esos países para no encontrarte con estos problemas? ¿Supondría un beneficio económico para las empresas gastar el dinero en eso?*

*[Entrevistado 1]*

*Me parece difícil de cuantificar.*

*Desde luego que tiene un beneficio el hacer que la gente sea consciente de esto, ¿no? Yo creo que ya simplemente siendo consciente de eso, pues te va a hacer modular el mensaje en determinados momentos, y te va a hacer entender la reacción que tiene la gente, o vas a poder prever cómo van a reaccionar a determinadas noticias, entonces, por supuesto, es útil, ¿no? Pero yo creo que al final en estas cosas se aprende haciendo.*

*Entonces, no sé hasta qué punto invertir en esto tiene un retorno claro. Desde luego, yo creo que con una comunicación clara y con unos guidelines iniciales, tiene un impacto bastante positivo. Luego, a partir de ahí, hacer formaciones específicas, etc., creo que el beneficio marginal sería mucho menor.*

*[Entrevistador]*

*Vale, rápidamente, en relación con otras barreras de la comunicación, como, por ejemplo, la tecnología o la sobrecarga de información que se recibe a veces por parte de los líderes, pues en un mail o en una reunión o algo así, ¿ha supuesto eso un problema para ti?*

*[Entrevistado 1]*

*No. O sea, porque una cosa es la parte de la sobrecarga de información que puedes tener, que al final yo ahí creo que es tener claras las prioridades, saber identificar qué cosas son importantes y qué no, y luego ser eficaz manejando esa información, pero*

*luego que la tecnología haya supuesto un problema a la hora de llevar a cabo esta comunicación, no. No, porque al final las personas con las que te comunicabas por mail, al final a nivel de formación y eso, eran personas completamente capaces, y a lo mejor la gente que estaba en el sector de la construcción, la gente de campo que no tenía correo electrónico, con ellos no le mandabas un mail, con ellos directamente le llamabas o hablabas. Entonces, yo en mi caso no consideraría que eso ha sido un problema.*

*[Entrevistador]*

*Perfecto. Vale, vamos a pasar ya a hablar del liderazgo, como te decía antes. En general, ¿qué características crees que tiene que tener un buen líder? ¿Cómo intentabas tu ser y cómo te gustaban que fueran tus líderes?*

*[Entrevistado 1]*

*Eh... O sea, yo creo que... un buen líder lo que tiene que hacer es ser capaz de sacar lo mejor de su equipo para conseguir unos objetivos determinados.*

*Entonces, en cuanto a características que yo creo que tiene que tener un buen líder, pues es, por un lado, la transparencia y tener una comunicación clara con el equipo, hacer partícipes al equipo en la toma de decisiones, hacerle ver al equipo que se tiene en cuenta su opinión. Creo que el respeto, eso es un must. Una persona que es déspota con su equipo o avasalladora con su equipo, pues yo eso no lo considero un líder.*

*[Entrevistador]*

*Ajá.*

*[Entrevistado 1]*

*Y así, a nivel de características, yo creo eso. Al final es lo mismo, mantener involucrado al equipo, hacerle formar parte de las decisiones, ver que está bien valorado y, sobre todo, lo más importante, sacar lo mejor de cada uno, porque al final lo que vas a*

*conseguir es tener a gente motivada y que dé el callo y empuje para sacar el trabajo adelante.*

*[Entrevistador]*

*Vale, perfecto. Lo que decías, para tener a gente motivada, supongo que una característica fundamental es tener habilidades para utilizar un lenguaje motivador, por así decirlo.*

*[Entrevistado 1]*

*Sí, un punto antes que no dije, que yo creo que es importante también, es que el líder tiene que defender a su equipo también.*

*[Entrevistador]*

*Perfecto. En relación con el lenguaje motivador, ¿qué efecto crees que tienen las personas, o tú veías que tenían las personas, o tenía ti, que utilizaran contigo o tú utilizar un lenguaje motivador?*

*[Entrevistado 1]*

*Yo... A lo mejor, no sé si el usar un lenguaje motivador, pero el involucrarte y el dar responsabilidad al equipo y el simplemente decir, oye, buen trabajo, yo para mí, la primera vez que me lo dijeron, porque aparte lo recuerdo perfectamente que fue al poco de empezar a trabajar, que cambié de un jefe a otro, el primero era un latiguero y nunca me dijo nada bueno, la primera vez que me dijeron buen trabajo para mí fue un chute de motivación enorme. Y al final, eso lo que te da es un impulso para seguir trabajando y para esforzarte enorme.*

*Y al final han sido dos palabras, pero dos palabras que tienen mucho impacto.*

*[Entrevistador]*

*¿Y crees que en algún caso puede tener un efecto negativo en la organización, en las personas, y por consiguiente en la organización, que un líder tenga un lenguaje motivador?*

*[Entrevistado 1]*

*Yo creo que no, yo creo que no. Un líder tiene que ser honesto también, o sea, tiene que ser realista. Y cuando hay un problema, tiene que hablar claramente de que hay un problema, lo que no puede hacer es ocultar algo que no vaya mal.*

*Pero yo creo que, al final, precisamente, un buen líder también se caracteriza de saber salir adelante en las situaciones difíciles. Y al final, en las empresas, lo que se está haciendo constantemente es resolver nuevos problemas, nuevas situaciones, nuevas crisis. Entonces, ahí, desde luego, tener una persona que motiva, que tiene energía, que tiene iniciativa, pues eso tiene un impacto positivo.*

*[Entrevistador]*

*Vale. Hay una característica que no mencionaste directamente, pero bueno, entiendo que, más o menos, quisiste decir con algunas de las características que destacabas sobre los líderes, que es la inteligencia emocional. ¿Crees que es importante para un líder tener inteligencia emocional?*

*[Entrevistado 1]*

*Sí, sí, mucho. Yo eso, por ejemplo, lo incluiría en lo que decía, que un líder tiene que ser capaz de sacar lo mejor de cada miembro de su equipo. Para hacer eso, necesitas tener esa inteligencia emocional para conocer bien a cada uno de los integrantes de tu equipo y saber cuáles son sus fortalezas, cuáles son sus debilidades, también cuáles son sus ambiciones, que es lo que le gusta hacer esa persona, y saber cómo se desarrolla esa persona en determinadas circunstancias.*

*[Entrevistador]*

*Vale.*

*[Entrevistado 1]*

*Como líder, tener inteligencia emocional te permite sacar lo mejor de cada uno. Yo he tenido en consultoría, casos de consultores que eran muy buenos a nivel técnico o analítico, pero que les pusieron en proyectos de gestionar personas, a parte en un proyecto que se caracterizaba por su complejidad política a la hora de gestionar los distintos stakeholders, pues que esta persona acabó quemada vomitando el estrés, y se le sacó ese proyecto, se le puso en un proyecto de análisis, y el tío fue brillante. Y al revés, gente que se les puso en proyectos analíticos que sufrió mucho más, pues a la hora de meterle en proyectos de coordinación de personas, pues estaban mucho más cómodos. Yo creo que esa es parte de la responsabilidad de un buen líder, es identificar dónde la gente puede dar lo mejor de sí mismo.*

*[Entrevistador]*

*Vale, y una característica de la inteligencia emocional es la empatía. ¿Crees que los líderes deben ser empáticos, pero sin ser demasiado empáticos? ¿Cómo ves la empatía y el liderazgo en las organizaciones?*

*O en tu caso, ¿eras empático, pero no demasiado, porque no querías tampoco perjudicar a la organización?*

*[Entrevistado 1]*

*Tienes que ser consciente de las realidades de las distintas personas, pero bueno, tú tienes que ser consciente de las realidades de distintas personas, tienes que ser consciente del trabajo y los objetivos que tienes que cumplir, y si hay algún conflicto, si está en tu mano resolverlo, hablando con la persona, resolverlo, y si no está en tu mano, escalarlo, trasladarlo a Recursos Humanos, para que se pueda ver una solución.*

*[Entrevistador]*

*En relación con la asertividad, que eso tiene que ver con el lenguaje motivador, y también, linkeándolo un poco con lo que decías, que en algunas culturas, en algunos países, ser demasiado directo se considera como agresivo. ¿Crees que la asertividad es importante? Y luego, ¿piensas que en ocasiones ser demasiado asertivo puede paralizar a la organización?*

*¿Crees que es un arma de doble filo?*

*[Entrevistado 1]*

*A ver, puede ser un arma de doble filo en determinados contextos. Yo creo, y esto se relaciona un poco con lo que es ser realista y ser transparente al decir las cosas, cuando hay un problema hay que decirlo, y hay que decirlo transparentemente. Yo creo que el ser o no más asertivo también depende de la premura con la que necesites solventar algo, y luego, con la gente con la que estés.*

*Si hay una cosa que es importante y es necesario sacarla adelante, es importante ser asertivo y ser directo, porque se tiene que tomar acción. Y ahí, si alguien se siente ofendido en determinados momentos, a lo mejor es un efecto secundario. Desde luego hay que intentar dañar lo mínimo los sentimientos de terceras personas, pero al final las empresas tienen una gran responsabilidad, porque dan de trabajar a mucha gente y dan de comer a mucha gente, entonces la empresa tiene que funcionar.*

*[Entrevistador]*

*¿Crees que la agresividad se percibe distinto en distintas culturas o en función si el líder es hombre o mujer?*

*[Entrevistado 1]*

*Depende del contexto, de la cultura y del nivel cultural o del conocimiento de la gente. Por ejemplo, en Arabia, con los subcontratistas, que eran indios o chinos, pues ahí tú*

*veías cómo le hablaban los supervisores del subcontratista a los trabajadores, y eso no era ser líder, eso era ser jefe y una comunicación muy agresiva.*

*Luego, cada vez, cuando va subiendo y son posiciones más de management, yo creo que cada vez el ser agresivo funciona menos.*

*Y, de hecho, yo me he visto en situaciones que el cliente le ha gritado a alguien de mi equipo y eso es totalmente intolerable. Yo creo que el ser agresivo incluso quita autoridad.*

*En cuanto a la percepción de la agresividad en hombres y mujeres... pues bueno, yo creo que está más asociado el tener una comunicación más agresiva a hombres, pero yo también he visto a mujeres tener un carácter potente. No creo que un hombre que comunica de manera agresiva se vea de “mejor manera” que una mujer que hace lo mismo.*

*[Entrevistador]*

*Vale. Vale, perfecto. Pues por mi parte hemos terminado, muchísimas gracias.*

## **2. ENTREVISTA 2**

*[Entrevistador]*

*Vale, buenas tardes Lucía, primero de todo muchísimas gracias por haber accedido a esta entrevista y me gustaría pedirte tu consentimiento para grabarte para fines académicos. Básicamente es para poder transcribir la entrevista y extraer de ella conclusiones.*

*[Entrevistado 2]*

*Tiene mi consentimiento.*

*[Entrevistador]*

*Perfecto, pues me gustaría empezar pidiéndote que te presentes, tu nombre, tu género, tu edad, tus estudios y brevemente que me cuentes tu trayectoria profesional y qué puestos has tenido.*

*[Entrevistado 2]*

*Bueno pues mi nombre es Lucía, soy mujer, tengo 33 años y soy médico, estudié en la Universidad de Granada y luego hice la especialidad de dermatología en un hospital público en Ciudad Real. Después de eso he trabajado desde entonces en el sistema tanto público como privado en los hospitales, he sido dermatóloga adjunta teniendo un jefe en todos los hospitales y en la parte privada he trabajado en tres clínicas diferentes, en dos de ellas he formado parte del equipo de dermatólogos y en la tercera he sido directora de la parte de dermatología llegando a tener cuatro dermatólogos a mi cargo.*

*[Entrevistador]*

*Por lo que veo has tenido tanto puestos de líder como en los que has formado parte de un equipo y has tenido un líder.*

*Quiero empezar preguntándote sobre cómo crees que debe ser la comunicación en las empresas, supongo que tú habiendo estado en el sector público y en el sector privado pues habrás visto diferencias y podrás pues opinar de cosas que te han gustado y cosas que no.*

*[Entrevistado 2]*

*Bueno, en general en todas las empresas en las que he trabajado tanto públicas como privadas la comunicación ha sido fluida sin grandes límites por ejemplo de horario más allá de los que consideramos lógicos como los fines de semana u horas intempestivas, sí que es verdad que ahí se suelen respetar y los canales de comunicación en general son muy variados.*

*En el sistema público los jefes están un poco más atados en los cambios que pueden hacer por eso tus iniciativas o tus sugerencias muchas veces se ven frustradas y por lo tanto tu afán de comunicación y de transmitir problemas o errores pues es un poco menos digamos productivo y te apetece un poco menos transmitir eso porque ves que hay muchos estamentos superiores que van a dificultar que eso se lleve a cabo, salvo*

*que sean cosas muy pequeñitas del día a día y tal, sin embargo en la privada sin embargo las sugerencias se escuchan más y los jefes tienen mayor margen para actuar.*

*[Entrevistador]*

*Entiendo entonces que para ti es importante la receptividad por parte del líder ¿no?*

*[Entrevistado 2]*

*Efectivamente. Es muy importante que haya receptividad, es muy importante que no te pongan límites, es importante que se escuche, que haya una escucha activa, que no se te critique en tu opinión.*

*Es fundamental que el líder sea tolerante porque eso hace que los trabajadores sean creativos y estén a gusto.*

*[Entrevistador]*

*Vale, me gustaría hablar de la importancia de la transparencia a la hora de comunicar en las organizaciones, qué experiencia has tenido tú como líder en relación con la transparencia, le dabas importancia y también qué experiencia has tenido tú como liderada, ¿ha supuesto alguna vez una traba para ti o un problema la transparencia?*

*[Entrevistado 2]*

*A ver, la transparencia la veo fundamental por dos motivos, por la propia fluidez de la ejecución de los procesos. Si te enteras de cambios, de decisiones, de adquisiciones, de incorporaciones en el equipo, etcétera, de refilón o por terceros, al final primero va a hacer que tú seas menos productiva porque vas a ir al tran tran, vas a ir un poco a posterior y a rebufo de las decisiones y segundo no te vas a sentir valorada en el equipo porque probablemente tu opinión no tenga un impacto fundamental en la decisión en sí, pero una vez la decisión está tomada, sí que es importante que los trabajadores la conozcan lo antes posible.*

*Las decisiones que yo he tomado respecto a la transparencia cuando he sido líder han venido muy derivadas de lo que he experimentado cuando he sido liderada porque es desagradable desde mi punto de vista percibir que estás en una empresa en la que no te enteras del funcionamiento.*

*[Entrevistador]*

*Vale y antes hablabas también de los canales de comunicación, ¿crees que es importante adaptar los canales de comunicación al mensaje que se está dando?*

*[Entrevistado 2]*

*Sí por supuesto yo creo que, a la hora de seleccionar el canal de comunicación, hay que tener en cuenta por una parte el impacto emocional de la decisión que se está comunicando y por otra parte el impacto operativo de la decisión.*

*No es igual transmitir algo como “mira no vais a poder tener vacaciones este año tal y como lo solemos venir haciendo por x”. Ese caso creo que es una cosa que tiene un impacto emocional, familiar y personal suficientemente importante como para sentarte cara a cara y afrontar el problema con los trabajadores explicarlo y buscar posibles soluciones.*

*Sin embargo si lo que se quiere comunicar es “oye necesitamos cambiar la plantilla de cuadrantes de los fines de semana” eso igual no tiene tanto impacto porque ya se ha cambiado otras veces a lo largo del año pero sí que es súper importante que quede por escrito. Eso por ejemplo, lo haría por mail para que no haya confusiones para que cualquier persona que tenga dudas pueda recurrir a ese mail y no tenga que acordarse de memoria.*

*[Entrevistador]*

*Y tu alguna vez has adaptado el canal utilizado para dar un mismo mensaje a las características o preferencias de la persona con la que te estabas comunicando?*

*[Entrevistado 2]*

*Si, yo pienso que como líder tienes que tener las soft skills de detectar cómo tus trabajadores se sienten más cómodos tanto en horario como en canal de comunicación y seguramente habrá gente que prefiera que respete su espacio y lo hagas por mail en vez de por whatsapp que se considera algo más privado habrá gente que bueno pues que el mail le resulte algo que no está en su día a día. Luego hay gente que valora que su jefe se tome un minutito y se lo diga en persona, aunque luego quede por escrito en un mail que tu le mandes posteriormente.*

*Yo desde luego que cuando he tenido a personas a mi cargo alguna vez he comunicado un mismo mensaje utilizando canales distintos.*

*[Entrevistador]*

*Vamos a hablar ahora un poco de barreras en la comunicación. ¿Qué barreras crees que pueden aparecer en las empresas a la hora de comunicar?*

*[Entrevistado 2]*

*Una de las barreras que yo encuentro es que en la distribución del tiempo de la empresa no esté incluido como algo obligatorio una reunión o algo similar que permita generar un ambiente de comunicación en la que poder comentar cuestiones de equipo.*

*En sectores como la medicina, en el que no hay reuniones sistemáticas establecidas, si tú no le das un hueco importante a “nos vamos a sentar todos los lunes media horita antes de empezar la semana para analizar la semana anterior, identificar problema o cosa a mejorar”, no va a haber una buena comunicación en el equipo. Entre paciente y paciente es muy difícil que se establezca una comunicación fluida productiva cómoda agradable.*

*Por otra parte, la receptividad de la persona a la que tú comunicas, que eso es algo que ya hemos comentado. Cuando el que tiene que recibir la información no tiene ganas de escuchar, es muy difícil comunicarse con él.*

*Luego la motivación me parece también que es un limitante en la comunicación. Una persona que está muy motivada por su sueldo por el tiempo que lleva la empresa por lo que le gusta su trabajo etcétera, va a tener muchas más ganas de comunicarse y de mejorar.*

*[Entrevistador]*

*Y en cuanto a barreras culturales o sociales, ¿Has tenido alguna?*

*[Entrevistado 2]*

*Las hay, pero creo que son perfectamente salvables. Es decir, la persona que tiene en ese caso la posición de entre comillas superioridad en términos de formación y conocimientos, tiene que ser consciente de eso debe ser capaz de adecuarse a su receptor.*

*Esto nos pasa mucho con los pacientes: en ocasiones tenemos pacientes de población rural y debemos estar acostumbrados a adaptar el mensaje al receptor.*

*Lo que ocurre es que en ocasiones los médicos tienen mucho ego y no tienen esa capacidad de autocrítica y de entender que la persona que tienes enfrente no te entiende porque sea tonta ni porque sea peor que tú, sino que simplemente no tiene tantos conocimientos médicos.*

*[Entrevistador]*

*Perfecto vamos a pasar ahora a hablar de cómo deberían ser los líderes dentro de las organizaciones. Qué cualidades crees que debe tener un buen líder.*

*[Entrevistado 2]*

*En primer lugar, creo que un líder debe de ser una persona que practique la escucha activa. El hecho de que sea líder no significa que tenga la verdad absoluta ni que tenga el conocimiento absoluto de todos los procesos. Se le pueden escapar muchas cosas del día a día.*

*También debe ser humilde y otorgarles importancia a todos los estamentos de la organización.*

*Y en relación con lo que comentaba antes... debe generar un buen clima de equipo y hacer que existan espacios para que el equipo pueda comunicarse y se sienta cómodo transmitiendo problemas o preocupaciones que pueden surgir en el día a día.*

*Ah y también que le de retroalimentación a su equipo sobre cómo están trabajando, cómo mejorar algunas cosas etc.*

*[Entrevistador]*

*Perfecto. Y en relación con el lenguaje... ¿Crees que debe utilizar lenguaje motivador? Si puedes, me gustaría que me pusieras algún ejemplo en el que el lenguaje de un líder haya tenido un efecto notable en ti (tanto positivo como negativo).*

*[Entrevistado 2]*

*Por supuesto, el lenguaje es una de las mejores herramientas para motivar, y la motivación es un motor muy potente en las empresas. Alguien motivado es más productivo, será mejor compañero y trabajará cada día con un propósito que va mas allá de un salario a final de mes.*

*Y evidentemente hay otras muchas herramientas para motivar, como un sueldo, un ascenso dentro de la empresa... pero si tuviera que destacar la herramienta de motivación más potente y que mayor efecto tiene en el día a día, al menos para mi, me quedaría con el lenguaje.*

*Además, pienso que los líderes no deberían utilizar un lenguaje motivador únicamente cuando alguien hace algo muy bien y es evidente que hay que felicitar a esa persona.*

*Sino que también debería usarlo en el día a día cuando el empleado no necesariamente lo espera, no sé si me explico...*

*En mi caso particular, yo he intentado hacer esto porque es algo que muchas veces he echado de menos por parte de mis jefes. E incluso ahora, donde realmente no tengo a mucha gente a mi cargo, solamente a los residentes en el hospital, intento hablar con mis compañeros con este tipo de lenguaje y decirles cuando hacen algo que esta bien, o que me gustaría aprender a hacerlo tan*

*[Entrevistador]*

*Genial. En relación a la inteligencia emocional ¿crees que es una característica importante en los líderes y por qué?*

*[Entrevistado 2]*

*Sí, creo que es muy importante porque creo que te ayuda a conocer mejor a tu equipo y cuando mejor conoce a una persona más fácil es empatizar y adaptar tu lenguaje a la hora de asignarle tareas o hablar con esa persona. Es importante saber en qué es fuerte cada persona de tu equipo para sacar lo mejor de esa persona. Al fin y al cabo, eso después tiene un efecto positivo en la empresa porque hace que la gente se sienta cómoda y contenta.*

*[Entrevistador]*

*Entiendo... Me gustaría preguntarte ahora sobre la preparación que tenéis los médicos a lo largo de vuestra carrera para liderar equipos. Muchas veces los médicos termináis trabajando en hospitales formando parte de equipos en los que tenéis un líder en los que es otro médico. Durante la carrera no sé si tenéis pues alguna clase que os enseñe este tipo de cosas: a liderar, a comunicar como líder... ¿Se os prepara para ello?*

*¿Crees que se debería enseñar en las facultades de medicina habilidades para liderar y comunicar?*

*[Entrevistado 2]*

*Efectivamente, no se nos forma en absoluto para saber liderar, de hecho, esas cualidades tampoco se nos exigen cuando vas a acceder a un cargo de responsabilidad en el sector público. Todo lo que se mide son cosas muy académicas muy tangibles nada de este tipo con lo cual eso hace que haya mucho líder en medicina que no tiene las habilidades personales como para desarrollar esa inteligencia emocional o esa escucha de la que hablamos.*

*Sin embargo, una fortaleza que destacaría que tienen los líderes en medicina es ser capaces de potenciar a cada persona del equipo en lo que le gusta y en lo que hacen bien: “tú operas bien así que vas a operar más que esta persona que no tiene tanta habilidad de manuales; tú que tienes súper buena memoria bueno pues vas a llevar una enfermedad una consulta de enfermedades más raras”*

*[Entrevistador]*

*Y ¿crees que en el sector de la medicina tendría un efecto positivo palpable en las organizaciones que los líderes se formaran en este tipo de habilidades comunicativas?*

*[Entrevistado 2]*

*Desde luego que si, estaría genial que durante la residencia tuviéramos un módulo dedicado a eso. Yo ahora tengo jefes que comunican bien y que son buenos líderes, pero he tenido otros que no le daban importancia a ser buenos líderes y que simplemente daban órdenes... esto no generaba buen clima en el equipo y la realidad es que las cosas no funcionaban tan bien. Y aunque para los médicos sería algo positivo que nos formaran en estas cuestiones, quien más se beneficiaría de ello son los pacientes la verdad.*

*[Entrevistador]*

*Si, la verdad que eso estaría genial.*

*Pues muchísimas gracias Lucía. Por mi parte hemos terminado, no se si hay alguna cuestión que te gustaría puntualizar o algo que quieras añadir.*

*ya está no no tengo ninguna pregunta más no sé si hay algo que quieres puntualizar o añadir*

*[Entrevistado 2]*

*Nada, muchas gracias.*

### **3. ENTREVISTA 3**

*[Entrevistador]*

*Vale, pues primero de todo muchas gracias por haber accedido a hacer esta entrevista conmigo. Antes de nada, me gustaría decirte que lo voy a grabar, simplemente es con fines académicos y para poder extraer conclusiones de la entrevista. ¿Te parece bien?*

*[Entrevistado 3]*

*Me parece muy bien.*

*[Entrevistador]*

*Genial. Pues me gustaría empezar pidiéndote que te presentes, tu edad, tu género, tus estudios y un poco tu trayectoria profesional hasta ahora.*

*[Entrevistado 3]*

*Tengo 54 años, soy ingeniero químico, mi trayectoria profesional empezó como consultor, primero de forma independiente y después en una empresa de ingeniería canadiense brevemente para luego pasar a la administración pública en la que he desarrollado toda mi carrera. Primero en el Ministerio del Medio Ambiente en España*

*y después en la Comisión Europea desde hace 20 años. Y ahora mismo soy jefe de unidad en la Comisión Europea de Cooperación Global en materia de medio ambiente y multilateralismo.*

*[Entrevistador]*

*Perfecto. Entiendo entonces que allí has formado parte de equipos y también has estado liderando equipos y coordinando grupos de personas.*

*[Entrevistado 3]*

*Sí, exactamente. Como jefe de unidad lidero un equipo de 20 personas y antes he formado parte de equipos. También en mi etapa en la administración pública española lideré equipos.*

*[Entrevistador]*

*Vale, genial. Pues me gustaría comenzar ahora ya entrando en la entrevista preguntándote sobre cómo crees que debe ser en términos generales la comunicación dentro de las organizaciones.*

*[Entrevistado 3]*

*Bueno, la comunicación es muy importante y tiene varios aspectos yo creo. Primero es importante porque dentro de los equipos es el medio que permite que las tareas se lleven a cabo de manera colaborativa. Además, engloba también todos los flujos de información transversales entre los distintos departamentos y secciones de la organización.*

*Y es un elemento fundamental porque al final las organizaciones eficientes la forman equipos eficientes. Para ser eficaz y eficiente necesitas que los miembros de la organización tengan la información que necesitan en el momento que la necesitan para desarrollar su trabajo de forma adecuada. Y bueno, es fundamental porque es un elemento de motivación.*

*Es decir, el no tener información que necesitas puede ser un elemento de frustración enorme en los equipos. Y el tener la información y que se te tenga en cuenta y que estés informado de lo que necesitas desde el liderazgo de la organización es un elemento motivador porque te integra en el equipo te hace ser parte de ese sistema, digamos, de esa organización.*

*Y entonces pues la gente tiende, las personas tendemos a incorporarnos mejor y de forma más positiva en ese engranaje que es una organización si estamos bien informados.*

*[Entrevistador]*

*Intuyo por lo que dices que una de las cosas que destacas de la comunicación y la información es la transparencia.*

*¿En tu caso personal ha tenido alguna vez un efecto positivo o negativo la ausencia o la existencia de comunicación transparente dentro de tu organización?*

*[Entrevistado 3]*

*Sí, sí, absolutamente. Es decir, mi experiencia que es muy variada porque al final las organizaciones las hacen las personas y las personas somos diferentes y he tenido líderes en mi organización, en mi departamento que eran más transparentes y más comunicativos que otros. Y eso a nivel corporativo lo mismo.*

*Líderes más comunicativos que otros. Y eso es, como digo, una parte fundamental. La transparencia incluye muchos aspectos.*

*Uno es el día a día. Es decir, tú necesitas la información de lo que está ocurriendo, de cosas que afectan o están relacionadas con tu ámbito de trabajo y que las necesitas*

*para hacer bien tu trabajo y no malgastar tu tiempo. Pero también es importantísimo comunicar a nivel estratégico y a nivel de objetivos que queremos como grupo, como organización y ser muy claro en esos aspectos más estratégicos y más de objetivos, tanto a largo plazo como a corto plazo.*

*[Entrevistador]*

*O sea, ¿crees que una comunicación transparente, por ejemplo, puede tener un efecto directo considerable en el buen funcionamiento de la organización?*

*[Entrevistado 3]*

*Absolutamente. Es fundamental para un buen funcionamiento de la organización. Es esencial.*

*Hoy en día los equipos y las organizaciones están muy interrelacionadas. Es decir, los departamentos de las organizaciones no son entidades estancas, sino que lo que hace uno repercute en el trabajo de los otros. Y estar bien informado de qué es lo que está ocurriendo, de hacia dónde vamos, qué es lo que estamos intentando conseguir juntos y qué hacemos cada uno en ese objetivo, pues es simplemente por sentido común, de lo más necesario.*

*[Entrevistador]*

*Otro tema que me gustaría tratar es el tema de los canales de comunicación. ¿Crees que es importante adaptar el canal de comunicación utilizado a través de una conversación cara a cara, un mail, etc., etc., al mensaje que se está utilizando? ¿O crees que los líderes de los equipos deben adaptarlo también a la persona a la que se le está comunicando?*

*Por ejemplo, tú como líder, ahora en el equipo que lideras, ¿una misma cuestión se la comunicas distinto a alguien por sus preferencias personales, porque crees que la va a encajar mejor a través de un medio que de otro?*

*[Entrevistado 3]*

*Sí puede ser, sí. Es cierto que depende de lo que se comunique, pues hay cosas más fáciles de comunicar y que puedes utilizar medios de todo tipo y es menos importante, si es un email o simplemente una conversación o lo tratas en la reunión semanal o la reunión regular que tengas con los miembros del equipo. Pero cada miembro del equipo es diferente y entonces hay personas que tienen unas ciertas preferencias, unas ciertas características de su personalidad que hacen que pueda ser más beneficioso a lo mejor tener una conversación sobre ciertos asuntos que tienes que comunicar que simplemente enviarles un email o un whatsapp.*

*Porque cada persona somos diferentes. Igual que hay que conocer al equipo para todos los demás aspectos del funcionamiento, pues lo mismo para comunicar.*

*[Entrevistador]*

*Vale, y tú por ejemplo, cuando llega una persona nueva a tu equipo, ¿tú le preguntas cómo te gustaría que tú te comunicaras personalmente con ella? ¿Qué es lo que le va mejor en la comunicación, etcétera? ¿Es algo que vas descubriendo con el tiempo o es algo que estandarizas y haces con todos lo mismo?*

*[Entrevistado 3]*

*No le pregunto específicamente cuáles son sus preferencias, sino que cuando entra alguien nuevo describo los canales de comunicación que utilizamos en el departamento, los distintos estándares que tenemos y luego esta persona espero de ella que me dé feedback si piensa que es mejor alguna otra alternativa o si veo con el tiempo que en su caso es más eficaz utilizar otro tipo de aproximación, más personalizado etc, lo consulto con esa persona y entonces comienzo a utilizarlo.*

*[Entrevistador]*

*Vale, genial. Me gustaría hablar ahora sobre las barreras que aparecen en las empresas en la comunicación. Creo que en tu caso es especialmente interesante empezar tratando las culturales.*

*Trabajas en un ambiente en el que hay gente de muchos países distintos. Si quieres mencionar alguna otra barrera de la comunicación, me encantaría hablar de ella después, pero en cuanto a las barreras culturales que encuentras en la comunicación, ¿las hay? ¿cómo las gestionas?*

*[Entrevistado 3]*

*Eso es absolutamente así. Bueno, no simplemente. Por supuesto, la experiencia es fundamental.*

*Cuántos más años laves, más te das cuenta de ciertas cuestiones que hay que tener en cuenta a la hora de comunicar en un ambiente multicultural. Hay que tener, en primer lugar, muchísimo respeto y escuchar, porque eso al final en cualquier ambiente cultural funciona. Tener respeto hacia las otras personas y escucharlas.*

*Eso es fundamental. Y luego te das cuenta con el tiempo que determinados usos que tenemos, por ejemplo, en nuestro entorno, en España y en otros países, no funcionan.*

*[Entrevistador]*

*¿Por ejemplo?*

*[Entrevistado 3]*

*Bueno, somos muy directos, y eso puede generar bastante malestar o rechazo.*

*Luego hay una serie de culturas en Europa, sin ir más lejos que Europa, que tienen un poco de aprehensión a admitir que no saben hacer algo o que no saben de algo. Y eso hay que entenderlo también, porque hay que darles una salida a estas personas.*

*[Entrevistador]*

*¿Es en países nórdicos?*

*[Entrevistado 3]*

*No, países del este más bien. Países que han estado en la órbita, digamos, soviética y tienen una educación que hace que les resulte muy difícil decir “no lo sé”.*

*[Entrevistador]*

*Y, ¿cómo lo gestionas?*

*[Entrevistado 3]*

*Pues intento no ponerle en situaciones comprometidas, no presionarles en exceso...*

*[Entrevistador]*

*Y a ti, ¿alguien te enseñó a gestionar eso?*

*[Entrevistado 3]*

*Nadie*

*[Entrevistador]*

*¿Crees que se debería formar a los líderes de equipos multiculturales en cómo gestionar la comunicación para entenderse mejor?*

*[Entrevistado 3]*

*Sobre entornos multiculturales, seguro que nos deberían formar. Pero en general, la forma de afrontar una conversación o una reunión, por ejemplo, de equipo, cuando hay algo complicado y conflictivo que tratar, es importantísimo. Porque hay muchas maneras de afrontarlo.*

*Y las primeras dos frases que dices se establece cómo presentas el problema. Y puedes presentarlo de forma muy colaborativa, o puedes presentarlo de forma impositiva, o puedes presentarlo de forma asertiva, como sea, pues en función de eso tendrás una respuesta u otra y por consiguiente un efecto en la organización.*

*Y depende de lo que quieras conseguir. Si quieres realmente que el equipo te responda de forma positiva y acepte tus propuestas o te responda de forma constructiva y se integre en lo que tú quieres hacer, pues es muy importante pensar muy bien cómo se presentan las cosas.*

*[Entrevistador]*

*Vale. Y corrígeme si me equivoco en esto, pero entiendo que en el sector en el que tú trabajas, en el sector público, tú vas ascendiendo por méritos laborales y a ti te hacen jefe de unidad o jefe de equipos y te suben a gestionar personas por méritos laborales. ¿En algún momento se tienen en cuenta tus soft skills para colocarte en esos puestos de gestionar equipos?*

*[Entrevistado 3]*

*Sí, se evalúan definitivamente, se evalúan los soft skills.*

*[Entrevistador]*

*También, vale.*

*[Entrevistado 3]*

*En todos los procesos de selección de managers se evalúan los soft skills seguro. Lo que sí es cierto es que hay gente que llega a esos procesos de selección de managers que tienen un rendimiento en su trabajo muy bueno en términos técnicos, políticos, etc. Pero no necesariamente tienen esa experiencia en gestionar personas y esos soft skills. Estaría genial que en estos casos, les formaran en técnicas de liderazgo y comunicación la verdad.*

*Pero sí se evalúan, es parte de la evaluación. No digo que es lo que más pese, pero sí definitivamente es parte de la evaluación.*

*[Entrevistador]*

*Vale, perfecto. ¿Y qué otras barreras en la comunicación crees que aparecen? Que tú te hayas encontrado, que hayas dicho oye, es que tenemos un problema de comunicación en el equipo por esto.*

*[Entrevistado 3]*

*Bueno, a ver. La comunicación se puede fomentar estableciendo procedimientos formales o regulados. Una reunión semanal para dar feedback por ejemplo.*

*Dar un report al equipo todos los días, todas las semanas sobre el avance de este proyecto o del otro. Una reunión semanal, lo que sea. Tipos de esto que está más o menos reglado, pero al final lo que cuenta también es tener toda una cultura de que esa comunicación se promueva de forma activa.*

*Fomentar un clima de comunicación sana, por así decirlo.*

*Y eso se da con ejemplo. El ejemplo del jefe, del líder. El líder tiene que fomentar eso activamente porque él lo hace y animar a los miembros del equipo a que hagan lo mismo.*

*Comunicar hacia arriba, comunicar en transversal. Entonces eso, la ausencia de esa cultura o de esos procesos reglados o de esa descripción del puesto de trabajo, cualquiera de estos aspectos puede ser barreras para la comunicación efectiva.*

*[Entrevistador]*

*Y una pregunta. Tú dices que intentas generar un clima en el que sea fácil, por así decirlo, el feedback, etc. ¿Tú como líder pides feedback bidireccional?*

*[Entrevistado 3]*

*Totalmente, en un equipo en el que el líder y el resto de empleados trabajan bien y colaboran es fundamental el feedback bidireccional. Lo que ocurre es que hay jefes, yo he tenido algunos así, que se creen que las personas que trabajan con el son sus muñecos y no se les puede decir nada.*

*[Entrevistador]*

*Perfecto. Hemos entrado ya a hablar un montón de eso, pero quiero hablar un poco más del tema del líder. ¿Cómo describirías un buen líder?*

*¿Qué características crees que tiene que tener un buen líder?*

*[Entrevistado 3]*

*Un líder... Comunicar muy claramente los objetivos de la organización, hacia dónde vamos, por qué. Es decir, tener una historia muy consistente y muy creíble para que, digamos, motivar al equipo a trabajar con él en esa dirección.*

*Y tiene que ser consistente. Es decir, lo peor que pueda pasar es que los lunes dice una cosa y los miércoles dice otra. Es decir, tiene que... "Stay on message", como dicen los políticos. Pues eso, un líder tiene que tener muy clara su visión y su estrategia y ser consistente en comunicarla. Un líder bueno tiene que escuchar y respetar a los miembros del equipo.*

*Yo no creo en líderes que imponen. Un líder tiene que ser flexible para adaptarse a las situaciones. Vivimos en un cambio constante en el mundo, en nuestro entorno.*

*Entonces tiene que tener esa vocación de ver o percibir el entorno y adaptarse a él. Y después, una cosa muy importante tiene, yo creo, que ser un buen lector de personas. Es decir, leer a las personas, entender a las personas.*

*[Entrevistador]*

*Tener inteligencia emocional.*

*[Entrevistado 3]*

*Exacto. Tener inteligencia emocional para sacar lo mejor de cada uno.*

*[Entrevistador]*

*Perfecto, perfecto. Comentabas que la capacidad de motivar es muy importante. Eso se puede hacer con un salario mejor, un ascenso en el puesto de trabajo... pero ¿cuál crees que es la herramienta más potente de motivación?*

*[Entrevistado 3]*

*Pues en el día a día te diría que a través de las palabras.*

*[Entrevistador]*

*Perfecto, y ¿qué efecto ha tenido en ti el uso del lenguaje motivador por parte de alguno de tus líderes? O ¿cómo usas tu el lenguaje para motivar a las personas de tu equipo?*

*[Entrevistado 3]*

*Bueno, ejemplos concretos sí que puedo poner. Pero eso, vamos. Hay gente que tiene talento natural para motivar y para hablar y para tener esa capacidad de comunicación positiva, original.*

*Es decir, no ensayada. Eso es muy importante en el impacto, que sea algo natural y que no sea trillado y ficticio, que sea auténtico. Eso es súper importante.*

*Y hay gente que tiene talento natural para eso. Yo he tenido la suerte de trabajar con mucha gente que puedo recordar ahora mismo que tenían ese talento. Y que han tenido un impacto muy positivo en mi y en el equipo.*

*Porque al final a ti te apetece trabajar con alguien así. Que tiene las ideas claras, que te transmite y que te sientes identificado con eso que te está contando. Y estás trabajando para ese objetivo común con él y con el resto de tu equipo... Y todo esto se consigue con el lenguaje.*

*[Entrevistador]*

*O sea, tú ahora mismo puedes pensar perfectamente algún ejemplo de un día tu jefe que te haya dicho muy bien, esto lo has hecho genial. Y cómo en ti ha tenido un efecto súper potente. Y eso en la organización.*

*[Entrevistado 3]*

*Y yo como líder soy consciente del impacto que el lenguaje tiene en las personas. Hay que saber que el tiempo que inviertes en los miembros de tu equipo y en hablar con ellos es importante. Yo generalmente me reúno con los jefes de los equipos que configuran mi unidad, pero a veces intento sacar tiempo y sentarme one to one con el “ultimo soldado”. No sabes el impacto que eso tiene en él, en cómo trabaja y en el equipo.*

*Y cuando hago eso me esfuerzo en transmitirle lo que le quiero decir del mejor modo posible. A mi personalmente no me sale de manera espontánea, tengo que sentarme y pensarlo.*

*Es importante decirle algo concreto a él de lo que está haciendo. O tal, que me gusta o algo para mejorar o lo que sea. Pero algo concreto.*

*[Entrevistador]*

*Entiendo, algo que muestre que es un mensaje directo para él.*

*[Entrevistado 3]*

*Exacto, y entonces eso crea un gran impacto. Y no hay que ser JFK para ser eficaz. Utilizando lenguaje simple y plano y del día a día y con las ideas claras.*

*Y lo que es fundamental aparte de la comunicación y la motivación es todo lo demás. Es decir, que tengas un entorno de trabajo claro con unos objetivos claros. Que sepas lo*

*que tienes que hacer. O sea, cuál es tu trabajo. Que sepas cuál es tu papel dentro del equipo...*

*[Entrevistador]*

*O sea, la comunicación clara.*

*[Entrevistado 3]*

*O sea, una estructura clara del trabajo y tal. Porque si es un barullo, si el equipo es un lío que no sabe quién hace qué. Eso es imposible que esté alguien motivado.*

*Eso lo único que genera es frustración.*

*[Entrevistador]*

*Totalmente. Vale, otra cualidad importante, que ya la has mencionado tú, es la asertividad. ¿Crees que la asertividad es importante a la hora de comunicar?*

*¿Crees que el líder debe adaptar su grado de asertividad a la persona con la que está hablando?*

*[Entrevistado 3]*

*Bueno, una excesiva asertividad se puede traducir en llegar a ser impositiva, ser una imposición, o sea, yo soy el jefe y esto es lo que hay que hacer. Yo desde luego, como líder, no soy así. Yo tengo las ideas muy claras y todo el mundo me lo dice, pero yo trato de escuchar mucho y cambio mis ideas.*

*Cuando mi equipo, después del proceso de reflexión, sacamos una conclusión de que o identificamos como una manera mejor de hacer las cosas, pues no tengo ningún problema en cambiar mis ideas. O sea, yo creo que la asertividad está muy bien y es*

*necesaria para ciertas cosas, es decir, cuando además trascienden de tu capacidad, es decir, tú estás incluido en una estructura, en una organización que es más grande. En mi caso, pues es una organización política que está liderada por unos políticos que toman decisiones de lo que tenemos que hacer, los funcionarios. Entonces, hay ciertas cosas, ciertos objetivos estratégicos y tal, que no puedes cambiar, que son así. Y esos los tienes que comunicar con asertividad y con claridad y con positividad, porque son los que tenemos y eso no se puede discutir.*

*Ahora, cómo llegamos a esos objetivos? Pues hay muchos caminos y ahí es donde nuestro papel, pues liderar y llegar a base de escuchar y con asertividad. Y siempre entendiendo cómo son las personas de tu equipo y adaptando tu discurso a ellos.*

*[Entrevistador]*

*Y ahora la asertividad se encuentra en el punto intermedio entre la agresividad y la pasividad. Hay gente que es muy pasiva comunicando y gente que es agresiva. ¿Tú crees que en general en las organizaciones, un líder agresivo se ve diferente si es hombre que si es mujer?*

*[Entrevistado 3]*

*Es posible.*

*[Entrevistador]*

*¿En qué sentido?*

*[Entrevistado 3]*

*Es posible porque es a lo mejor menos habitual, o choca con los estereotipos que hay, o lo que sea. Pero al final, bueno, no sé. Supongo que depende de la percepción de cada uno.*

*Yo he tenido jefas tremendamente agresivas, y jefes también.*

*[Entrevistador]*

*Y en el equipo, la percepción de ese jefe agresivo hombre y de esa jefa agresiva mujer, ¿tú percibes que era distinto?*

*[Entrevistado 3]*

*Es posible, sí. Pero no sé. Sí, posiblemente.*

*Se ve menos, a lo mejor es menos habitual esa agresividad en las mujeres. Entonces se ve con más sorpresa.*

*[Entrevistador]*

*Perfecto. Volviendo al tema de la inteligencia emocional que lo mencionábamos antes, una cuestión que mencionabas muy importante es la empatía. O sea, que el líder sea empático es muy importante.*

*¿Crees que la empatía puede llegar a ser un arma de doble filo para el líder? ¿Crees que debe tener ciertos límites, o crees que un líder debe ser muy empático?*

*[Entrevistado 3]*

*A ver, la empatía en general, como concepto de identificarse con la persona, de entender y compartir, digamos, lo que piensa y su perspectiva, me parece positiva. Es decir, yo creo que hay que ser empático con las personas, porque hay que escucharlas y hay que entender por qué tienen un punto de vista, por qué ciertas situaciones son complicadas para ellas o lo que sea. La empatía en exceso, si llega a anular tu capacidad de decisión, en el sentido de que no puedes tomar ciertas decisiones porque tienes siempre que satisfacer los deseos de los miembros del equipo, es imposible.*

*Entonces un líder que tiene ese exceso de empatía que llega a anular su capacidad de decisión, pues eso es negativo, pero en empatía en general me parece un concepto que es muy necesario.*

*[Entrevistador]*

*Perfecto, pues por mi parte podemos dar por concluida la entrevista. No se si hay algo más que quieras añadir o puntualizar.*

*[Entrevistado 3]*

*No, yo creo que nada más.*

*[Entrevistador]*

*Genial, pues muchas gracias.*

#### **4. ENTREVISTA 4**

*[Entrevistador]*

*Buenas tardes, primero de todo agradecerte que hayas accedido a hacer esta entrevista y me gustaría pedirte tu consentimiento para grabarla.*

*[Entrevistado 4]*

*Tienes mi consentimiento y para mí es un orgullo poder hacer esta entrevista y ayudarte en tu trabajo de fin de grado.*

*[Entrevistador]*

*Simplemente, si puedes empezar presentándote: tu edad, tu género, un poco qué estudiaste y brevemente tu trayectoria profesional.*

*[Entrevistado 4]*

*Tengo 53 años, nací en el 71, profesionalmente trabajo en un departamento de ventas en la empresa XXXX, que somos un integrador audiovisual. En mis formaciones estudié empresariales y luego trabajé en el sector de las telecomunicaciones y del marketing digital, sobre todo en la parte de ventas y de operación de servicio.*

*[Entrevistador]*

*Genial, entonces veo que has estado en el sector privado y trabajando en empresas y entiendo que con ello trabajando en equipos.*

*Me gustaría iniciar preguntándote cómo crees que debe ser la comunicación dentro de las empresas en términos generales.*

*[Entrevistado 4]*

*La comunicación, que es una palabra muy amplia, y la comunicación en las empresas hay en muchos sentidos. Entre compañeros del mismo equipo, entre departamentos, verticalmente entre el jefe y el resto del equipo...*

*En cuanto a cómo creo que debe ser en términos generales, creo que es importante que sea directa.*

*También diría breve, concisa, clara, concreta y luego ya es la forma en que comunicas.*

*Al hablar de comunicación en las empresas es importante mencionar el canal, el medio utilizado para comunicarse. Y esto va desde el medio físico hasta cómo es la decoración de una sala.*

*[Entrevistador]*

*Me parece interesante el tema que has comentado de los canales de comunicación. Me gustaría preguntarte si crees que el canal de comunicación se debería adaptar al mensaje que se está transmitiendo o si crees que también es importante que los líderes*

*adapten el canal de comunicación que utilizan a la persona con la que se están comunicando.*

*[Entrevistado 4]*

*Por supuesto que creo que es importante adaptar el mensaje a la persona a la que estás comunicando y el entorno en el que estás. No es lo mismo comunicar a 10 personas en una reunión de departamento que comunicar a toda una empresa. Y por supuesto que en este sentido, es importante adaptar el canal.*

*[Entrevistador]*

*Pero por ejemplo, si tú estás en un equipo de distintas personas, ¿crees que es importante que una misma cuestión, imagínate, oye, pues este año las vacaciones las tenemos que dar de manera distinta, se le dé a todo el mundo igual o crees que un líder debe tener en cuenta las características personales de cada miembro de su equipo y decir, oye, pues a este le llamo por teléfono, a este le mando un mail.*

*[Entrevistado 4]*

*Hombre, todo lo que se pueda estandarizar me parece importante. A mi en este sentido el mejor medio me parece el correo electrónico porque es el que llega más rápido y a todo el mundo a la vez.*

*[Entrevistador]*

*Vale, entonces no crees que se deba adaptar a la persona, a las características personales de cada persona.*

*[Entrevistado 4]*

*Exacto, pienso que hay que estandarizarlo. Sin embargo, si el mensaje se decide transmitir cara a cara, es importante que el líder tenga en cuenta con quien está hablando. Por ejemplo, no es lo mismo hablarlo con alguien joven que acaba de entrar*

*en la empresa que con una persona que lleva más años trabajando y que tiene una trayectoria distinta.*

*[Entrevistador]*

*Ahora me gustaría pasar a hablar sobre la transparencia. ¿Crees que es importante que en las empresas haya transparencia en la comunicación?*

*[Entrevistado 4]*

*Pues la transparencia es importante. A todos nos gusta estar rodeados de las cosas y en las empresas enterarte, por ejemplo, de cómo va la trayectoria de mi empresa.*

*Concretamente, a nosotros nos reúnen cada dos meses, cada tres meses, y nos cuentan un poco los avances de la empresa, lo que ha facturado, los clientes que tenemos, los proyectos que vamos haciendo, cuántas personas somos... Eso a mi me gusta, me hace sentir parte de la organización y me ayuda a ver que lo que hacemos en el día a día sirve para algo.*

*[Entrevistador]*

*Vale, perfecto. También me gustaría hablar sobre barreras que a veces aparecen en la comunicación dentro de las empresas.*

*[Entrevistado 4]*

*Hombre, sí. Hay personas que no crean climas de comunicación positivos, que son muy autoritarios y que no admiten la crítica, que se dirigen en tono duro a los empleados...Eso sin duda es una barrera. Sin embargo, hay otros, que hacen más partícipe a la gente, saben escuchar más, no critican de un modo agresivo, apoyan, ayudan, tienen espíritu positivo y eso yo creo que genera una comunicación fluida.*

*Otra barrera que yo he visto es el idioma... a veces el problema no son las ganas de comunicarse, sino la incapacidad de hacerlo.*

*Y luego también en ocasiones una barrera es la ausencia de tiempo para comunicar cuestiones de equipo. Tenemos siempre deadlines ajustadísimas, y nunca tenemos tiempo para hablar de cosas que no sean el proyecto en el que estamos trabajando. Eso para mí es una barrera.*

*[Entrevistador]*

*Entiendo entonces que vosotros no tenéis estos tiempos de los que hablas ¿no?*

*[Entrevistado 4]*

*No, no tenemos esos tiempos establecidos.*

*[Entrevistador]*

*¿Y crees que sería importante tenerlos?*

*[Entrevistado 4]*

*Si... porque en el día a día no hay momentos para esto... al final las conversaciones sobre esto se tienen en momentos después de trabajar si te tomas algo con los de tu equipo... pero no debería ser así.*

*[Entrevistador]*

*Vale. Perfecto. Me gustaría ahora pasar a hablar sobre cómo crees que debes ser un líder.*

*[Entrevistado 4]*

*Pues creo que tiene que ser un optimista, un buen comunicador, una persona atrevida, que ilusione a su equipo, que les haga soñar, y luego una persona muy dedicada, que piense por un lado en la parte de empresa y por otra parte en la parte emocional.*

*[Entrevistador]*

*Vale. Y para que un líder sea un buen comunicador, ¿qué crees que debe tener?*

*[Entrevistado 4]*

*Para empezar tiene que tener talento. Tiene que saber hablar bien y saber comunicar, llegar a las personas de su equipo con carisma.*

*[Entrevistador]*

*Tal cual, es fundamental que sepa hablar bien. ¿Eres capaz de pensar el efecto que ha tenido en ti alguna vez el lenguaje?*

*[Entrevistado 4]*

*Pues sí. Sobre todo, en sentido negativo. Que te digan algo con un lenguaje muy negativo es desagradable, te queda una especie de herida.*

*Pero bueno, también tengo recuerdos positivos en los que recuerdo el efecto que ha tenido en mi que me digan que he hecho algo bien.*

*[Entrevistador]*

*¿Y crees que eso tiene un efecto muy potente en las personas?*

*[Entrevistado 4]*

*Para un líder y para que la gente esté contigo y te apoye, sí. Una cosa es cómo hablas y otra cosa es la ilusión, la energía que transmites. Y esto último por supuesto depende en gran medida de las palabras que uses.*

*[Entrevistador]*

*Vale.*

*[Entrevistado 4]*

*Es importante que los líderes comuniquen bien, pero también es importante que nos ocupemos de cómo comunicamos nosotros... porque es agradable estar alrededor de alguien que comunica bien. Tenemos que hacer autocrítica nosotros también.*

*¿Cómo somos nosotros? ¿Y qué tenemos que mejorar nosotros en la comunicación?*

*¿Le dedicamos tiempo? La verdad es que yo no. No le dedico tiempo a pensar, oye, ¿cómo comunico yo con mi mujer, con mis hijos, con mi jefe?*

*¿Qué debería mejorar? Eso me parece un buen ejercicio que deberíamos hacer todos... no solo los líderes.*

*[Entrevistador]*

*¿Crees que en las empresas se debería formar más en cómo comunicar?*

*[Entrevistado 4]*

*Sí. Aunque sean una hora, aunque sean dos horas, sí.*

*[Entrevistador]*

*Vale. Quiero hablar también de la inteligencia emocional. Entiendo que es importante, por lo que tú me decías, que un jefe tenga inteligencia emocional a la hora de comunicar.*

*Y dentro de la inteligencia emocional me gustaría hablar de la empatía. ¿Es importante para ti que un líder sea empático? ¿Y crees que un líder demasiado empático puede llegar a ser perjudicial para la organización o no?*

*[Entrevistado 4]*

*Yo personalmente, el CEO de mi empresa, empático es muy poco... Persigue números y que la empresa cumpla unos objetivos concretos. No percibo que busque comunicarse bien con los empleados.*

*[Entrevistador]*

*¿Crees que el CEO del que me hablas, si tuviera empatía esto tendría un efecto significativo en la empresa?*

*[Entrevistado 4]*

*Para empezar diría que pocos CEOs son empáticos...*

*[Entrevistador]*

*Vale, pero ¿tú crees que si el CEO de tu empresa, por ejemplo, fuera empático, eso tendría un efecto palpable y significativo en cómo va la organización? Hasta en los números.*

*[Entrevistado 4]*

*Yo creo que sí. Siento que la gente estaría más ilusionada si el nos motivara directamente, se dirigiera a nosotros en algún momento del año y nos felicitara por x o por y.*

*[Entrevistador]*

*Perfecto.*

*Quiero hablar también de la asertividad. ¿Crees que los líderes practican la asertividad a la hora de comunicar? Y, bueno, ¿crees que es importante la asertividad a la hora de comunicar?*

*[Entrevistado 4]*

*Si... es fundamental que las cosas se digan, pero que se digan bien. Cuando un líder es asertivo hace que el equipo entienda bien los motivos por los que algo no ha funcionado y probablemente la próxima vez no vuelva a cometer el mismo error. Además, cuando un líder comunica bien algo el equipo estará más predispuesto a trabajar por solucionar aquello que haya ocurrido. Sin embargo, cuando un líder es agresivo e impone, no genera un buen clima, hace que el equipo enmiende el error simplemente por “miedo” a otra posible reacción positiva.*

*[Entrevistador]*

*Vale, y ¿crees que la agresividad en el líder se ve diferente si este es un hombre o una mujer?*

*[Entrevistado 4]*

*No es que se vea distinto... es que es menos común en una mujer y entonces creo que llama más la atención.*

*[Entrevistador]*

*Vale. Perfecto. ¿Hay alguna característica más que te gustaría destacar de un buen líder?*

*[Entrevistado 4]*

*Si. Creo que es importante que sepa escuchar. A veces los egos están muy presentes y siento que a los líderes les cuesta pararse a escuchar a su equipo. Lo que dice la gente, la forma en que lo dice, cómo comunica, nos da muchas señales.*

*[Entrevistador]*

*¿Y qué efecto crees que puede tener la escucha activa de un líder en la organización?*

*[Entrevistado 4]*

*Pues es muy importante porque el líder normalmente es el que guía y el que va escuchando y en función de eso toma la dirección de hacia dónde va el equipo.*

*[Entrevistador]*

*¿Y qué crees que se debería hacer en las empresas para mejorar la comunicación entre los líderes y los empleados?*

*[Entrevistado 4]*

*Para empezar, fomentar un clima de comunicación sano, estableciendo momentos cada semana o cada mes en los que los miembros del equipo puedan sentarse y hablar de cuestiones que creen que se deben mejorar, cosas que no funcionan...*

*Y por supuesto es fundamental que se forme a los líderes y a los empleados, para que todos sean conscientes del poder que tiene una buena comunicación y los efectos que esta puede tener en la empresa y en su propio bienestar.*

*[Entrevistador]*

*Genial. Bueno, pues por mi parte ya está, no sé si hay alguna cosa más que quieras puntualizar.*

*[Entrevistado 4]*

*Pues nada más... Me han gustado mucho las preguntas que me has hecho, me hará pensar, daré una vuelta poco a poco estos días a cosas de las que hemos hablado y que la comunicación en la empresa, en la familia, en la vida, es algo importantísimo. Y que hablar bien a la gente y hablar con palabras, como digo yo, palabras “más”, es importante. Que la comunicación y las palabras en la gente nos pueda hacer muchas cosas buenas y a la vez nos pueda hacer mucho daño.*

*Y al final son palabras que salen de una boca, pero golpean duro, ¿no? Y que, en el mundo empresarial, comunicándonos, pues somos capaces de crear grandes cosas, de crear negocios, de viajar, de transferir, de enviar ideas, cosas también. Y que los grandes comunicadores yo creo que en la vida siempre llegan lejos y triunfan.*

*[Entrevistador]*

*Pues qué buen final. Muchas gracias.*