

**GESTIÓN DE LIDERAZGO EN EMPRESAS LATINOAMERICANAS:
LA COMUNICACIÓN COMO MATRIZ GENERATIVA DE PROCESOS
ORGANIZATIVOS COHERENTES Y SOSTENIDOS**



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

FERNANDO VÉLIZ MONTERO

**UNIVERSIDADES DE MÁLAGA, UNIVERSIDAD DE HUELVA,
UNIVERSIDAD DE SEVILLA Y UNIVERSIDAD DE CÁDIZ
DOCTORADO INTERUNIVERSITARIO EN COMUNICACIÓN
MÁLAGA – ESPAÑA
2021**



**GESTIÓN DE LIDERAZGO EN EMPRESAS LATINOAMERICANAS:
LA COMUNICACIÓN COMO MATRIZ GENERATIVA DE PROCESOS
ORGANIZATIVOS COHERENTES Y SOSTENIDOS**

FERNANDO VÉLIZ MONTERO

**TRABAJO REALIZADO CON EL FIN DE OPTAR POR
EL TÍTULO DE DOCTOR EN COMUNICACIÓN**


DIRECTOR: ANTONIO CASTILLO

**UNIVERSIDADES DE MÁLAGA, UNIVERSIDAD DE HUELVA,
UNIVERSIDAD DE SEVILLA Y UNIVERSIDAD DE CÁDIZ
DOCTORADO INTERUNIVERSITARIO EN COMUNICACIÓN
MÁLAGA – ESPAÑA
2021**



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

AUTOR: Fernando Andrés Veliz Montero

 <https://orcid.org/0000-0003-1956-698X>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización
pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es





UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

El Dr. Antonio Castillo Esparcia, Catedrático de la Universidad de Málaga INFORMA QUE,

D. Fernando Véliz ha realizado bajo mi supervisión la Tesis Doctoral titulada GESTIÓN DE LIDERAZGO EN EMPRESAS LATINOAMERICANAS: LA COMUNICACIÓN COMO MATRIZ GENERATIVA DE PROCESOS ORGANIZATIVOS COHERENTES Y SOSTENIDOS.

Revisado el presente trabajo, AUTORIZO su presentación en la Universidad de Málaga por estimar que reúne todos los requisitos formales y científicos para la obtención del título de Doctor conforme a la legislación vigente.

Y para que así conste, firmo el presente informe y presto conformidad a la presentación de dicha tesis.

En Málaga a 17 de diciembre de 2020

Fdo. Antonio Castillo Esparcia



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA




Escuela de Doctorado

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR

D./Dña FERNANDO ANDRES VELIZ MONTERO

Estudiante del programa de doctorado EN COMUNICACIÓN de la Universidad de Málaga, autor/a de la tesis, presentada para la obtención del título de doctor por la Universidad de Málaga, titulada: GESTIÓN DE LIDERAZGO EN EMPRESAS LATINOAMERICANAS: LA COMUNICACIÓN COMO MATRIZ GENERATIVA DE PROCESOS ORGANIZATIVOS COHERENTES Y SOSTENIDOS

Realizada bajo la tutorización de ANTONIO CASTILLO y dirección de ANTONIO CASTILLO (si tuviera varios directores deberá hacer constar el nombre de todos)

DECLARO QUE:

La tesis presentada es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, conforme al ordenamiento jurídico vigente (Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo.

Igualmente asumo, ante a la Universidad de Málaga y ante cualquier otra instancia, la responsabilidad que pudiera derivarse en caso de plagio de contenidos en la tesis presentada, conforme al ordenamiento jurídico vigente.

En Málaga, a 8 de ABRIL de 2021





UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

El doctor D. Antonio Castillo Esparcia, Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad en la Universidad de Málaga,

INFORMAN:

Que ha dirigido la tesis doctoral "Gestión de liderazgo en empresas latinoamericanas: la comunicación como matriz generativa de procesos organizativos coherentes y sostenidos", realizada por D. Fernando Veliz Montero.

Finalizada su investigación y conforme a la normativa vigente, AUTORIZA la presentación y defensa de la tesis por considerar que reúne los requisitos formales, científicos y de originalidad para ser presentada y defendida ante el tribunal que se constituya a tal efecto para obtener el grado de Doctor.

Y para que conste, firma el presente informe en Málaga, a 21 de octubre de 2021.

Fdo. Antonio Castillo Esparcia



SUMMARY

The social/individual reality of work has changed (Sivadon, 1987). Thus, in 2017, women constitute 50.2% of the Latin American labor force and men are, no longer, the only activator of the economy (ILO, 2017). With this, the field of communication (Villalobos, 2011; Torregrosa & Gutiérrez, 2010) dialogues with knowledge such as leadership (Manucci, 2005) and transcends merely informative acts (Manucci, 2006). Therefore, to include emotion (Maturana, 2005) enhances the organizational leaders through conversation (Echeverría, 2009; Maturana & Dávila, 2015).

Here, the mobilizing axes: first, it is considered that the subject is massified, ignoring the social character and privileging the individual one (Adler, 1936). Second, ‘to know’ is adopted as “the observation of adequate behavior in a given domain” (Maturana & Pörksen 2005, p. 80). Third, Latin America requires economic development with identity (Dos Santos, 2017); with communicative knowledge renewed in "certainties and judgments" (Gómez, 2012, p. 89).

The Challenges to Undertake are related to the commitment of this thesis with the Latin American reality and the quality of life of the workers; a daily challenge for effective communication of the organizational leader (Gil, et al., 2011), towards excellence (Schvarstein, 2002). Likewise, there is an engagement to deploy the field of study of communication towards various problematical nuclei on identity social phenomena (Ruiz, 2013, p. 28).

As a background, the labor market in Latin America and public and private organizations were reviewed. First, the resignification of work (Goos, 2013; Saunders, 2018) requires conversational skills “at the service of understanding and continuous learning” (Jauli & Reig, 2000, p. 65). With that, the social and the political, vindicate work (Echevarría, 2010; Álvarez-Leguizamón, 2005; Martínez, 2010). The second shows the possibilities of communication (Patterson, 2004), as a connexion (Flores, 2009; Díaz Montiel, 2007); transformation of reality (Zea, 2007; Fischman, 2009); exercise of power (Flores, 2009); an action that modifies (Costa, 2001). It is highlighted the public and private go through economic-social development with high poverty (ECLAC, 2019). Nations with diverse ethnicities (Jaguaribe et al., 2017); with political and economic models strongly “Neoliberal vs. Welfare State” (Añez, 2004); with the need to achieve high profitability (Saguier & Ghiotto, 2018); and, finally, with hegemonic work styles (Renteria, 2017), where the leader is strategic (Toro, 2015).

with the aforementioned, four questions were raised: 1) What do companies tell us about the triadic relationship between communication, leadership, and organization in terms of the comprehensive organizational management of eighteen (18) public and private companies, from nine countries (9) from Latin America? 2) What concepts, from other fields of organizational knowledge, can be integrated into the theoretical paradigm of Internal Communication in relation to Leadership for the labor scenario of the Region? 3) What are the components that induce the triad of communication, leadership, and organization to action within organizational structures of the Region? 4) What possible questions can be resolved, in terms of theoretical implications, from the relationship between communication and leadership, in the Latin American business context?

Consequently, in a specific way, it was projected: 1) To reveal the triadic relationship between communication, leadership, and organization in terms of comprehensive organizational management in eighteen (18) public and private companies, from nine countries (9) in Latin America. 2) Re-create concepts from other fields of organizational knowledge that can be integrated into the theoretical paradigm of Internal Communication in relation to Leadership, for

the labor scenario of the Region, as theoretical resources to leverage the conditions of possibility of the effective organizational practice. 3) Specify the set of components that materialize the role of the triad communication, leadership and organization, within the daily management of organizations in Latin America. 4) To stipulate possible questions can be resolved, in terms of theoretical implications, from the relationship between communication and leadership in the Latin American organizational context.

Meanwhile, the bibliographic exploration in **the State of the Art** showed that there are few investigations on the characterization of the Latin American organizational model and, even less, on the triadic communication-leadership-organization relationship; With this, this territory deserves to be studied because it contributes to the construction of a sense of communication in the organizations in the Region. Two categories were overhauled. **I) Communication and Organization** with 7 subcategories: 1) Organizational Climate, with studies on improving the organizational environment (Pérez, 2013; León, 2013). 2) Organizational Culture with researches on internal communication (Rivera Porras et al., 2018; Arellano, 2008; Bruno & Paricio, 2013; Gómez & Prowesk, 2011) 3) Organizational Change with studies on measurement and strategies (Nickols, 2016; Soparnot, 2011); García-Rubiano, Arias & Gómez, 2013; Prieto et al., 2006; Pirela et al., 2015; Arellano, 2008); also, on communication management and public relations (Herrera & Arévalo, 2016; Zerfass, 2009; Moreno et al., 2010), with Organizational Culture diagnoses (Stage, 1999). 4) Communication Tools, (Rodríguez, 2013; Herrero & Campos; 2012) (Rivera et al., 2005; Scheinsohn, 2010) with instruments such as the Protocol, work cabinets (Almansa, 2005), social responsibility (Vallejo, 2010; Aguilera Castro & Puerto Becerra, 2012; Puerto-Becerra, 2012) and knowledge management (Saldarriaga, 2013; Stephens, Barrett & Mahometa, 2013; Rodríguez-Gómez, 2006; Tejada-Zabaleta, 2003; Lee & Cho, 2017; Stephens, Barrett & Mahometa, 2013; Cannella, Park & Lee, 2008); on communicative proximity (Knapp, 1992/1980; Sanposh (2011; Queris-Rojas, et al., 2012) with relevance of evaluations (Puentes Poyatos, et al. 2009; Sandoval Duque, 2014: Ángel-Sveda, 2011; Soparnot, 2011; García-Rubiano, et al, 2013; Arras Vota et al, 2008) 5) Productivity, with the relationship between communication and productive capacity (Muñoz, 2011; Gómez, 2007). 6) Crisis Management (Coombs, 2007; Veil, Buehner & Palenchar, 2011). 7) About the role of communication (De-Filippo, 2013; Castell, 2007; Gray, Kouhy, & Lavers, 1995). **II) Communication and Leadership**, with four subcategories: 1) Conflict, on the use and abuse in the face of social and communicative transformations (Pareja, 2011; Matthews, Christini & Hendrickson, 2004; Buitrago, 2017). 2) Technologies, organizational culture (Gillezeau, 1999; Zerfass & Huck, 2007; Gray, 2010; Fjermestad & Ocker, 2007; Kahai, Huang & Jestice, 2012) and communication with millennials (Myers & Sadaghiani, 2010). 3) Profile of the leader, regarding communication and selection of leaders (Gutiérrez García, 2010; Ogliastri, 2005; Barrios, 2010; Orjuela, 2011; Schreurs & Tiberghien, 2007; Rodríguez, 2013; Barroso Tanoira, 2007). Even with the distinction of HR in the Region (Elvira & Dávila, 2005; Aburto & Bonales, 2011; Chillida, 2007). 4) Productivity, associated with leadership and change (Chapman, 2002; Morgan & Philip; 2009; Kitchen & Daly (2002).

The Theoretical Framework of Reference is proposed as areas of knowledge, in three levels of reflection: Ontological, Gnoseological and Axiological and in three axes: Communication, Organization and Leadership.

The Levels (Planes) of Reflexion are conceived as an external force that articulates factors of change and dynamism in the cultural reality of organizations. a) The Ontological Level, studies the being that mutates and leads him to the conversations with a new question: What is the being?

(Cepeda, 2019, p.89), with two elements: action (Echeverría, 2008, p.47) and learning (Olalla, 2014) to understand the human being and his complexities. b) The Gnoseological Level installs the turning point, to which the observer is added (Maturana & Varela, 2006), for organizational complexity (Canals, 2003); a 'knowing' alive (Caamaño, 1989) that feeds the world of work. c) The Axiological Level, inspired by values, deals with "what, due to its high value, is capable of being maintained" (Soto, 2007, p.8) and with "The axiological questions that affect emotional life [...] both in the aesthetic as well as the ethical order" (Frondizi, 2007, p.46).

The Communication axis, as a dynamizing agent of life (Fontalvo, Quejada, & Puello, 2011; Vidales-González, 2015) is based on the observer's subjectivity (Cieza, 2013; Minsky, 2010). Etymologically, it is about sharing some information, idea, attitude (Koontz, 1976; Walzlawick, 1994; Vera-López & Villegas, 1997), with phenomenological implications (Ritter, 2008). Thus, symbolic exchange (Alcover, 2003) designs societies (Blumer & Mugny, 1992) within the subject (Maturana, 2010) through conversations (Rizo García, 2004; Bartoli, 1992; López, Parada & Simonetti, 1986), in organizational cultures (Nosnik-Ostrowiak, 2005). In consequence, mere information is unfeasible in companies (Coppola, 2011). In the context of (Grunig, 1992; Dozier et al. 1995; Grunig et al. 2002), communication inside organizations rotates and establishes relationships with stakeholders in the excellence of public relations (Seitel, 2002; Barquero, 2002). Years ago, organizational communication was guided by interpersonal communication. Today, it schedules and strengthens intrapersonal intelligence (Antunes, 2000, p.40). In Latin America, "A continent [...] full of injustice, misery, poverty" (De Melo, 2008, p. 34), eclecticism is not enough to understand the relationship between communication and work (Corbo, 2007). Thus, an ethics of communication is demanded (Wigodski, 2010) in accordance with Popular Education that encourages humanized communication at work (Mattelart, 2011; Monsalve, 2013). Here, education and communication empower the subject (Zecchetto, 2010; Parra, 2000). As well, Freire (2010) with the Coach Leadership theory suggests how communication supports permanent feedback networks, with systemic articulation.

With interaction, as a communicational field (Rizo-García, 2011) it is provided in the face of the impossibility of knowing (Zemelman, 1990) without considering the phenomenon of the observer (Zemelman, 2010). Thus, reality as a product of communication (López, Parada & Simonetti, 1986; Watzlawick, et al, 1985), transcends the construction of culture in an organization (Simon, 1989; Bubber, 2006; Calvache, 2015) and then, if a change occurs in one of them, systemic changes (Rizo-García, 2011) are caused (Rodríguez, 2007). In addition, the Theory of the Spiral of Silence is alluded to (Neumann, 1995; Rodríguez, 1985).

In relation to Communication and Organization as a System, multiple roles in daily performance are recognized (Capriotti 2010). Communication went into the world of work (Piñuel, 2003; Goldhaber, 2001) until it became organizational communication (Hennessey, 2006). Then, nowadays (Ader, 2000), with quality and management models (Nosnik-Ostrowiak, 2005) it consolidated Organizational Development (Kreitner & Kinicki, 1997). Thus, communication has built its own narrative for the world of work (Larrea, 2008; Gómez, 2015). Consequently, good feedback (Fuenzalida, 2013) empowers the work team. That is, an organization communicated as a system (Urquijo, 1996); is a "set of interrelated elements (Ferrater Mora, 1941/1991; Abbagnano, 1996) in an organization composed of subsystems that interrelate forces (Senge, 1994), where the context is vital (Von Bertalanffy, 1984) in goals achievement (Rodríguez, 2001).

The concepts, around **the Organization Axis**, open organizations as spaces of interaction, in the "psychodynamics of work" (Foladori, 2017, p.122). Today, organizations coexist as open systems (Peters, 2005; Katz and Kahn, 1966; Von Bertalanffy, 1984), as systems alive (Maturana

& Varela, 1973, p.71). In addition, with the “Information Age” (Castells 1999), communication changed from analog to digital (Ortiz-Russi, 2008) with Cyberpsychology (Scolari, 2014) where various generations (X, Y, Z) they co-inhabit (Raó & Bresman, 2017). Besides, the Theory of Public Relations tends to achieve positive agreements and attitudes from the publics associated with the organization (Wilcox, Cameron Xifra, 2006). With this, fields of study are promoted, such as: standardization and quality certification (Cantú, 2001), globalization (Latham, 1997) of markets and their high competitiveness; challenges for organizational communication (Vargas, 2014) because “releasing a habitual way of being, [...] is not easy” (Echeverría, 2012, p.43). Then, Knowledge Management (Hernández & Martí, 2006) appreciates the organization with communication mediator of transformation (Martín, 2007), with shared knowledge (Davenport, 2001) in a “Society of Knowledge” (García-Canclini, 2009) that encourages the improvement of products and services in favor of both economic and human capital (Canals, 2003). Now, the learning capacity of an organization (Garvin, 2000) requires a “behavior change” (Senge et al, 2000; Senge, 2009); a “new way of reasoning” (Hatchuel, Le Masson & Weil, 2002), another look at “information processing” (Núñez-Paula, 2004), a new “use of business routines” (Pérez & Cortés, 2007), another “use of memory” (S. Santos, Procópio & Steil, 2015); all for learning (Albaigs, 2005; Garvin, 2000). Communication and strategy are associated (Massoni, 2007) in processes with action alternatives (Pérez, 2005). Consequently, the challenge of communication lies in “maintaining the value of the corporate promise” (Manucci, 2008, p.61); and when strategic thinking (Capriotti, 1992) is installed in communication planning, companies are defined with a view to the future. In this line, the world of work has a dialogic mission with the context (Costa, 2006; Brandolini & González, 2009) because a company with strong internal communication projects defines identity with internal audiences (Capriotti, 2010).

Organizational change refers to unlearning the old way of doing things (Toffler, 1980). For his part, García-Canclini (2001) asks, who are our others? As a way of seeing reality in people management (Vélez & Zuleta, 2012), in a state of transformation (Hatun, 2011) and the value of the word based on the transaction of knowledge and points of view (Fuentes, 2014; Shotter, 2001).

Organizational Management includes indexes of strategic management (Contreras-Sierra, 2013) to develop an organization. The need to optimize (Schein, 2004) means offering good services and/or products (Kreitner, 1997; Amabile, 2012). Now, is the organization quality achieved without considering its learning capacity? (Senge, 1994). Management with excellence strengthens the organization because it works as a team (Sahw, 1995).

For its part, People Management took place in the “Personnel Department” (Abarzúa et al. (2011), then the “Human Resources” Departments were brought to life (Ivancevich, 1995; Bailey, Mankin & Garavan, 2018), an area that assumes prosecution of officials; a changed role (Sánchez Murillo, 2006) for "People Management", "Human Talent Management", "Wellbeing Management", "Happiness Management", among others. With this, the multipurpose social function of the worker (Chiavenato, 2001) is manifested as “collaborator, citizen, father, mother [...]” (Peña, 2014, p.17), with common goals (Villafañe, 2006) and with emotional dynamics that are predisposed to action (Sandoval, 2010; Lazarus, 1991).

Talking about the ‘Organizational Body’ and the ‘human body’ opens an encounter place for the world of work (Dale, 2001; Bolton, 1986; Rodríguez, 2007). Centuries ago, Plato argued that the ‘body’ was a carriage; the ‘ego’ was the man who leads; that ‘thought’ was the reins and ‘feelings’ were the horses (Merleau-Ponti, 1985). Ortega and Gasset (1983), argued that language and the body were embodied fusion of meaning. The organizational body and the human body coexist in systems of similarities (Al-Ghamdi, 1990). Therefore, the response capacity of an

organization is based on its processes of emotional transformation (Manucci, 2016). Thus, regarding the crisis (Benavente, 2006), the goal is to raise “organizational self-esteem”, which from the theory of resilience (Burak, 1995), (Rutter, 1987) (Fiorentino, 2008), (García-Vesga & Domínguez-de la Ossa, 2013), demands people who have overcome adversity with resignified experiences (Husmann, 2012).

There, global Organizational Diseases are recognized as: a) internal mistrust (Deming, 1989); b) daily stress (Atkinson, 2011), c) psychological exhaustion; d) management without recognition (Edelwich & Brodsky, 1980); e) fragmented cultures (Ruiz, et al., 2008); f) vertical companies (Vallejo & Pardo, 2009); g) fearful organizations (Donaldson, 2015); h) high turnover without retention of talents (González, 2009). Specifically, Mobbing is the organizational epidemic of the 21st century (Piñuel & Zavala, 2005), which attacks psychological well-being (Guerrero, 2017) and cracks self-esteem (Stortini, 2010), which motivates relational problems (Piñuel & Zabala, 2006).

Organizational Resilience (Masten, 2001; Maddi & Khoshaba, 2005) proposes how to face borderline situations at work (Simpson, 2010) and aspires to generate a model of internal care for times of glocal uncertainty (global and local) for cut off groups (Azar, 2010, p.55). Adversity is reversed by re-signifying the damage with the support of emotion, humor and spirituality that energize processes (Puig, 2011; Fischman, 2011) in practice (Zolli, 2012), creating “Awareness [...] of being attentive to our inner world and the world around us” (Kofman, 2008, p34). Hence, synergy is promoted in the behavioral-organizational processes (Siebert, 2007) to co-construct a sense of belonging (Albaigés, 2005; Gumucio-Dragón, 2011; Flores, 1975) or identity (Brooks, 2010), based on in behavioral processes of the imaginary (MartBarbero, 2008) of a work community. Finally, Organizational Resilience is redesign with the resources available at work (Schwalb, 2012; Kaufman, 2000, p.130).

The power of Action rests on the power of conversations (Sacanell, 2018). With this, the action invigorates practices in the social environment (Costa, 1999). Furthermore, if the will is a difficult option to sustain (Kofman, 2008), then it is assumed that “Our actions and attitudes are born from our conscience” (Pigem, 2011, p. 29). Then, the will of the organization leads to coordinated actions (Arnold, 1969; Dunham, 2014): “Who is not exposed to conversational interactions with other human beings does not access the human” (Echeverría, 2016, p.49).

Conversing and listening provide understanding in the world of work, the transformational step (Tejada, 2011), the place in terms of “the capacity for action” (Echeverría, 2008, p.396). Now, subjects as dialogical beings generate conditions for the subject in each context (Conley, 2012). Thus: “if we want to know the other, we must observe their actions, if we want to know their actions, we must observe their emotions” (Maturana, 2010). Listening is an act of recognition of the other in its entirety (Anwandter, 2008); it is knowing (Codina, 2004); it is to give meaning in a framework of action (Pérez-Fernández, 2008) with new questions (Caby, 2004). For this, there are three levels of language: a) what is said, b) what is meant and c) what happens with what is said (Searle, 1969/1994). In a company, conversations constitute the node that co-builds trust (Murillo, 2012). That is, people share their knowledge to generate transversal well-being (Khanna, 2018; Lenhardt, 1989; Altschul, 2010).

In addition, The Appreciative Inquiry (IA) (Subirana & Cooperrider, 2013) emerged in the 1980s (Astudillo, 2008; Varona (2009). In addition, it connects the best of the human being (Viola, 2001); its purpose is to change the way of seeing the world (Fromm1985). AI affects trust (Hermel, 1990; Blanchard, 2005) and, thus, defines organizational life (Fried, 2008), motivating superior performance (Ibáñez, 2011; Peressón, 2006).

Finally, High Performance Teams involve, on the one hand “The design of a team is based on a limited number of principles and concepts that involve various methods and techniques” (Belbin, 1984, p.158); on the other hand, the highest performing teams (Pagés, 1975) are the result of “the work of the leader who helps focus the team's work” (Duba, 2013, p.8). Therefore, “People not only want a job, but they also look for something that gives meaning to their existence” (Cortella, 2017, p.106). So, when the team connection is low, a trend towards negativity arises (Losada, 2013; Olalla, 2013) since “individual and group empowerment in the company contributes to the quality of work life” (Walker, 2013, p.2).

Regarding the **Leadership Axis** (Hax & Majluf, 2004), management skills are studied (Sierra-Toncel, et al., 2010) to influence people (Sandoval, 2016), to go after achievements and objectives (Mintzberg, 1980), for powers to delegate or decide for others, to organize efforts. Thus, this is a concept “as personally distinctive as any other set of characteristics that identify an individual” (Karp & Helgo, 2008, p.53). Thus, multiple definitions show that leadership within companies generated differences; for example: the old leadership sought to “delegate responsibilities”; Instead, currently, it seeks to “design learning experiences” (Álvarez, 2012). So, “It is urgent to lead the change!” (Kotter, 2004), because “when people create [crosswise] the plan they will implement [...] its viability will be inherently high” (Wiseman, 2013, p.138). This is inspired by the leader's “service”, who contributes to achievement (Fischman, 2010), which occurs when the leader's BEING is linked to their audiences, to their emotions (Flores, 1975; Eichholz, 2015, p. 167); thus, the leader represents the compass (Fischman, 2009; Sandoval, 2016). For its part, the Leadership coach believes in commitment more than orders and, with this, encourages proactivity (Aguilera, 2010). At the same time, his power is in the transparency of relationships (Boyatzis, 2007). With that, the Foreman Leadership operates with top-down power and absolute control of the people (Kotter, 2004; Wolton, 2010).

With the above, the following Leadership Styles are marked: a) Strategic Leadership, which “creates a strategy that allows the organization to succeed, grow, prosper and beat the competition” (Bardwick, 2005, p. 165). b) Optional Leadership, whose function is that “people think differently, act differently and want to improve” (Murray, 2017, p. 113). c) Resonant Leadership, which “inspires and drives people with convincing vision” (Goleman, 2013, p. 147). d) Appreciative Leadership, which “has a quality of climate that benefits everyone (Sandoval, 2016, p. 64). e) Authentic Leadership, whose challenge requires being aware of oneself, others, and the organization (Abarca, 2010). f) Total Leadership, for which “Giving is the creative process of transformation of the self” (Chatterjee, 2010, p. 169) g) Transformational Leadership, as “the ability to attract people to oneself” (Maxwell, 2007, p. 9). h) Laissez-Faire Leadership, combined with autocratic attitudes generates “chaos in the atmosphere of the group (Cantoni, 2002, p. 206). i) Transactional Leadership focuses on “interpersonal transactions that occur between managers and employees” (Kreitner, 1997, p. 482). j) Participatory Leadership, before groups with many functions (Senge, 1994), various levels of participation are proposed as a space for co-construction. k) Situational Leadership, which considers continuous learning an absolute necessity (Madrigal, 2017). l) Transversal Leadership, which is expressed “with personal leadership in relationships with the team through horizontality” (Fernández, 2011, p. 161). m) Autocratic Leadership, when listening implies interpreting since “it is not the passive dimension of communication that was supposed” (Echeverría, 2008, p. 142). n) Longitudinal Leadership sees the world, in black and white and “it is difficult for him to recognize subtle clues that arise in the interpersonal relationship” (Abarca, 2009, p. 142). o) Paternalistic Leadership, which does not consider “the self as a worthy being” (Murillo, 2012, p. 56). p) Generative Leadership, which demonstrates a

“commitment to the shared vision” (Fischman, 2010, p. 145). q) Resilient Leadership, which “authorizes a new interpretation and a new learning of one's own experiences” (Melillo, 2003, p. 159).

THE METHODOLOGY is defined with nine aspects: 1) The Interpretive Paradigm and the Founded Theory are framed in hermeneutic understood as “the theory of the rules that govern an exegesis; that is, an “interpretation of a particular text” (Sandoval, 1996, p.67). This study focuses on the interpretation (Denzin, 2003) whose validity is given, if it explains all the available information without excluding any significance and if it is the most plausible to “explain the interpreted events” (Sandoval, 1996, p. 68). So, Qualitative Design (Potter, 1996; Daymon & Holloway, 2002/2011) was adopted because the concept of ‘the life world of organizational processes’ is considered. Likewise, the qualitative typology¹ expands the exploration configurations with a holistic reading of reality (Quecedo. & Castaño, 2003) and with discoveries that affect the way of understanding the concepts of leadership, communication, and organization. With this, the object of study leads to “understand the perspective of the participants [cases] about the phenomena that surround them” (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista Lucio, 2011, p. 364).

2. The Case Study² analysis (Castillo, 2005), used in the Social Sciences³, favors the explanation of the causal process (Gerring, 2006) and seeks a better understanding of the meaning of a phenomenon and the conditions of its production. Likewise, it works on empirical issues since it “investigates a contemporary phenomenon in a real-life context” (Yin (2007, p. 325). As a result, the case makes possible the deepening (Salgado, 2007), since several of its properties, “which allows the appearance of new signals that emerge on the issues (Chetty, 1996, p. 23).

3. As a Methodological Strategy, five readings of the data were advanced from different perspectives and it became possible to cover various angles of the communicative reality of leaders in Latin American organizations: 1) First evocative reading that interpreted each case with general information. 2) Second correlational reading of the cases. 3) Third reading of the risks and successes in context with the Region. 4) Fourth nonlinear reading of convergences. 5) Fifth reading in terms of the dimensions of analysis. The last two readings address the cobweb strategy defined for this research, to transgress the linearity typical of less interpretive and more positivist paradigms. With this, it seeks to “represent a model or network of connections between concepts or central terms” (Verdinelli & Scagnolli, 2013: 360 cited by Mercado Borja, et al., 2019); a network as “a sketch of points in the argument (*plot points*) that accompanies an analytical narrative that develops the synthesized process” (Miles, Huberman & Saldaña, 2014, pp. 6 cited by Mercado Borja, et al., 2019; Freidin, 2017; Mercado Borja, et al., 2019). Three **interpretive planes** (Axiology, Ontology, Gnoseology) and three **conceptual Axes** (Communication, Organization, Leadership) were defined as beams that will support the analysis of the selected cases. The Systemic Thought acted as a transitory strand that gave way to relational readings of the “corpora” constructed from the cases. They were established as **Gripping Nodes**: Management, Resilience, Results, Organization, Participation, Identity and Speech Acts; thus,

¹ It should be clarified that the “objective of qualitative research is understanding, focusing the inquiry on the facts; while quantitative research will base its search on the causes” (Stake, 1995, p.37).

² There are authors like Hartley (1994) who define it as a type of social research. This research adopts this as a work methodology; according to Gerring (2006) a qualitative research methodology applied to the social sciences.

³ “With this methodology it is intended to achieve an analytical and non-statistical generalization by expanding and generalizing theories [...] the answers to questions in a given setting and moment, hence they are not universal truths” (Castro Monge, 2010).

each case was reviewed in terms of these dimensions. The **Orbital or Relational Threads**, within the framework of the relational approach, were defined as follows: a) Excellence that accounts for the shared ethical criterion that makes it possible to achieve quality results. b) Quality Culture as a shared process, both cultural and behavioral. c) The Generation of Knowledge as a process that broadens the range of learning possibilities of an organization. d) Self-care, which places the human being at the center. e) Common Ethics, which implies a behavioral encounter aligned with the collective well-being of the organization. f) The systematicity or the degree to which each organization has achieved by ordering, giving visibility and structuring multiple processes. g) The Common Purpose that organizations must plan, around group beliefs and actions. h) The Response Capacity or degree to which each team concludes its management with the results. i) The Comprehensive Evaluation, with critical humanized success factors and with measurable and credible results. j) Work with Human Talent, which implies excellence in work well done and connected with the objectives. k) Internal Communications, which transform work teams into learning communities, with transversal communication. l) The Strategic and Tactical Look that connects with the results. m) Co-creation that refers to the participation of the teams in the construction of the organizational reality, the transformation of an individual experience into a collective achievement. n) The Synergy that identifies a joint work, coupled with common goals. o) Coordination and Mobility (coordination + action) is the conclusion of all the transforming factors of daily management. p) Values that together with emotions are mobilizing elements for people. q) Beliefs are vital to visualize organizational certainties and behavioral references. r) The Myths, Rites and Milestones at the service of identity processes, installed in the symbolic capital of the company, replicated with shared attitudinal dynamics and at moments in organizational history. s) Speech Acts, declarations give rigor and consistency to internal communication processes. The statements refer to concepts that underlie change processes in the present and the future of the companies. The judgments reference concepts with evaluative language. The promises refer to the fluidity of the dialogue of the organizations. The offers that materialize the consideration. Orders that involve clearly establishing needs and certain standards, such as delivery times, obvious spaces, satisfaction levels and others.

4. Collection of Information. Experts and managers were asked to answer questions in a talk, which took between 1½ and 2½ hours for each case. This information was treated with a confidentiality commitment, to perform an interpretive reading of the ideas that experts and managers referred and with strictly voluntary participation. In addition, it was established that the information collected would not be used for a purpose other than that of this investigation. Likewise, multiple sources were used: a) Studies and information of the companies, specialized and confidential, authorized by the companies themselves; with internal investigation report documents on organizational climate, communication audits, strategic planning, among others. b) Interviews⁴, which allow corroborating the findings of this study. The eighteen semi-structured interviews were individual.

5. Criteria for Selection of the Sample. Purposeful sampling or non-probability or statistical sampling was used. The cases were selected according to the criteria: a) Events identified in the two subregions of continental South America: southern cone and Andean region. b) Events, located in the same temporal unit: in the first decade of the XXI century. c) Events corresponding to both

⁴ For Jensen (1993), in qualitative interviews, a form of interpersonal communication, language is both the tool and “the object of analysis [...] a certain knowledge of the subject in question is negotiated which, later, in the form of tapes and transcripts, becomes the object of linguistic analysis and textual interpretation” (P. 44).

the public and private spheres. d) Events that have undergone processes of change or institutional rethinking.

6. Starting Point and Selected Cases. This study was inspired by the triad: Communication, Leadership and Organization and was based on 18 cases: Case 1 Argentina: Financial Institution - Private. Case 2 Argentina: State technical school - Public. Case 3 Case Brazil: steelworks, Brazilian multinational - Private. Case 4 Brazil: Public University of Sao Pablo (UNESP) - Public. Case 5 Chile: Furniture Industry - Private. Case 6 Chile: BEME (Banco Estado Microempresas), extension of Banco Estado. Public. Case 7 Colombia: Company part of a holding company with offices in France, manufacture of kitchen items - Private. Case 8 Colombia: Office of the State for national and international cooperation - Public. Case 9 Ecuador: NGO expert in cultural industries research - Private. Case 10 Ecuador: The Contentious Electoral Tribunal - Public. Case 11 Peru: Relevant security company (guards)-Private. Case 12 Peru: The Superintendency of Tax Administration (SAT) - Public. Case 13 Paraguay: Cleaning and office improvement company - Private. Case 14 Paraguay: Public Hospital - Public. Case 15 Bolivia: Metallurgical business, bought a family mining company in Bolivia - Private. Case 16 Bolivia: State company linked to the Bolivian economic world - Public. Case 17 Uruguay: Publishing company on economic issues (external organization of a Ministry) Public. Case 18 Uruguay: Company that went from clothing to motorcycle business - Private.

7. Context of the Cases. The research is developed, geographically, in Latin America⁵; a continent in the process of economic and social development, with indices of severe poverty⁶; nations with a high burden of crossbreeds⁷.

8. Analysis Process. It began with the collection of information or heuristic phase with endogenous categories. Then, the hermeneutical phase with the emerging categories and the grounded theory (TF) that emerges from the data (Glasser & Strauss, 1967), suitable for studies on human behavior in various groups or organizations (Glaser, 1992; Corbin & Strauss (2002).

9. Research Steps. There are four moments. a) Moment 1: Organization of the Cases: The first screening of the information was organized and gathered in the three main theoretical categories: Organization, Leadership, Communication. b) Moment 2: Data Reduction and Generation of Analysis Categories, reading 2 of the triad relationships in the cases, the reading of the SWOT matrix, in 2 categories: Successes and Risks. Readings 4 and 5 give the matrix of convergences in Orbital Threads and in Grip Nodes. c) Moment 3. Comparison, Relation and Classification of Categories with the grouping of categories, by similarity or contrast. Then, the relationships between the emerging categories were expressed and, in addition, the relationship with the founding theory, the Communicative Model for Leaders. d) Moment 4. Formulation and Justification of the Grounded Theory. A theoretical proposal was made about the Latin American leader and the way in which his individual and collective life occurs in the world of work.

RESULTS are presented in two lines.

1) THE PROFILE OF LATIN AMERICAN LEADERS. Reflection, in the hands of Self-Awareness and Communication with Speech Acts, enhances organizational processes that concern

⁵ De Melo (2008) affirms that Latin America is a “continent that has not yet become a protagonist in history, a continent full of injustice, misery, poverty, people who are hungry, who do not eat and are not informed” (P. 34).

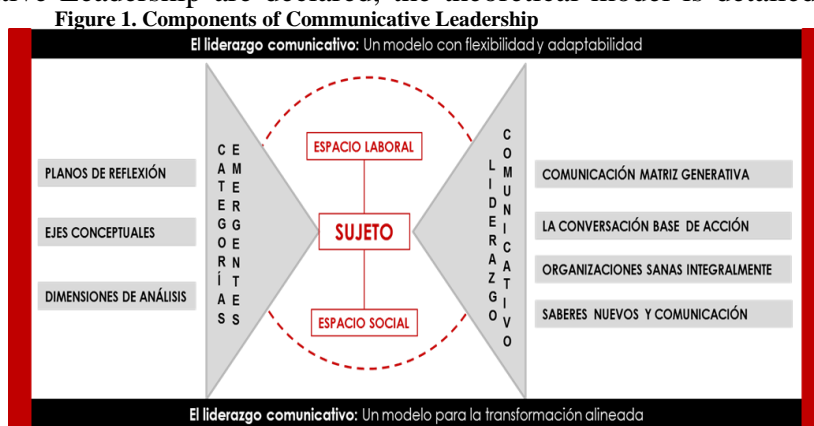
⁶ Extreme poverty increased 0.8 percentage points in 2015 and 1 percentage point in 2016, figures that are equivalent to 6 and 7 million additional people living in extreme poverty in 2015 and 2016, respectively (CEPAL, 2018).

⁷ The dispute over miscegenation began to play a fundamental role in Latin America between the late 19th and early 20th centuries; during the eighties and nineties, when it was located at the center of multicultural theories, especially the North American ones (Brighenti & Gago, 2017).

performance, which is causally related to the motivation and emotional balance of workers. Thus, an expected leader for the Region attends to these issues to promote dialogue between the expressiveness of the phrases and the claims of this communicative action. This profile is synthesized in the emerging categories that account for the triadic communication-leadership-organization relationship in Latin America: Intersubjectivity and Co-constructed World, Organizational Dialogue, Individual and Collective, Power and Transformation, Territory and Inclusion, Fear and Distrust, Imaginary and Authority, The Pain of the Leader and The Learned Hopelessness. These categories change in behavioral indicators of transformation and resignification of the identity existence itself, as a Region. The power of these theoretical findings is in the ability to give them presence and prominence in the behavioral dynamics of the world of work and its regional leaders. These categories are the voice of a history that seeks to awaken.

2) THEORETICAL PROPOSAL. Once the principles and functions of the Technical-Operational Model: Communicative Leadership are declared, the theoretical model is detailed.

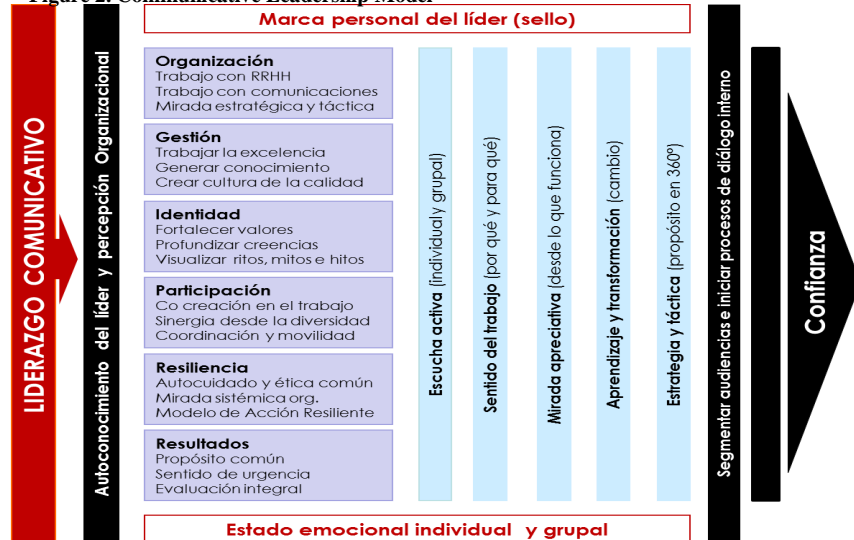
This model bases its effectiveness on its flexibility and adaptability depending on such dynamic contexts as the organization, the leader, the business design, among others. Likewise, the model has a series of components, which conclude in 60 distinctions, each of these aligned to the Communication-Leadership -Organization triad. These 60 elements seek, finally,



Source. Own Elaboration

to strengthen the communicative role of leaders, with highly synergistic criteria and connected with the transformation of communication within the work teams themselves. After the systematization and analysis of the data, an internal communication model was developed for companies, both public and private, where the role of leadership is essential. (Figure 1). In a precise way, reflecting on the communicative processes of a leader means rethinking many theories,

Figure 2. Communicative Leadership Model



Source. Own Elaboration

models, and practices; all resources that on many occasions are vaguely empathic with the function of leading, and on other occasions they fail to sustain the permanent systemic challenge of the leader. The Communicative Leadership Model (Figure 2) has three great purposes to achieve, which dialogue. The first is to manage the leader's self-knowledge, which will seek to delve into the leader's personality and his level of

understanding of the world, people, and realities. The second is to understand the individual and group emotional state of the moment, which leverages concrete actions. The third is to assume the personal brand of the leader, an instance that is an intangible capital when the goal is to build real relationships and links with the environment. In addition, the Alive Conversational Model (MCV) does not consist of prescriptions prefigured with manipulation purposes for benefits, denying the participation of the other. It is about recovering the meaning of the conversation (honest dialogue), not as text-discursive manifestations in the light of the evaluating eyes of the good or bad communicative act, but to summon the social sense where encounters and connection with ‘the others’ take place. For this reason, this model constitutes a fundamental component at the base of Communicative Leadership, whose operation gives meaning to the Latin American leader who is permanently built and rebuilt.

Communication is not a formula; it is the use of a multiplicity of tools for the human encounter, in certain moments of the daily work life. Communication is a social fact that builds realities. So, the rhythm, which is imprinted with the evolution of existential events in the organizational sphere, marks the intervals, pauses, and silences that accompany the verbal and symbolic flow of reality, by the leader and the community he leads. That is, communication expanded its links of action with another knowledge. In other words, when approaching a conversation, it is vital to understand the reason for this conversation, what objective is to be achieved and, from there, take the pertinent actions. Two elements are relevant: a) Beliefs or worldview from where the reality of work is understood and judged. b) The emotions or history of each one, which predisposes to action. In this context, talking embodies the result of a personal attitude, of an individual interest in the other. With this premise, leaders must ask themselves, among other things: What moves them to talk? From what emotional and power place do they talk? Do they take charge of commitments? How do they evaluate the quality of the conversations? Do you give feedback to subordinates? How do you evaluate listening skills?

The CONCLUSIONS are gathered in four themes and with their sub-themes.

1) LEADERSHIP MANAGEMENT WITHIN COMPANIES indicates that organizations in the Region have consolidated as a scenario of action where the triadic communication-leadership-organization relationship is consolidated as an alternative for the construction of social imaginaries both in the development of representational options of communication and in its different intentional levels. At that point, the relationship between leadership and communication must be observed with different eyes, beyond the operational, since all group communicative dynamics passes, among other things, through a power of humanized link on the part of the leader with everyone and with the collective in general. Regarding the **Theoretical Resources for Latin America**, two stand out: The Ontology of Language and the Ethical Dimension, which enable the implementation of the communication proposal for leaders. The first reveals elements for the understanding of the processes of social cognition with self-reflection. With this, the Communicative Leaders assume that the first communication is intrapersonal (with themselves) and later, hold a 360 ° dialogue under the interpersonal context, with others. The second makes clear that the efforts of the techno-bureaucracy of the States for the homogenization of technical procedures are diluted in the immediacy and permanent reproduction of an organizational culture loaded with traditional practices. Regarding **the Triad in Latin American Management**, it was found that, in Communication, it is difficult to understand the human perspective and its dialogical actions at work, as a relational exercise for the realization of common aspirations. In Leadership, the world of work is the space for impact and reflection where the leader not only rethinks his issues, but where he assumes his transforming role within the

group. **In the Organization**, a space of relevance for human existence is co-constructed. More than a third of life is focused on work dynamics of both products and services. **In the Central Axis of the Research**, the need to re-signify the role of communication in the face of the complex labor reality of the Region, which demands a transition from the classic informative dynamics (giving) to an effective communicative practice based on human understanding was found. Thus, **Other Questions that could be Solved** with the theoretical proposal are related to problems about the use of power, spaces for participation, caring for organizational cultures with sustainability over time, ethical discourses with practical applications, consistency of the word in conversational processes and resistance to change. With an eclectic outlook, openness and at the service of systemic management, integrative leadership is validated to consolidate a strong, entrenched and effective culture.

2) COMMUNICATIVE LEADERSHIP IN CONTEXT deals with the findings in the line of research to which this study is ascribed. **Advertising and Public Relations**, as communicative dynamics, scenarios are created where communication is aligned with strategies to achieve mutual benefits, in the internal world of an organization in terms of brand and its various audiences, where the Communicative Leadership acts as an indicator of interventions that define dynamizing gears of the organizational dialogue. Likewise, advertising, and public relations assume the ability to listen as a resource that requires the effectiveness of communicative actions, in this case exercised from the leadership. **Communication and Public Relations in Latin America** are linked in a task that strengthens management within organizations, with continuous learning about their role in the daily lives of companies; a fact that is evident in the value given to successful cases in the Region. It was found that public relations and communication address issues such as strategy, communication audits, stakeholder management, corporate reputation, communication plans, internal communications, among other matters, as inputs to build efficient organizational cultures.

3) COMMUNICATIVE LEADERSHIP IN LATIN AMERICA. The world of work in Latin America is a complex experience for those who live it within companies. Given this, in the Region, organizational communication with a clear intention, but with debatable effectiveness, seeks to sustain the fissures of a complex work culture in its daily actions and in its results. A coming and going of leadership, communication and organization, its own diverse and diffuse territories in its corporate maturity - in search of development and job stability - is decanted on a moving surface where the organizational culture is exaggeratedly atomized and improvised. **Communication and Communicative Leadership** come together in a synergy to re-signify their actions because leading and communicating are processes at the service of human understanding in the field of work for Latin America and, at the same time, the thesis is reaffirmed: "to communicate is to inhabit real fields of coexistence and ethically validated"; it is to transform. Thus, leadership exercises its energizing power as a "generative matrix", where "conversation is the basis of action". With this, the cases are organized into three levels of **Proximities and Divergences**: Level 1. Eight outstanding cases are recognized for good and consolidated Communicative Leadership practices in the business culture. This is reflected in the grasp node, "Management", which indicates that the company experiences the management culture as a plan to be built, where "Resilience" empowers the subject with an internalized line of action and the "Results" reveal the application of an action plan drawn up, although some cases show results with an uncertain future or in the process of consolidation without results. Here, it was found that companies are willing to improve their leadership, as they understand it as a great goal. Level 2. It locates three companies that today are in a positive process of learning and transition from classical leadership to Communicative Leadership. In the grip node, "Management", they emphasize that

discipline and leadership conspire with management, "Resilience" identifies cases with empowerment of the subject but that are still in process since there is no consolidation of actions or results and the "organizational style" fluctuates between stagnant or mechanical and in the process of change. The leadership style oscillates between stagnant and in transit towards continuous improvement and the communicative style has a top-down and informative orientation. Level 3. It detects seven cases that, openly, do not envision a space for development and connection with these matters for now. Regarding the "Management" grasp node, there is a tendency not to know how to materialize the incorporated knowledge. The "Resilience" indicates that the subject has become invisible, and the "Results" are displayed as failed due to the fragmentation of communication and leadership. **The Bases for Development** start from the question: How does ethical development connect with the expansion and strengthening of a growing organization in Latin America? This question receives contributions to its solution from the theoretical proposal of this study; thus solving this question implies accepting that the organizational field has 'blind spots' or actions lacking perspective and analytical capacity, which arise due to crisis factors and at specific times; they are high-risk instances; they are a void of notions for new actions in an adverse context where dwelling does in presentism, ignoring the possibilities of the future and learning from the past. Regarding the **Organizational Dialogue**, the theoretical proposal is raised from a systemic-collaborative perspective; that is, as areas of knowledge and human action, which can configure correspondences and complementarity. Thus, Ontology, Organizational Axiology and Organizational Gnoseology co-construct a complex field of reflection, qualifiable as a synergistic knowledge at the service of the new paradigms that business leaders require today, paradigms with greater flexibility and adaptability to times of high dynamism. Likewise, the communicative management of leaders and the success or not of their organizational structures is related to the understanding of the multiplicity of factors that strengthen the organizational identity.

4) UPDATE IN TIMES OF CRISIS. It is unavoidable to touch the contingency moment due to Covid-19 Pandemic. Today, companies have a lot against, economies worldwide in crisis, lost markets for extremely aggressive competition, internal maneuvers complicated by few updates in certain subjects (internal management, technology, etc.), cultures organizational bewildered, tired, and discouraged, diminished economic reserves to sustain the pandemic and dubious corporate agility to renew the offer. In this scenario, to face the crisis, the **DIRCOM must ask itself New Questions**. Communicative Leadership calls for reflection on four aspects, primarily: 1) It is urgent to focus communication with an ontological perspective to achieve incredibly useful transformational and conscious results. If the DIRCOM focuses on human understanding (from self-perception) he communicates and not only informs, since the ontological perspective of communication enables him to directly address change, learning, motivation, ethics, self-knowledge, coherence, emotions, corporality, among others. 2) It urges that the DIRCOMs expand the territories of communication and, with this, understand the world of possibilities that arises with a more up-to-date and critical stance on the daily task of the communicator. Specifically, internal communication requires that the DIRCOMs rigorously take on their new knowledge in the field of management, opening themselves up to new potentials for human relationships. 3) In the context of Communicative Leadership, DIRCOMs understand that internal communication is forged from the role of leaders and middle managers, since communication, more than a message, is a behavior applied from the coherence between what is said and it is done; a space where DIRCOMs as leaders are the great communicators, the great educators and inspirers: the "guardians of culture". 4) DIRCOM with the above, add learning being the support of internal

communication since learning is synonymous to the communicative leadership, flexibility, innovation, curiosity, knowledge, and transformation. In times of uncertainty, both transformation and complexity require flexible organizations that can challenge their beliefs to foster new practices. In consequence, the static, inflexible and rigid attitudes lead to a trap to sustain processes of urgent agility and high dynamism. Finally, at present, the entire world is facing **A Current Crisis with Worldwide Consequences**. At the beginning of the process, this research revolved around the triadic communication-leadership-organization interrelation in Latin America, in a study that revealed the founded theory of Communicative Leadership; a path of their own to understand the role of communication and leadership in labor dynamics. Today, at the end of the research process, the world has changed because of a microorganism responsible for demanding humanity -beat in its magnificence- the urgent articulation of new coherence with daily activities, with routines and with global beliefs. Specifically, this pandemic has destroyed jobs and companies, putting the subsistence of millions of human beings in jeopardy; Small and medium-sized companies have experienced the rigors of collapsed economies that, together with the natural fragility of their businesses, have caused organizational structures to collapse. With this, Latin America has regressed years in its economic expansion, and in addition, it deepens its fragility in matters of governance and internal political processes; democracy was weakened in the Region. Nevertheless, it is interesting to appreciate how the nations with the worst rates of contagion and death, due to Covid-19, coincide with exaggeratedly erratic leadership styles in their communication practices; thus, Mexico, Brazil, Chile, and Peru project statistics loaded with communication errors that materialize an increase in their indicators of regrettable loss of human life. Hence, the connection between leadership and communication is highly relevant for this crisis, since it demands from its leaders not only clarity about the historical moment, but attention to the urgency of greater transparency regarding the crisis itself; better quality of information compared to the measures to be taken and a real vocation to consistently educate the population. With this, the pain that this health crisis can generate is doubled by multiple corporate failures. In short, with the Covid-19, the organization has been weakened as a whole, which was vaguely prepared in a corporate culture for uncertain times; that is, many companies have trouble in coming to terms due to a vague conversational culture. From this perspective, this study is pertinent since it reaffirms the urgency of transforming the current leadership cultures in the Region to achieve greater organizational flexibility, which will result in urgent corporate agility for moments of social, economic and health uncertainty both in the Region. as in the whole world. In closing, a question arises: How to build a culture of prevention and organizational strengthening in the face of future adversity scenarios?

Keywords:

Communication Latin America Communication, Organizational Ethics, Language Ontology, Corporate Transformation, Internal Communications, Organizational Change, Communicative Leadership, Latin American Leadership

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

*Sé que no hay un camino recto. No hay un camino recto en este mundo.
Solo un laberinto gigante de cruces e intersecciones.*

Federico García Lorca

“¿Queremos mantener intacto el sometimiento de la vida al trabajo a cambio de un salario con el que consumir, o deseamos modificar las relaciones sociales al interior de la empresa?” (Castillo, 2013, p.53).

“Lo primero es comprender que la incertidumbre y el cambio mismo son parte de la economía moderna, en especial en lo que al trabajo refiere. El desempleo es un problema grave” (Lama, 2004, p.163).

“A futuro el trabajo habrá conseguido su emancipación. Habrá reencontrado su función natural, que es, en realidad, satisfacer las necesidades racionales y legítimas de la colectividad” (Barret, 1963, p.759).

“La mayor parte del trabajo que realizamos hoy en día nos desconecta e impide que conozcamos nuestro auténtico yo. Cuando esto ocurre, dejamos de estar presentes en nuestra propia vida” (Nobel, 2013, p.80).

“El trabajo es una aplicación personal de las fuerzas del hombre, que tiene por objeto la satisfacción de una necesidad al precio de un sacrificio, y a veces de la vida” (López, 1928, p.90).

“Un lugar de trabajo saludable es aquel donde los trabajadores y gerentes colaboran en un proceso de mejora de protección y promoción de salud, seguridad y bienestar para sus trabajadores” (Guerrero, 2017, p.147)

“No son sólo la ira o el enfado son las emociones que pueden afectar negativamente a nuestra conducta y rendimiento laboral, el miedo es también un mal compañero de viaje” (Casado, 2009, p.35)

“La nueva realidad social y la dinámica del trabajo han permitido centrar la mirada en la interacción trabajo-familia, y en las implicaciones que esta tiene en la subjetividad de las personas” (Rentería, 2017, p.238)

“En su primera etapa encontramos una progresiva sensibilidad sobre la importancia del trabajo para hacer poblados, ricos y poderosas naciones, junto con una deficiente teoría que lo justifique” (Díez, 2014, p.21).

Dedico esta tesis doctoral

A mi madre Paulina, un ejemplo de vida que inspira y moviliza

A mi esposa Diana Victoria y a mi hija María Paz, por ese amor profundo e incondicional que me mantiene vivo y agradecido

*Gracias a Iveth Salamanca por su amistad noble, sabia y generosa;
por su excelencia para acompañar y desafiar con preguntas*

Gracias a Antonio Castillo por sumar precisión y textura a esta tesis desde un saber comprometido con la investigación científica

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	1
CAPÍTULO 1. UBICACIÓN Y REFERENTES.....	7
1.1. Fundamentación	7
1.2. Antecedentes	8
1.3. Estado del Arte	17
1.4. Preguntas de Investigación y Objetivos	20
1.5. Marco Teórico de Referencia.....	22
1.6. Metodología de la Investigación	47
1.6.1. <i>Paradigma Interpretativo y Teoría Fundada</i>	47
1.6.2. <i>Instrumentos de Recolección de Información y Técnicas de análisis</i>	49
1.6.3. <i>Criterios de Selección de la Muestra</i>	53
1.6.4. <i>Estudio de caso</i>	54
1.6.5. <i>Punto de Partida de la Investigación</i>	56
1.6.6. <i>El Contexto de los Casos Analizados</i>	63
1.6.7. <i>Estrategia Metodológica</i>	65
1.6.7.1. <i>Planos y Ejes de lectura Interpretativa</i>	67
1.6.7.2. <i>Nodos de Agarre: Dimensiones de Análisis</i>	67
1.6.7.3. <i>Hilos Orbitales o Relacionales</i>	68
1.7. Proceso de Análisis	74
1.8. Pasos de la Investigación.....	75
CAPÍTULO 2. INTERPRETACIONES Y RESONANCIAS	82
2.1. Los Casos: Descripción y Análisis	82
2.2. Correlaciones de los Casos	162
2.3. Aciertos y Riesgos: Un Perfil Regional.....	167
2.4. Convergencias en Hilos Orbitales.....	170
2.5. Sinfonía con los Nodos de Agarre	176
2.5.1. <i>Nodo de Agarre Gestión</i>	178
2.5.2. <i>Nodo de Agarre Resiliencia</i>	181
2.5.3. <i>Nodo de Agarre Resultados</i>	184
2.5.4. <i>Nodo de Agarre Organización</i>	187
2.5.5. <i>Nodo de Agarre Participación</i>	190
2.5.6. <i>Nodo de Agarre Identidad</i>	193
2.5.7. <i>Nodo de Agarre Actos De Habla</i>	196
CAPÍTULO 3. ACERCAMIENTO A UN LÍDER REGIONAL	200
3.1. Perfil de los Líderes Latinoamericanos	200
3.1.1. <i>Intersubjetividad y Mundo Co-construido</i>	201
3.1.2. <i>Diálogo Organizacional</i>	205
3.1.3. <i>Lo individual y lo colectivo</i>	208
3.1.4. <i>Poder y Transformación</i>	210

3.1.5. <i>Territorio e Inclusión</i>	212
3.1.6. <i>El miedo y la desconfianza</i>	213
3.1.7. <i>Imaginario y Autoridad</i>	214
3.1.8. <i>El Dolor del Líder</i>	216
3.1.9. <i>La Desesperanza Aprendida</i>	218
3.2. Razón de Ser de los Rasgos Discretos	220
CAPÍTULO 4. MODELO COMUNICACIÓN-LIDERAZGO.....	223
4.1. Preámbulo: de la Propuesta Teórica	223
4.1.1. <i>Principios del Modelo Teórico-Operativo: Liderazgo Comunicativo</i>	223
4.1.2. <i>Funciones del Liderazgo Comunicativo</i>	223
4.2. Modelo Conversacional Vivo (MCV)	225
4.2.1. <i>Liderazgo Comunicativo y Paradigmas Teóricos</i>	226
4.2.2. <i>Integración con los Rasgos Discretos</i>	227
4.2.3. <i>Nuevo Rumbo Comunicativo para los Líderes</i>	231
4.2.4. <i>Comprensión de la Propuesta Comunicativa para Líderes</i>	239
4.2.5. <i>La comunicación y el Desempeño del Líder</i>	241
4.3. Las Entrevistas: Un Sustento de la Teoría Fundada	268
4.3.1. <i>Desde la Comunicación</i>	268
4.3.1.1. <i>Comunicaciones en los Procesos Transformacionales del Mundo</i>	268
4.3.1.2. <i>Comunicaciones y Aprendizaje Organizacional</i>	271
4.3.1.3. <i>La comunicación hacia el campo del entendimiento</i>	273
4.3.1.4. <i>Preguntas de la comunicación sobre el mundo del trabajo</i>	275
4.3.2. Desde el Liderazgo	277
4.3.2.1. <i>Resignificación del liderazgo y el tránsito de "capataz" a "coach"</i>	277
4.3.2.2. <i>La Comunicación interna y el rol del líder</i>	279
4.3.2.3. <i>El líder con perspectiva más sistémica del mundo organizacional</i>	282
4.3.2.4. <i>Preguntas que el liderazgo no se ha hecho sobre al mundo del trabajo</i>	283
4.3.3. Desde la Organización	286
4.3.3.1. <i>Una organización fuerte, flexible y adaptativa en la incertidumbre</i>	286
4.3.3.2. <i>Tránsito de Equipo de Trabajo a Comunidad de Aprendizaje</i>	288
4.3.3.3. <i>La identidad organizacional y el fortalecimiento de la organización</i>	290
4.3.3.4. <i>Preguntas de la organización sobre el mundo del trabajo</i>	292
CHAPTER 5. CONCLUSIONES.....	295
5.1. LEADERSHIP MANAGEMENT INSIDE COMPANIES	295
5.1.1. Theoretical Resources for Latin America.....	295
5.1.2. The Triad in Latin American Management	300
5.1.3. Other Questions That Could Be Solved.....	302
5.2. COMMUNICATIVE LEADERSHIP IN THE CONTEXT	304
5.2.1. Of Advertising and Public Relations	304
5.2.2. Communication and Public Relations in Latin America	305

5.3. COMMUNICATIVE LEADERSHIP IN LATIN AMERICA	309
5.3.2. Proximities and Divergences	310
5.3.4. Organizational Dialogue	316
5.4. UPGRADE IN TIMES OF CRISIS	317
5.4.1. DIRCOM with New Questions	317
5.4.2. A Current Crisis with Worldwide Consequences	319
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	323
ANEXO 1: CORRESPONDENCIA OBJETIVOS Y CONCLUSIONES	a
ANEXO 2: LECTURA EN MATRIZ CORRELACIONAL	b
ANEXO 3: LECTURA EN SÍNTESIS DE LOS DOFA	e
ANEXO 4. LECTURA TEJIDOS DE ARAÑA EN MATRICES	k
ANEXO 5: LECTURA EN SINFONÍA DE LOS NODOS DE AGARRE	o
ANEXO 6: GUÍA DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS	s
ANEXO 7: LECTURA EN SÍNTESIS DE LAS ENTREVISTAS	t
ANEXO 8: INFORMACIÓN SOBRE LOS ENTREVISTADOS	z

GRÁFICOS

Gráfico 1. Construcción de una Telaraña de Órbita	66
Gráfico 2. Ejes Conceptuales para la Lectura no Lineal.....	67
Gráfico 3. Nodos de Agarre o Dimensiones de Análisis	68
Gráfico 4. Modo de Análisis de Eventos o Hilos Orbitales de Procedimientos	69
Gráfico 5. Proceso de análisis hasta Extraer la Teoría Fundamentada	75
Gráfico 6. Distribución por Tamaño y Carácter de las Empresas.....	164
Gráfico 7. Distribución de las Empresas Privadas según Categorías	164
Gráfico 8. Distribución de las Empresas Privadas según Categorías	165
Gráfico 9. Distribución por Tipologías de Organización, Liderazgo y Comunicación	166
Gráfico 10. Dimensiones de Análisis y su Desglose en Procedimientos.....	171
Gráfico 11. Dimensión Gestión y sus hilos Orbitales.....	172
Gráfico 12. Dimensión Resiliencia y sus Hilos Orbitales.....	172
Gráfico 13. Dimensión Resultados y sus Hilos Orbitales.....	173
Gráfico 14. Dimensión Organización y sus Hilos Orbitales.....	173
Gráfico 15. Dimensión Participación y sus Hilos Orbitales	174
Gráfico 16. Dimensión Actos de Habla y sus Hilos Orbitales.....	175
Gráfico 17. Dimensión Identidad y sus Hilos Orbitales	175
Gráfico 18. Lectura no Lineal - Estilo Arácnido en Red Relacional	200
Gráfico 19. Componentes del Liderazgo Comunicativo.....	230
Gráfico 20. Modelo Liderazgo Comunicativo	231
Gráfico 21. Modelo Conversacional Vivo	235

TABLAS

Tabla 1. Instrumentos Recolección de Datos y Técnicas Análisis	49
Tabla 2. Casos Seleccionados	61
Tabla 3. Matriz-Lectura 1 Detallada Caso a Caso	76
Tabla 4. Matriz-Lectura 2 Lo Correlacional de los Casos	77
Tabla 5. Matriz-Lectura 3 Aciertos y Riesgos Hacia un Perfil de América Latina	77
Tabla 6. Matriz: Lectura 4 de Convergencias en Hilos Orbitales.....	78
Tabla 7. Matriz Agrupamiento de Categorías: Las Primeras Conclusiones	80
Tabla 8. CASO 1: ARGENTINA- Entidad financiera Privada en crisis	82
Tabla 9. CASO 2: ARGENTINA - Escuela técnica del Estado	85
Tabla 10. CASO 3: BRASIL - Siderúrgica quiebra su cultura.....	89
Tabla 11. CASO 4: BRASIL - Empresa pública: UNESP y escuela de líderes	93
Tabla 12. CASO 5: CHILE - Empresa privada: Liderazgo y Escucha Activa	97
Tabla 13. CASO 6: CHILE - gerencia de felicidad y liderazgo	102
Tabla 14. CASO 7: COLOMBIA - Certificación y cambio cultural	107
Tabla 15. CASO 8: COLOMBIA – Empresa Pública Cooperación y cambio	112
Tabla 16. CASO 9: ECUADOR – ONG, Privada Crisis por sus líderes	117
Tabla 17. CASO 10: ECUADOR - Organismo funda su identidad.....	122
Tabla 18. CASO 11: PERÚ - Líder y guardián de la cultura.....	127
Tabla 19. CASO 12: PERÚ - Liderazgo laxo y cultura frágil	132
Tabla 20. CASO 13: PARAGUAY – Empresa de servicios en proceso de cambio.....	136
Tabla 21. CASO 14: PARAGUAY - Hospital Público creativo y ético.....	141
Tabla 22. CASO 15: BOLIVIA - Creando Identidad Multicultural	145
Tabla 23. CASO 16: BOLIVIA - Prometer desde la incoherencia.....	149
Tabla 24. CASO 17: URUGUAY – Liderar desde un maltrato soft	153
Tabla 25. CASO 18: URUGUAY - El arte de refundar una fábrica.....	158

PRESENTACIÓN

“El arte de comunicar es el lenguaje del liderazgo”
Humes

Bajo el escenario actual, de alto dinamismo organizacional en América Latina, el mundo del trabajo requiere de nuevas elaboraciones, creencias y prácticas para encausar las complejidades que vivencian las organizaciones, en relación con liderazgos no siempre reflexivos en su rol comunicativo-transformador en sus equipos de trabajo. Con esto, la investigación presupone que la comunicación organizacional precisa nuevas realidades, lo cual significa que la intersubjetividad y el contexto de los fenómenos laborales constituyen elementos de alta relevancia para tener en cuenta, frente a la comprensión diaria del mundo del trabajo. Asimismo, surge de la preocupación por la necesidad de liderazgos sólidos y coherentes, que inevitablemente se gesten en el ejercicio comunicativo, frente a la urgencia de organizaciones sanas, eficientes, transparentes y resueltas en su gestión (O’Toole, 2008).

En la región, esta realidad organizacional, en su día a día, se ve delimitada por una serie de hechos que posibilitan la caracterización de la relación triádica organización⁸, comunicación, liderazgo propio del territorio latinoamericano. Entre estos hechos se encuentran: las crisis económicas intensas locales y globales (Hernández, 2018), las fusiones entre compañías nacionales e internacionales, los cambios organizativos y de negocio, la alta competitividad de los mercados nacionales e internacionales (Dini, 2019), el empoderamiento de las redes sociales que

⁸ En esta investigación se refieren los términos ‘organización’ ‘empresa’ ‘corporación’ y ‘compañía’ sin distingo conceptual; cualquiera de ellos señala alguna unidad organizativa consagrada a actividades productivas, comerciales o de servicios y cuyo objetivo sea el lucro o no.

exige a las empresas mayor transparencia y ética, las constantes innovaciones tecnológicas, los gobiernos corporativos creados en redes intrincadas de poder, los procesos adaptativos en los ámbitos intercultural y generacional, los nuevos estándares de sostenibilidad del medioambiente; las certificaciones internacionales de la gestión, las comunidades laborales no poco motivables, entre otras múltiples variables (Días Baptista, 2007).

Igualmente, el contexto regional cuenta con un rasgo particular; se trata de la impronta de las crisis políticas al interior de los países (Antía, 2018) que a diario exigen a las empresas un liderazgo fuerte, y a la comunicación la construcción de un paradigma de acompañamiento organizacional para que posibilite la co-construcción de escenarios laborales dignos, efectivos y al ritmo de los nuevos requerimientos de desarrollo y gestión de América Latina.

Esta investigación se propone comprender la gestión de liderazgo al interior de las empresas con el fin de identificar el rol de la comunicación como matriz generativa de procesos organizativos coherentes y sostenidos en América Latina. De manera puntual, alcanzar este objetivo representa en primer lugar develar la relación triádica entre comunicación, liderazgo y organización en términos de la gestión integral organizacional en dieciocho (18) empresas públicas y privadas, de nueve (9) países latinoamericanos. En segundo lugar, re-crear conceptos provenientes de otros campos del saber organizacional que se pueden integrar al paradigma teórico de la comunicación interna en relación con el liderazgo, para el escenario laboral de la región, como recursos teóricos de apalancamiento de las condiciones de posibilidad de la práctica organizativa efectiva. En tercer lugar, precisar el conjunto de los componentes que materializan el rol de la tríada comunicación, liderazgo y organización, al interior de la gestión diaria de las organizaciones en Latinoamérica. En cuarto lugar, especificar posibles interrogantes se pueden

resolver, en cuanto a las implicaciones teóricas, a partir de la relación entre comunicación y liderazgo en el contexto organizacional latinoamericano.

Así, este estudio gira en torno a cuatro interrogantes: ¿Qué nos dicen las empresas sobre la relación triádica entre comunicación, liderazgo y organización en términos de la gestión integral organizacional de dieciocho (18) empresas públicas y privadas, de nueve países (9) de América Latina? ¿Qué conceptos, provenientes de otros campos del saber organizacional, se pueden integrar al paradigma teórico de la comunicación interna en relación con el liderazgo para el escenario laboral de la región? ¿Cuáles son los componentes que inducen la tríada comunicación, liderazgo y organización a la acción dentro estructuras organizativas de la región? ¿Qué posibles interrogantes se pueden resolver, en cuanto a las implicaciones teóricas, a partir de la relación entre comunicación y liderazgo, en el contexto empresarial latinoamericano?

Con la solución de estos interrogantes, en el marco del paradigma interpretativo y la modalidad cualitativa, esta investigación atiende la urgencia de liderazgos latinoamericanos que en el horizonte se espera convoquen, movilicen, dinamicen, inspiren, reflexionen, aprendan, retroalimenten, alineen, entre otras tantas acciones. Por esta razón, la comunicación de los líderes se ha de transformar en un factor crítico de éxito que invite a mirar con otros ojos, acciones tan relevantes como la escucha activa: “[el] diálogo interno [que] precede la expresión hacia el exterior” (Chatterjee, 2010, p.143). De esta forma, estudiar la consciencia en la perspectiva de la comunicación y la gestión del líder se hace el gran reto a emprender con esta investigación. En esta línea, Kofman (2008), afirma que “para alcanzar el éxito hay que tratar con seres humanos, lo que equivale a decir, con seres conscientes” (p.33).

Fischman (2009) abre la discusión enfatizando que “cuando escuchamos, enviamos un mensaje de respeto y consideración por los demás. En cambio, cuando sólo nos centramos en

hablar, comunicamos una imagen de soberbia, individualismo y ego” (p.151). Por su parte, Abarca (2010) enfatiza que “El desafío de la comunicación consiste en aprender a decir lo que queremos expresar y escuchar lo que nos quieren decir [...] la clave para lograr una comunicación efectiva está en la confianza” (p.90). Con la mirada anglosajona, Maxwell (2007) plantea que “La comunicación no es solo lo que se dice, es también cómo se dice. Contrario a lo que algunos educadores enseñan, la clave de la comunicación efectiva es la simplicidad” (p.71). Asimismo, Karp (1996) agrega a esta idea, “las técnicas de negociación son eficaces sólo cuando se basan en una comunicación clara. Como líder del cambio, usted está en condiciones de tomar el control del proceso comunicacional” (p.147). Nuevamente, Fischman (2010) recoge estas opiniones “No basta tener una represa de agua, también es recomendable poseer los canales para irrigar las tierras. De la misma forma, no basta almacenar conocimientos en la mente, debemos tener la capacidad de comunicarlos para inspirar a las personas” (p.258). En la perspectiva de alta exigencia, se plantea que:

Jobs detestaba las presentaciones formales, pero le encantaban las reuniones informales cara a cara. Reunía a su equipo ejecutivo todas las semanas para discutir ideas sin un orden del día prefijado, y pasaba todas las tardes de los miércoles haciendo lo mismo con su equipo de publicidad y marketing (Isaac, 2014, p.84).

Esta variedad de miradas sobre el liderazgo y la comunicación cruza el campo del conocimiento del líder, que “Si las personas no confían en el líder, es difícil conducirlos al cambio. Para lograr que confíen en uno, es necesario que lo conozcan: quién es, de dónde viene y por qué tiene las ideas que tiene” (Abarca, 2010, p.74).

A la vez, ya no es suficiente pensar la comunicación interna con base en la estrategia, la táctica, los soportes comunicacionales, las tecnologías, las narrativas. Con esta claridad por parte del líder, el desafío es mayor: hacer que las ‘cosas’ importen a las personas adoptando una acción emocionalmente empática. “Una acción es esencialmente un desplazamiento de energía humana

[...] que crea una modificación en ese entorno o que introduce una nueva realidad o un nuevo significado” (Costa, 2001, p.28).

Al liderazgo y a la comunicación se le adiciona un tercer componente: el trabajo; un campo en constante resignificación. Frente a esto, se plantea que “nadie discute ya la importancia del trabajo para el hombre. Es compartido que estructura la personalidad, brinda un rol en la sociedad, otorga estatus. Es decir, es mucho más que un sustento económico” (Martínez, 2005, p.51). Pero, el cómo se vive el trabajo, con cuáles valores y bajo qué rutinas diarias son cuestionamientos que se mantienen aún en el debate tanto para las ciencias sociales como para los estamentos económicos en su globalidad.

Por lo mismo, esta investigación aspira a contribuir con un nuevo hacer interno organizacional, un hacer comprometido con el ser humano, con sus fortalezas y sus sueños individuales/grupales, ya que se proyecta hacer de los resultados del estudio un punto de partida para futuras investigaciones sobre las competencias del líder organizacional en relación con las mediaciones comunicativas en contextos organizacionales y sobre la comunicación y su relación con el liderazgo de Latinoamérica.

De esta manera, este estudio persigue develar un espacio liberador y substancial para el campo de la gestión, enfrentando con esto, los prejuicios clásicos y las zonas de *comfort* existentes sobre la Comunicación Organizacional y su utilidad real en el día a día de las empresas. Igualmente, el énfasis se enfoca en mirar con otros ojos el rol de los líderes, el mundo de la comunicación en su globalidad y la dimensión del trabajo (Betancourt, 2011).

Este documento agrupa el proceso de investigación así: el Capítulo 1: Introducción incluye: la Fundamentación con los ejes movilizadores y los retos a emprender en esta investigación; el Planteamiento del Problema con los antecedentes, los objetivos y las preguntas de la investigación;

el Estado del Arte con la revisión de investigaciones próximas a esta; el Marco Teórico con posturas y planteamientos teóricos que se abordan en tres perspectivas: Comunicación, Organización y Liderazgo y la metodología con la estrategia metodológica, los instrumentos, los criterios de selección de los casos, y el proceso de análisis. El Capítulo 2: Resultados contiene cinco lecturas de los casos. El Capítulo 3: Categorías Emergentes y Teoría fundada justifica las categorías emergentes y muestra la manera de articularlas en la propuesta final. El Capítulo 4: Conclusiones, puntualiza los alcances de los aportes de la investigación. El Capítulo 5: Referencias Bibliográficas, da cuenta de la literatura citada en el contenido del documento.

CAPÍTULO 1. UBICACIÓN Y REFERENTES

El fenómeno social/individual del trabajo es una experiencia de alta relevancia para los grupos humanos (Sivadon, 1987, p.16), por ello se plantean los ejes movilizados y los desafíos a emprender que respondan al hecho evidenciado en diciembre de 2017, sobre las mujeres quienes abarcan más de la mitad de la fuerza laboral de Latinoamérica (50,2 %) y que el hombre ya no es el único agente activador de la economía (OIT, 2017). Así el campo de la comunicación (Villalobos, 2011; Torregrosa & Gutiérrez, 2010, Vidales Gonzáles, 2015) da respuestas cuando dialoga con otros saberes como el liderazgo (Manucci, 2005) y trasciende actos meramente informativos (Manucci, 2006), incluyendo la emoción (Maturana, 2005) para potenciar un líder cuyo hacer al interior de su empresa es conversar (Echeverría, 2009); Maturana & Dávila, 2015).

1.1. Fundamentación

Come ejes movilizados se considera a Adler (1936), quien señala que se masifica al sujeto y se invisibiliza al obviar el carácter social de lo individual en los intercambios en comunidades y organizaciones. Así, en apoyo, Maturana & Pörksen (2005) definen ‘conocer’ como “la observación de una conducta adecuada en un dominio determinado” (p. 80). Por su parte, América Latina como territorio cultural requiere repensar sus dinámicas organizacionales con una comunicación y un liderazgo de mayor amplitud frente a su actual circunstancia: salir de la pobreza (Pizzolante, 2003). Por tanto, potenciar el desarrollo económico con identidad (Dos Santos, 2017) puede resultar en un saber comunicativo renovado para la gestión. Además, repensar el presente-futuro laboral de la región con perspectiva comunicativa requiere de “un punto de inflexión de renovación de certezas y juicios” (Gómez, 2012, p. 89).

Los desafíos para emprender contemplan un compromiso con el mundo del trabajo, con la realidad latinoamericana y la calidad de vida de sus trabajadores, lo cual se atiende en una relación

sinérgica como un reto diario, para un líder, por comunicar en forma eficaz (Gil, et al., 2011), hacia la excelencia (Schvarstein, 2002). Así, este trabajo se inspira en el mejoramiento laboral de los países de una región aún en busca de desarrollo propio. Igualmente, se despliega el campo de estudio de la comunicación hacia núcleos problemáticos diversos del fenómeno social identitario (Ruiz, 2013, p. 28). Con esto, el impacto de esta investigación reside en el cambio de enfoque de cómo observar el fenómeno de la comunicación y el trabajo. Por lo mismo, se concilian los planos axiológico, ontológico y gnoseológico dando valor agregado a los sistemas de creencias y, con ello, se potencia la generación de nuevas redes conceptuales para aplicar la comunicación en el mundo del trabajo latinoamericano (García y Pantoja, 2008).

1.2. Antecedentes

Este acápite se aborda desde dos aspectos cruciales para definir el contexto que circunda el objeto de estudio de este estudio: la descripción de la realidad o acercamiento al mundo cultural de América Latina y una precisión sobre las organizaciones públicas y privadas.

Así, el acercamiento a esa realidad latinoamericana remite a la época de la revolución industrial, cuando la fuerza física de los obreros en el mundo entero era el recurso que generó movilidad y aplicabilidad al uso de la maquinaria industrial (Raso Delgue, 2018, p.10). El tiempo ha transcurrido y, con esto, la resignificación del trabajo y sus prácticas también (Goos, 2013).

Los países latinoamericanos son actualmente resultado de la sedimentación, yuxtaposición y entrecruzamiento de tradiciones indígenas (sobre todo en las áreas mesoamericana y andina), del hispanismo colonial católico y de las acciones políticas, educativas y comunicacionales modernas (García Canclini, 1989, p. 79).

El mundo laboral hoy, al experimentar una alta tecnologización en sus procesos (Saunders, 2018), requiere de habilidades conversacionales efectivas para que el conocimiento fluya al interior de las empresas en forma transversal y expedita. En otras palabras, el ‘saber’ como recurso

dinamizador de la economía en estos tiempos, en la sociedad del conocimiento, requiere con urgencia de nuevas capacidades dialógicas por parte de las compañías; todo “al servicio del entendimiento y el aprendizaje continuo” (Jauli & Reig, 2000, p. 65).

Lo social y lo político, a finales de 1800 y a principios de 1900, se movían en torno a grandes luchas sindicales en el mundo entero y específicamente en América Latina (De la Garza Toledo, 2005), con miras a reivindicar el trabajo como un fenómeno social y económico que estaba en disputa, por prácticas organizacionales estructuralmente injustas y deplorables (Echevarría, 2010). Estas reivindicaciones por una vida laboral digna, vigentes en la región, se le otorga a la desigualdad estructural en la economía (Álvarez Leguizamón, 2005), lo cual genera control tanto económico como político al interior de los países y sus sistemas de organización.

Frente a ello, en este continente, el fenómeno del trabajo suele relacionarse con prácticas de desgaste como el estrés, el maltrato (Martínez, 2010), el clima organizacional deficiente (Arribas, 2006), una tasa de sindicalización baja, sinsentido del hacer, participación escasa, entre otras tantas tensiones. Todo esto forja, con el tiempo, “fisuras estructurales, desconfianza, antagonismo y confrontación entre el trabajador y las autoridades de las empresas” (Diez, 2014, p.9).

A modo de ejemplo, en Chile, el 58 % de las personas se siente abusada en su empresa; el 90% relaciona el trabajo sólo con ganar dinero; el 63% siente que hay pocos espacios de innovación; el 62% piensa que hay escasas posibilidades de capacitación; el 63% siente que hay bajas oportunidades para crear e innovar; el 54% se siente infeliz en su trabajo; el 30% está agotada en su organización; el 48% de las licencias médicas están relacionadas con la salud mental laboral; el 86% de los empleados menores de 35 años se cambiaría hoy ante una oferta laboral; el 85% de las personas no renuncia a las empresas, sino más bien a sus deficientes líderes (Visión Humana & Universidad Adolfo Ibáñez, 2016).

Otra estadística refiere que, ya en 2002, las enfermedades laborales son causantes de más de 2 millones de muertes al año; es decir, seis veces más que las originadas por accidentes laborales (OIT, 2002). En Chile, las principales enfermedades laborales son laringopatías, dermatitis, salud mental e hipoacusia; además, uno de cada tres chilenos (34%) dice sentirse altamente estresado en sus ambientes laborales (OIT, 2002).

A estas cifras, se adicionan los estudios del Ministerio de Salud de Chile, el cual señala que las incapacidades por enfermedades mentales de origen laboral marcan “50 mil días de trabajo perdidos al año” (Ministerio de salud de Chile, 2017); y que entre, 2002 y 2012, “estas patologías aumentaron en 700%”. Estos datos evidencian que “tales enfermedades inciden negativamente en la salud de los ocho millones de trabajadores que componen la actual fuerza laboral en el país” (Red Internacional, 2015).

Las patologías laborales concentran sus causas en los extensos “tiempos de traslado al trabajo 36,4% de los casos, estos plazos son entre 1 y 2 horas, y un 5,8% señala que requiere más de 3 horas para llegar a su destino (MINSAL, DT, ISL, 2011). Según el Instituto Nacional de Estadísticas INE (2017), la mitad de los trabajadores chilenos ganan 350 mil pesos mensuales o menos; en la falta de descanso laboral el 61,5% de los trabajadores no puede disfrutar plenamente su descanso los fines de semana, pues debe destinar horas a trabajar el sábado o el domingo y en la doble carga de tareas en el caso de las mujeres, a la carga laboral se agregan las tareas domésticas. Además, “el 45% de las mujeres indica que siempre o casi siempre deben dejar el trabajo para solucionar un problema en casa” (INE, 2017).

Con base en el Informe Anual que entrega la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) en Chile, en 2016 “fueron diagnosticadas 7.232 enfermedades profesionales en las distintas mutualidades del país (Chile), de las cuales el 53% fueron por salud mental”. Esta

estadística que se expone sobre la realidad chilena, en los otros países de la región puede ser igual o peor (por el nivel de desarrollo empresarial, económico y cultural). Esta tensión económica-social, que se provoca en la práctica del trabajo, se evidencia desde la época industrial hasta estos tiempos; pero, en rigor, su historia de escaso cuidado con el trabajador es aún más antigua (Ministerio de Salud, 2017).

Aunque los países de la región reportan interés por implementar políticas de mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores y se promueven estándares de calidad como las OHSAS 18001; una norma internacional que busca dar garantías y mejores condiciones laborales. Estas iniciativas parten reportes en los que la OIT muestra que cerca de 317 millones de trabajadores sufren accidentes en el mundo, anualmente y que alrededor de 2, 3 millones fallecen a causa de un accidente o una enfermedad ocupacional tanto física como psicológica (OIT, 2019). De manera puntual, en América Latina, se encontró que producen 11,1 accidentes mortales por cada cien mil trabajadores en el sector manufacturero, 10,7 en el sector agrícola y 6,9 en el sector de los servicios.

Con lo anterior, al revisar el origen etimológico de la palabra trabajo que surge de la voz latina *tripaliare*, cuya traducción es ‘torturar’ se vinculan una serie de valoraciones simbólicas que marcan la pauta de los comportamientos de empleadores y trabajadores y que demandan atención en la región⁹; “a *tripaliare* se asocian hoy las cadenas a trabajos forzados y el maltrato de los prisioneros de guerra” (González & Morales, 2010). En la edad media, este vocablo se castellanizó por *travallar*, que derivó en *treballar* y pasó a nombrarse trabajar. “Como sinónimo de padecimiento, más tarde se empleó en forma figurativa, en relación con las tareas que demandaban

⁹ Es importante reconocer la diversidad de disciplinas requeridas y señalar que “El trabajo es temática abordada expansivamente desde distintos emplazamientos disciplinares a partir de fines del siglo XIX: la antropología, la sociología, desde luego la economía y también la psicología” (Sandoval Ocaña, 2016, p. 10).

demasiado esfuerzo y finalmente, todas las actividades rentadas terminaron llamándose así” (Velásquez, 2016, p.29). Es decir, el dolor arquetípico del trabajo, que antes los esclavos lo experimentaban de manera corporal, hoy se vive en el mundo moderno con su propia perspectiva emocional, donde el miedo se manifiesta de manera permanente.

Para esta práctica, el miedo¹⁰ constituye un componente de control interno en las empresas latinoamericanas, el cual se asocia con liderazgos verticalistas, coercitivos y desconfiados; liderazgos que fundan su rol desde la implementación del miedo. Ante el tema, se afirma que “Nadie lo reconocerá abiertamente, pero el miedo ha sido empleado como método de gestión en las empresas durante siglos, y se continúa empleando” (Jericó, 2006, p.17). Por lo mismo, el trabajo en sí, como fenómeno social, económico y emocional, ha cargado siempre, con una intensa memoria de conflictos y desencuentros. Frente a esta realidad, urge fundar una nueva epistemología para el trabajo.

Este nuevo escenario ético, del cómo visibilizar y vivir el trabajo, requiere de una nueva mirada tanto de los líderes como de los sindicatos, los gobiernos corporativos e inversionistas del conjunto de los trabajadores. Ya las propias políticas de la OIT, inspiradas en el concepto del Trabajo Decente, exponen la necesidad urgente de resignificar la conexión entre el ser humano y el trabajo. Así, el ‘trabajo decente’ es una meta, que refleja en un lenguaje claro una aspiración universal de la gente en todo el mundo y establece un vínculo con sus expectativas de conseguir un trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad y dignidad humana. Es a la vez una meta personal para la gente y una meta del desarrollo para los países” (OIT, 2001, p.5).

Pese a esta historia errática del mundo laboral, en este último tiempo se han estado posicionando nuevas tendencias organizacionales que poco a poco buscan reescribir esta historia

¹⁰ “[...] baja productividad, desconfianza entre jefes y subordinados, falta de comunicación, entre otros ejemplos más, son algunos signos y señales que caracterizan la presencia del miedo en una organización” (Bedoya & Velásquez, 2014, p.352).

de desaciertos con creencias y acciones renovadas frente. A modo de ejemplo, el concepto de Bienestar Organizacional (Calderón Hernández, et al., 2003), cada vez más estudiado y cuantificado por las Gerencias de Personas dentro del ámbito empresarial (Abarzúa, Conteras & Robles, 2011), ha alcanzado resultados frente a las políticas de RRHH que, con el tiempo, se afianzan al interior de las culturas organizacionales de la región (Cantoni, 2002).

Hoy, el bienestar organizacional está disminuyendo las tasas de accidentabilidad en diversas empresas de la región (48 a 50%); está reduciendo el ausentismo (43 a 51%), está aumentando la productividad (31 a 40%); está incrementando la excelencia operacional (30 a 45%); está mejorando la calidad del servicio (15 a 25%); está proyectando la rentabilidad (15 a 28%); está fortaleciendo el clima laboral (55 a 90%); está consolidando la confianza a nivel interno (30 a 55%); está reduciendo la rotación (33 a 58%), entre otros indicadores de buena vida laboral (Fundación Universitas, 2017).

Estos procesos, claramente incipientes, representan el inicio de una nueva mentalidad laboral que se espera se transforme en cultura, con el tiempo. En esta línea, se busca construir un nuevo formato cultural-organizacional de reflexión-acción que contemple el empoderamiento del trabajador como una nueva dinámica para el entendimiento interno. Para materializar la aspiración de empoderamiento, se requiere repensar el liderazgo y su actual rol en este cambio cultural; por ello, se enfatiza que “Las empresas, son en su mayoría espacios sociales donde participamos en varios equipos de trabajo, nos relacionamos con clientes, proveedores, pares, competencia, reguladores, comunidades, etc. [...] y siempre está en juego nuestro empoderamiento relacional” (Walker, 2013, p. 1).

Estos nuevos desafíos reclaman cambios en el cómo el líder percibe el mundo, y, a la vez, en su flexibilidad para aprender con una actitud resuelta. Para que este aprendizaje ocurra, el rol

comunicador del líder es fundamental para así afrontar los sistemas de creencias (valores y juicios maestros) y articular procesos de transformación con una actitud crítica. Así, se plantea que los individuos están inundados de información confusa, de una infinidad de cambios y gran incertidumbre. Por lo mismo, se requiere de un “liderazgo que habite en un aprendizaje continuo” (Eichholz, 2015, p.28).

En cuanto a las organizaciones públicas y privadas, esta investigación desarrolla teóricamente la relación: comunicación, liderazgo y organización al interior de empresas latinoamericanas; una relación que es tratada desde ámbitos de conocimiento y de la acción humana que pueden configurar correspondencias y complementariedad hacia el mundo del trabajo, tanto público como privado. De ahí que se busque evidenciar las posibilidades de la comunicación, entre otras cosas, con el propio fortalecimiento conversacional en el campo de la gestión (Patterson, 2004).

Así, se convoca la noción de intercambio y se reconoce que “Conversar es conectarse conscientemente con otros a través de sonidos o símbolos con el propósito de afectarse recíprocamente en busca de generar acciones para satisfacer necesidades o inquietudes, las que se sustentarán con la construcción de vínculos comunes” (Flores, 2009, p.53). Esta conversación o acción comunicativa se refleja en el diálogo (Díaz Montiel, 2007), cuya acción pone de acuerdo con dos, o más, personas para tener comprensiones compartidas de los resultados, acciones y compromisos. Así, “la coordinación de la coordinación de acciones consensuales puede entenderse como el conversar que logra que el ser humano transforme la realidad” (Zea, 2007, p.37).

Igualmente, se centran los esfuerzos en la reflexión sistemática en torno a cómo repensar el liderazgo latinoamericano desde una comunicación eficaz y conectada con la integralidad de la organización (pública o privada). Se inicia con el debate argumentando que “cuando escuchamos, enviamos un mensaje de respeto y consideración por los demás. En cambio, cuando sólo nos

centramos en hablar, comunicamos una imagen de soberbia, individualismo y ego” (Fischman, 2009). En complemento, se subraya que la “comunicación efectiva se basa en escuchar, afirmar y declarar con poder” (Flores, 2009).

Así, ya no es suficiente pensar la comunicación interna en términos de la estrategia, la táctica, los soportes comunicacionales, las tecnologías, las narrativas y la creatividad. Con esta postura consciente por parte del líder, se invita a hacer que las cosas importen a las personas, ejerciendo un liderazgo generativo, con una acción empática y comprometida; así, “[...] una acción es esencialmente un desplazamiento de energía humana [...] que crea una modificación en ese entorno o que introduce una nueva realidad, o un nuevo significado” (Costa, 2001, pp. 35).

Para América Latina, la matriz cultural en estos temas, más allá de los matices y énfasis de cada cultura-nación, responde a asuntos comunes: ser un continente en proceso de desarrollo económico-social aún con índices altos de pobreza (CEPAL, 2019)¹¹; con patrones culturales cercanos, en cuanto a la manera de entender el liderazgo, por lo general verticalista, controlador y desconfiado; naciones influenciadas por elaboraciones teóricas empresariales en su gran mayoría anglosajones, japoneses y españoles también (Jaguaribe et al., 2017). Es decir, una región carente de miradas propias identitarias, en relación con el cómo entender el rol de los líderes en la gestión diaria; con una carga alta en los mestizajes de cada una de los territorios y culturas originarias fundadas en saberes arquetípicos de alto impacto en la actual conducta. Además, se reconoce por modelos políticos y económicos fuertemente marcados por la disputa de paradigmas: “Neoliberal vs. Estado de Bienestar” (Añez, 2004). Sin embargo, predomina la inspiración en la necesidad de logro de alta rentabilidad y optimización de la gestión, lo cual se ha referenciado en escuelas de

¹¹ CEPAL señala en el año 2017 “30,2% de la población, alrededor de 184 millones, vivía en condiciones de pobreza, en tanto que un 10,2%, unos 62 millones, se encontraba en condiciones de pobreza extrema, el porcentaje más alto desde el año 2008” (CEPAL, 2019).

negocio que, a lo largo de las últimas dos décadas, han instalado nuevas formas de entender e intervenir los actuales procesos empresariales en la región. Se han estandarizado los procesos laborales como resultado del posicionamiento de poderosas multinacionales (Saguiet & Ghiotto, 2018), en los mercados latinoamericanos, “impactando en forma directa la homogeneización de los estilos de trabajo y en sus hegemonías” (Rentería, 2017, p. 235).

Bajo el parámetro del cambio, las organizaciones se transforman solamente cuando sus miembros sienten que hay que cambiar y tienen la posibilidad de hacerlo (Maristany, 1998, p. 135). A la vez, el cambio es el resultado de una multiplicidad de variables, entre estas, la toma de conciencia o empoderamiento psicológico. Con esto, se argumenta que para alcanzar el éxito hay que “tratar con seres humanos, lo cual equivale a decir, con seres conscientes” (Kofman, 2008, p. 38).

El rol del líder que está viviendo resulta esencial y estratégico para la región, ya que ellos son quienes diseñan los estados emocionales, laborales y de alineamiento al interior de sus colectivos de trabajo y, con esto, la comunicación se convierte en el factor crítico de éxito que puede hacer que la identidad organizacional latina se transforme positivamente, siempre asumiendo que este poder dinamizador ha de ocurrir en el marco de una ética común al servicio del desarrollo y del cuidado humano. En esta línea, se plantea que el camino hacia un nivel superior de humanización es condición necesaria para la supervivencia de la especie; y, esto es posible cambiando los paradigmas del éxito, la acumulación y el poder por el paradigma del cuidado (Toro, 2015).

Desde este ángulo, América Latina necesita encontrar su propio modelo de desarrollo cultural/empresarial. Así, los líderes y la comunicación serán parte de los recursos estratégicos que facilitarán este rediseño del presente y, en consecuencia, del escenario de futuro deseable.

1.3. Estado del Arte

La revisión bibliográfica adelantada en el estado del arte lleva a manifestar que son escasas las investigaciones que se han realizado sobre la caracterización del modelo organizacional latinoamericano y menos aún en torno a la relación triádica comunicación-liderazgo-organización, hecho que hace de este un territorio que amerita la exploración en tanto que aporta a la construcción del sentido de las prácticas comunicativas en las organizaciones de la región y las implicaciones que su aplicación tiene sobre el sistema empresarial. Con esto, se acudió a la revisión bibliográfica en torno a dos relaciones. La primera relación, comunicación y organización, reúne investigaciones agrupadas en siete (7) subgrupos o subcategorías:

1. Sobre Clima Organizacional se encontraron estudios que persiguen un mejoramiento del ambiente organizacional Pérez (2013); León (2013) quien conjuga Liderazgo, Comunicación y Trabajo en Equipo.
2. Cultura Organizacional con investigaciones de (Rivera Porras et al., 2018), Arellano (2008), Bruno & Paricio (2013) y Gómez & Prowesk (2011) sobre procesos de comunicación interna.
3. Cambio Organizacional que aborda trabajos de Nickols (2016); Soparnot (2011); García-Rubiano, Arias & Gómez (2013) quienes miden el cambio y proponen estrategias que se vinculen al desarrollo (Prieto et al., 2006; Pirela et al., 2015; Arellano, 2008). Además, presenta un acercamiento a la gestión de la comunicación y las relaciones públicas (Herrera & Arévalo, 2016; Zerfass, 2009; Moreno et al., 2010), teniendo como base, entre otros, diagnósticos de la Cultura Organizacional (Stage, 1999).
4. Herramientas Comunicativas, (Rodríguez, 2013; Herrero & Campos; 2012) (Rivera et al., 2005; Scheinsohn, 2010) con planteamientos de instrumentos como el Protocolo, los gabinetes de trabajo (Almansa, 2005), la responsabilidad social (Vallejo, 2010; Aguilera Castro & Puerto

Becerra, 2012; Puerto-Becerra, 2012) y la gestión del conocimiento (Saldarriaga, 2013); Stephens, Barrett & Mahometa; 2013; Rodríguez-Gómez, 2006; Tejada-Zabaleta, 2003); indagaciones que se hacen en diversas partes del mundo como Corea y USA (Lee & Cho, 2017), la comunicación redundante (Stephens, Barrett & Mahometa, 2013); Cannella, Park & Lee (2008); la proximidad comunicativa (Knapp, 1992/1980) y efectividad en Tailandia (Sanposh (2011); metodologías para la mejora continua (Queris-Rojas, et al., 2012) y la pertinencia de las evaluaciones (Puentes Poyatos, et al. 2009); desarrollo organizacional (Sandoval Duque, 2014; Ángel-Sveda, 2011), la estimación del cambio (Soparnot, 2011) y el aprendizaje (García-Rubiano, et al, 2013; Arras Vota et al, 2008).

5. Productividad, resalta la relación entre la comunicación y su incidencia en la capacidad productiva de las empresas (Muñoz, 2011; Gómez, 2007).
6. Manejo de Crisis, reúne estudios sobre la comunicación en tiempos de riesgo o de crisis (Coombs, 2007) y las redes sociales en momentos de crisis (Veil, Buehner & Palenchar, 2011).
7. Revisión, acopia estudios sobre el rol de España como país editor de revistas sobre Comunicación (De-Filippo, 2013), sobre la correspondencia entre la comunicación y las relaciones de poder en la sociedad de las redes sociales (Castell, 2007) y sobre la sistematización de investigaciones en Reino Unido (Gray, Kouhy, & Lavers, 1995).

La segunda relación, comunicación y liderazgo, encuentra estudios relacionados en cuatro grupos:

1. Conflicto, sobre el uso y abuso frente a las transformaciones sociales y comunicativas (Pareja (2011; Matthews, Christini & Hendrickson, 2004) y se trabaja la relación entre conflicto, comunicación y liderazgo (Buitrago, 2017).

2. Tecnologías, se encuentra que: la cultura sustentada en valores determina los factores expresivos, afectivos y de comportamiento en las organizaciones (Gillezeau, 1999; Zerfass & Huck, 2007); que se evidencia la interdependencia entre la comunicación y el liderazgo, con disciplinas transversales (Gray, 2010); que los líderes y sus equipos virtuales emplean más tiempo en sus comunicaciones en tiempo real (Fjermestad & Ocker, 2007; Kahai, Huang & Jestice, 2012) y que la comunicación con los millenials afecta las organizaciones por las relaciones con sus colegas (Myers & Sadaghiani, 2010).
3. Perfil del líder, tema detallado en estudios que incluyen la comunicación en una serie de elementos a tener en cuenta al seleccionar los líderes (Gutiérrez García, 2010; Ogliastri, 2005; Barrios, 2010, que muestran cómo se retoman los valores éticos Orjuela (2011) (Schreurs & Tiberghien, 2007; Rodríguez, 2013; Barroso Tanoira, 2007), que exploran la caracterización de la administración de recursos humanos en América Latina (Elvira & Dávila, 2005) y los aspectos que se asocian con la toma de decisiones, la asertividad comunicativa y la adecuación a la práctica diaria (Aburto & Bonales, 2011; Chillida, 2007).
4. Productividad, asociada al liderazgo, recoge estudios sobre las actitudes, creencias y valores como claves del cambio en las organizaciones que pueden estar en manos del líder y la manera de desarrollar procesos comunicativos Chapman (2002; Morgan & Philip, 2009). Además, contempla estudios sobre los líderes y su relación con la gestión del cambio y la comunicación interna (Kitchen & Daly, 2002).

De lo anterior se desprenden cuatro líneas de reflexión: 1) el comportamiento de la comunicación en la gestión de los procesos organizacionales en manos de las autoridades reconocidas en las empresas de América Latina. 2) el tejido conceptual diferente a la comunicación al interior de las empresas que pueda apoyar un manejo adecuado de las relaciones entre

empleadores y empleados. 3) la manera en que la comunicación se conecta con las maneras de asumir el liderazgo dentro de las empresas. 4) los aspectos organizacionales que afectan o se ven afectados por el modo en que las directivas de una empresa se comunican con sus colaboradores.

1.4. Preguntas de Investigación y Objetivos

Esta investigación gira en torno a cuatro preguntas:

1. ¿Qué nos dicen las empresas sobre la relación triádica entre comunicación, liderazgo y organización en términos de la gestión integral organizacional de dieciocho (18) empresas públicas y privadas, de nueve países (9) de América Latina?
2. ¿Qué conceptos, provenientes de otros campos del saber organizacional, se pueden integrar al paradigma teórico de la comunicación interna en relación con el liderazgo para el escenario laboral de la región?
3. ¿Cuáles son los componentes que inducen la triada comunicación, liderazgo y organización a la acción dentro estructuras organizativas de la región?
4. ¿Qué posibles interrogantes se pueden resolver, en cuanto a las implicaciones teóricas, a partir de la relación entre comunicación y liderazgo, en el contexto empresarial latinoamericano?

Ahora bien, cada una de las páginas de esta investigación conduce a la construcción de una dimensión cognitiva, a la comprensión integral del sentido de lo humano y su relación con la comunicación y el trabajo. Por tanto, no hay que olvidar que la perspectiva organizacional, la comunicación y el liderazgo son componentes de algo mayor, que es el individuo y su conexión atávica con el trabajo como experiencia social. Es la persona quien concluye siendo un recurso básico en este *corpus* de estudio y, a la vez, la persona es quien dará los lineamientos resignificativos para construir un nuevo saber con respecto al desarrollo humano bajo un contexto

laboral e histórico de cambio continuo (Rodríguez, 2015). A modo de ejemplo, en los inicios del psicoanálisis la mirada de esta corriente con respecto al individuo y el trabajo era clara: “La valoración puramente negativa del trabajo como un ‘mal necesario’ [...] es característico para una época de creciente industrialización, en la que exclusivamente el capital que trabaja puede servir a la satisfacción del placer” (Wyss, 1975, p.103). El ser humano, el trabajo y cada época, en su particularidad, co-construyen sus propias dinámicas interpretativas.

De manera puntual, esta investigación se propone:

Objetivo General

Comprender la gestión de liderazgo al interior de las empresas con el fin de identificar el rol de la comunicación como matriz generativa de procesos organizativos coherentes y sostenidos en América Latina.

Objetivos Específicos

El logro del objetivo general supone alcanzar los objetivos específicos:

- Develar la relación triádica entre comunicación, liderazgo y organización en términos de la gestión integral organizacional en dieciocho (18) empresas públicas y privadas, de nueve países (9) de América Latina.
- Re-crear conceptos provenientes de otros campos del saber organizacional que se pueden integrar al paradigma teórico de la Comunicación Interna en relación con el Liderazgo, para el escenario laboral de la región, como recursos teóricos de apalancamiento de las condiciones de posibilidad de la práctica organizativa efectiva.
- Precisar el conjunto de los componentes que materializan el rol de la triada comunicación, liderazgo y organización, al interior de la gestión diaria de las organizaciones en Latinoamérica.

- Especificar posibles interrogantes se pueden resolver, en cuanto a las implicaciones teóricas, a partir de la relación entre comunicación y liderazgo en el contexto organizacional latinoamericano.

ANEXO 1. CORRESPONDENCIA OBJETIVOS, PREGUNTAS Y CONCLUSIONES

1.5. Marco Teórico de Referencia

Esta investigación desarrolla, teóricamente, la relación: comunicación-organización-liderazgo; una relación tratada con una perspectiva sistémica, colaborativa y generativa; una relación abordada como ámbitos de conocimiento y acción humana que pueden configurar correspondencias y complementariedad; una relación que se asume desde tres planos de reflexión hacia una articulación sistémica. Así, en primera instancia, se establece las perspectivas teóricas de la comunicación y la organización, que fueron decantando en la comunicación organizacional y sus paradigmas desde las direcciones de comunicación (DIRCOM), las cuales pueden ser resignificadas con las teorías del liderazgo organizacional y el trabajo, en el contexto de los retos del actual escenario social.

En segunda instancia, se adoptan tres planos como cimientos teóricos sobre los cuales se edifica la estructura de análisis de la triada (comunicación, organización y liderazgo):

- a) El plano ontológico, como un saber nuevo, que busca el estudio del ser, o como plantearía Cepeda, al describir la cosmovisión de Heidegger con una pregunta: ¿Qué pasa con el ser?, es una cuestión que exige el ejercicio de una ontología renovada, en la cual se El plano ontológico, un saber nuevo, estudia del ser que muta y lo lleva a la conversación, mediante la pregunta ¿Qué es del ser? (Cepeda, 2019, p.89), a lo que se agregan dos elementos: la acción (Echeverría, 2008, p.47) y el aprendizaje (Olalla, 2014). Por tanto, la ontología constituye al

sujeto y, en lo específico del trabajo, aporta una óptica integral para comprender al ser humano y sus complejidades.

- b) El plano gnoseológico instala el punto de inflexión en el estudio del conocimiento, al que se agrega el observador como pilar central (Maturana & Varela, 2006). Ahí surge la construcción organizacional, la cual define el cómo levantar un nuevo conocimiento, desde una infinidad de criterios (Canals, 2003). Se destaca que este conocer vivo (Caamaño, 1989) de la gnoseología nutre con un saber nuevo el mundo laboral, la conversación colectiva y el aprendizaje continuo.
- c) El plano axiológico, inspirado en el estudio de los valores, se ocupa de “aquello que por su alto valor y valer es susceptible de mantenerse y enaltecerse” (Soto, 2007, p.8). Igualmente, este saber se enfoca hacia una correlación abierta con el rol orientador de conductas Vásquez (2002). Esto es, “Las cuestiones axiológicas afectan la vida emocional [...] tanto en el orden estético como en el ético [...] y la emoción tiene sus razones para moverse de una u otra dirección” (Frondizi, 2007, p.46).

La ontología (ser), la axiología (valores) y la gnoseología (conocimiento) obstruyen espacios de quietud e indiferencia en la empresa, instaurando pilares de transformación y modificación cultural necesarios para tiempos nuevos con nuevas preguntas. Estos tres planos, en combinación y fricción, desempeñan la función modificadora de ideas que hacen transitar el colectivo de un estado a otro y, a la vez, abren la opción de reevaluar creencias y actitudes que incitan a la acción coordinada para futuros escenarios. Uno de los conceptos que consolida la acción, frente a estos componentes filosóficos interconectados, es la voluntad. Esta concepción, poderosa y resolutiva, está al servicio de un acto consciente que persigue una nueva coherencia dentro de un escenario ya establecido. Desde la ética, se precisa que “El acto voluntario no es la manifestación espontánea de un deseo; por el contrario, supone una reflexión y la aceptación de una responsabilidad, es por

eso por lo que la voluntad no corresponde solamente al deseo más fuerte, sino que procede de la reflexión, y corresponde también a la acción racional” (Torres, 2010, p.25). Precisando: con estos saberes no prevé una síntesis teórica; se provoca una fuerza externa que articule factores de cambio y dinamismo en la realidad cultural, en este caso, de las organizaciones productivas.

En cuanto a los ejes teóricos comunicación, organización y liderazgo se plantea lo siguiente:

La **Comunicación como matriz generativa**, se define como agente dinamizador de la vida (Fontalvo, Quejada, & Puello, 2011), que resignifica la historia (Vidales-González, 2015) y se funda en la subjetividad del observador (Cieza, 2013), aspirando a instalar un paradigma (Minsky, 2010). Etimológicamente, del latín *communis*: común (RAE, 2001) se trata de compartir alguna información, idea, actitud (Koontz, 1976). Como símil del entendimiento, no persigue alinear sino diseñar un espacio de encuentro para articular un propósito común (Walzlawick, 1994) y se constituye como un fenómeno natural e inherente al ser humano (Vera-López & Villegas, 1997), con implicaciones fenomenológicas y tanto en lo individual como en lo grupal (Ritter, 2008). Así, los sistemas de intercambio simbólico (Alcover, 2003) diseñan sociedades (Blumer & Mugny, 1992) donde los encuentros inspiran la diversidad en la interioridad del sujeto (Maturana, 2010) en conversaciones (Rizo García, 2004) como “un fluir de interacciones recurrentes que constituyen un sistema de coordinaciones conductuales consensuales” (Maturana, 2008, p.85).

Frente al fenómeno complejo comunicacional (Bartoli, 1992), la información no puede reducirse a intercambios con el fin de cambiar el comportamiento de otros (López, Parada & Simonetti, 1986), bajo sistemas de creencias y culturas organizacionales en sus procesos de aprendizaje y acción (Nosnik-Ostrowiak, 2005). Por tanto, la información como recurso de encuentro es inviable en las empresas (Coppola, 2011).

En el contexto de (Grunig, 1992), (Dozier et al. 1995) y (Grunig et al. 2002), la comunicación al interior de las organizaciones vira y su gestión se consolida en función de establecer relaciones con las partes interesadas. Estos planteamientos surgen en la Teoría de la Excelencia en las relaciones públicas (Seitel, 2002; Barquero, 2002). Hace años se pensaba que la raíz de la comunicación organizacional era la comunicación interpersonal; hoy, se trata, además de agendar y de fortalecer la inteligencia intrapersonal, con uno mismo (Antunes, 2000, p.40).

Visto en el contexto de la realidad latinoamericana; “un continente [...] lleno de injusticia, de miseria, de pobreza, de personas que tienen hambre [...] y no se informan” (De Melo, 2008, p. 34), el eclecticismo al servicio de resultados es insuficiente para comprender cómo la comunicación y el trabajo deben dialogar (Corbo, 2007). En la década de los años 80 y 90 del siglo XX, prevalece la crítica al esquema tradicional de la comunicación (Serrano, 2011, p.74); se alimenta el dominio de los poderes verticalistas en una sociedad organizada con emisores privilegiados que naturalizan sus espacios de privilegio (Prieto-Castillo, 1990).

Así, se hace fundamental una ética de la comunicación (Wigodski, 2010) en concordancia con la Educación Popular que fomente la comunicación en el trabajo, vinculada a procesos humanos (Mattelart, 2011) como la acción educativa, la cual ha de ser comunicativa-dialógica para que contacte al ser (Monsalve, 2013). En este punto, la educación y la comunicación dialogan siempre al servicio de empoderar al sujeto (Zecchetto, 2010; Parra, 2000). Al igual, Freire (2010) se abre a la teoría del Liderazgo Coach y permite evidenciar cómo la comunicación, el liderazgo y la organización mantienen un vínculo de permanente retroalimentación, que admite hablar de una articulación sistémica.

Con **la interacción como punto de partida**, la comunicación como un campo interaccional (Rizo-García, 2011) se separa del paradigma clásico de la comunicación para hacerse aporte

teórico a las ciencias del conocimiento, con planteamientos sobre la imposibilidad de conocer (Zemelman, 1990) sin considerar el fenómeno del observador (Zemelman, 2010). Así, la realidad es, en última instancia, un producto de la comunicación (López, Parada & Simonetti, 1986; Watzlawick, et al, 1985). Toda comunicación produciría realidad, lo cual trasciende la idea de objeto natural para generar desarrollo y construcción de cultura en una organización (Simon, 1989) cuando se producen encuentros (Bubber, 2006; Calvache, 2015).

En la comunicación interaccional, Cortés-Silva (2002) señala que el sistema está compuesto por personas que se comunican de tal forma que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas (Rizo-García, 2011). Por tanto, un sistema no es la sumatoria de las partes, sino también la interrelación de dos o más partes (Rodríguez, 2007). En esta perspectiva, el ser humano está inserto en forma inconsciente en y por códigos, lo cual se complementa con la Teoría de la Espiral del Silencio (Neumann, 1995), ya que “cada ser humano es un microcosmos biopsíquico” (Rodríguez, 1985, p.78).

En relación con **la comunicación y organización como un sistema**, se reconoce la acumulación de roles a su desempeño diario (Capriotti 2010); poco a poco la comunicación fue entrando al mundo del trabajo (Piñuel, 2003; Goldhaber, 2001) hasta reconocer la comunicación organizacional (Hennessey, 2006). Más tarde, los investigadores estudian los procesos conductuales con una mirada sistémica (Ader, 2000) y se abre paso la inclusión de modelos de calidad y gestión, enfoques orientales que entran con fuerza en la cultura (Nosnik-Ostrowiak, 2005) de gestión occidental para arraigar el desarrollo organizacional (Kreitner & Kinicki, 1997); así, la comunicación fue construyendo un relato propio, con rasgos alineados a los requerimientos del mundo laboral (Larrea, 2008; Gómez, 2015).

Ante esto, en forma transversal a la estructura misma de la organización, Fuenzalida (2013) plantea que el resultado de un buen *feedback* es un equipo alineado, empoderado y, sobre todo, sin miedo a sus jefaturas. Con esto, una organización comunicada, permite visibilizar, además, a las organizaciones como sistemas (Urquijo, 1996), como “conjunto de elementos relacionados entre sí y armónicamente conjugados” (Ferrater Mora, 1941/1991; Abbagnano, 1996). Por tanto, la organización como sistema diseñado para lograr metas y objetivos; son sistemas grandes compuestos de subsistemas de interrelación de fuerzas (Senge, 1994), donde el entorno juega un rol trascendente (Von Bertalanffy, 1984).

De este modo, el control se hace elemento relevante en el proceso de cumplimiento de metas y establece condiciones de satisfacción para el conjunto de los miembros mientras participan del sistema (Rodríguez, 2001). Como todos los sistemas sociales, las organizaciones dan vida a la comunicación compleja (Madrigal, 2017) que cumple un rol transformador.

Ahora bien, **las organizaciones como espacios de interacción** abordan vida de los seres humanos, la cual está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con diversas organizaciones ya que, al ser eminentemente social, la persona no vive aislada, sino en un continuo acto de interacción y cooperación con otros seres vivos. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos deben cooperar unos con otros y conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual.

Favorecer la cooperación no implica planificarla ni programarla mediante instrumentos de gestión, tampoco premiarla por los aportes que hace a los resultados y la eficacia. Implica reconocer que ella es la condición fundante del grupo y del trabajo humano, y que, paradójicamente, se encuentra en los inicios y es la base para que se construyan los espacios de deliberación destacados por la psicodinámica del trabajo (Foladori, 2017, p.122).

Hoy en día, una gran variedad de organizaciones (industriales, financieras, de servicios, universitarias, gubernamentales, médicas, religiosas) conviven¹². Éstas pueden estudiarse y analizarse según el modelo de sistema abierto, puesto que importan, transforman y exportan energía durante los ciclos de actividad (Peters, 2005). Como sistemas abiertos, las organizaciones mantienen un estrecho intercambio con el ambiente; un intercambio que junto a la interdependencia conducen al concepto de eficacia organizacional, en donde el logro de los objetivos depende del mantenimiento del sistema interno (personas y recursos no humanos) y la adaptación al ambiente externo.

Dentro del estudio de las organizaciones existe una serie de teorías, entre las que destacan las clásicas como son la teoría de la burocracia de Weber, que plantea el paso de la sociedad tradicional a la moderna; la organización científica del trabajo de Taylor, que intenta establecer una comprensión racional de las relaciones sociales surgidas en el ámbito de la empresa y las teorías de la organización formal de Fayol, centradas más en los aspectos administrativos de las organizaciones económicas (Ader, 2000).

También se pueden mencionar el movimiento de relaciones humanas (de los años 30 del siglo XX), crítica de la escuela clásica y que tiene presente la actividad humana productiva de una forma más natural, con componentes afectivos e informales que le dan un sello distintivo; y las teorías de sistemas (década de los 60 del siglo XX), que va más allá de la consideración del individuo como homo *economicus* y *socialis* para enfrentarse al hombre complejo que actúa en una organización también compleja.

¹² En las organizaciones asumidas como sistemas se analizan los vínculos entre comunicación corporativa y relaciones públicas en la dinámica organizacional, las cuales se armonizan en la llamada Cultura Organizacional como médula de la organización y como un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de otra” (Robbins 1999; Citado por Rincón-Quintero, 2014)

Igualmente, se mencionan las relaciones públicas como una manera de hacer patente el campo interdisciplinar en el que se mueve la comunicación, especialmente cuando de escenarios organizacionales se trata (Ferrari, 2013). Las relaciones públicas tienen por objetivos la consecución de acuerdos y actitudes positivas para la organización (Islas, 2005), de parte de los públicos asociados a ella (especialmente de carácter gerencial) y su sentido yace en el sostenimiento de ambientes favorables (Wilcox, Cameron Xifra, 2006, p. 16).

Por su parte, el enfoque que desarrollan Katz y Kahn (1966) es un modelo de organización basado en la teoría de sistemas (Von Bertalanffy, 1984) y según sea la matriz, la organización presenta características como la recepción (entrada) de nociones y transformarlas (procesamiento) en productos (salida) hacia el ambiente. Así, las organizaciones como sistemas abiertos realizan ciclos repetitivos, necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía (Negentropía) manteniendo indefinidamente su estructura organizacional, también requiere información como entradas, retroalimentación negativa y proceso de codificación. Estos sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme, ya que existe un influjo continuo de energía del exterior y una exportación continua de los productos; tienden a la diferenciación; es decir, a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de papeles y diferenciación interna; hechos que pueden conducir, con el principio de equifinalidad y por una variedad de caminos, al mismo estado final, incluso partiendo de diferentes condiciones iniciales, ya que definen el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura.

Dentro de esta teoría, el proceso de comunicación funciona como un sistema abierto, por lo cual resulta común que se presenten ciertos ruidos. Es decir, perturbaciones indeseadas que tienden a distorsionar, desfigurar o alterar los mensajes transmitidos. Por tal motivo, se hace fundamental el análisis y la aplicación del proceso comunicacional dentro de una organización a través de las

necesidades, inquietudes, requerimientos y motivaciones que presentan estos individuos complejos, dentro de una organización sistémica. Desde la propuesta de los sistemas vivos, Maturana & Varela (1973) argumentan que “los seres vivos son máquinas autopoieticas: transforman el material en ellos mismos, de tal manera, que su producto es su propia organización [...] si un sistema es autopoietico, es viviente” (p.71).

En 1984, se plantea el inicio de la ‘era de la información’ (Castells 1999), desde esta fecha el contexto teórico y práctico de la comunicación ha cambiado. La mirada analógica del cómo entender la comunicación, por ejemplo, mutó a los procesos del hipertexto y del cómo entender las nuevas narrativas digitales (Ortiz-Russi, 2008) con la mirada de una Ciberpsicología (Scolari, 2014) en expansión. Ahora, más allá de comprender el uso transversal de la comunicación mediante las plataformas digitales, aún persiste una mirada verticalista en el cómo utilizar la comunicación al interior de las organizaciones. Estos frenos culturales del mundo del trabajo muchas veces imposibilitan verdaderos saltos organizacionales con comunicaciones destrabadas, fluidas, confiadas y co-construidas con la base organizacional. Se entiende que el actual escenario es el resultado de un proceso de cambio cultural, proceso que aún se aprecia en desarrollo, en las diversas generaciones (X, Y, Z) (Raó & Bresman, 2017), las cuales habitan dentro de cada organización. Frente a estos procesos dinamizadores, se considera que para transformar la realidad (y sistema de creencias), aparentemente inmodificable, hay que comprender, sobre todo, lo que se debe cambiar, entendiendo la concepción de mundo y las acciones conductuales de la persona interesada (Watzlawick, et al, 1985).

Estos desafíos culturales que día a día están abordando las organizaciones (empresas, instituciones, etc.), se confrontan en muchas ocasiones con paradigmas anquilosados. Por ejemplo,

una mirada antigua de la comunicación organizacional sería esperar de ésta sólo la emisión de discursos -organizaciones sordas.

En la actualidad los desafíos son otros: contextos como la sociedad de la información, la estandarización de los procesos de certificación y calidad¹³(Cantú, 2001)¹⁴, la globalización (Latham, 1997)¹⁵ de los mercados y la alta competitividad de éstos, inducen al mundo de la comunicación organizacional a no sólo desempeñar los papeles históricos antes realizados (mediatizar los contenidos), sino que se invita a explorar nuevos campos de participación transversal (y mediada) por parte de esta nueva comunicación para el fortalecimiento humano (Vinyamate, 2004). A esto se añade que:

La comunicación organizacional es la producción e intercambio de sentidos, interpretaciones y creaciones de nuevas expresiones. Es la metamorfosis asidua de los símbolos y los significados que se ponen en común y se alteran. La comunicación es un fenómeno gestor de interacción sociocultural de las organizaciones que incide en su producción, calidad, procesos y resultados” (Vargas, 2014, p.33).

Esta necesidad de repensar el rol de la comunicación y sus campos de acción en las organizaciones es sólo una propuesta entre muchas, en donde todos los días el ejercicio es reflexionar sobre el cómo hacer y abordar escenarios hasta ayer dominados con paradigmas ya en retirada. En todo el mundo las transformaciones sociales y técnicas van acompañadas por un inmenso esfuerzo intelectual y reglamentario, acciones que buscan comprender y canalizar los contactos y cambios culturales, por lo mismo, el actual desafío del mundo del trabajo invita a cambiar o a morir (Echeverría, 2007).

¹³ La calidad no es solo una frase demagógica utilizada por muchos profesionales del ramo, ya que la calidad es un atributo por conseguir en los productos y servicios que una organización ofrece a sus clientes [...] (Maya, 2014)

¹⁴ Cantú (2001) señala que el vocablo calidad se refiere a una serie de rasgos algo (importancia, calificación, carácter, índole, superioridad, excelencia, clase, importancia, condición). También, puntualiza que la palabra *quality* (en inglés) lleva a asociar una persona de un alto nivel social, algo excepcionalmente bueno en su clase, un elemento distintivo

¹⁵ El término global se refiere a la operación que tiene lugar dentro de un todo integrado, sin distinguir fronteras (Latham, 1997)

Será con el pasar de los años, cuando se podrá visualizar qué cambió en realidad y cómo esta transformación permeó el mirar-actuado como individuos sociales. Bajo este parámetro también se encuentran las organizaciones. La gran diferencia es que éstas deben abordar el nuevo escenario con cientos de mentes en proceso de reformateo, pero asumiendo que la mirada en un corto plazo debe generar respuestas unificadas y eficaces frente a las exigencias diarias, ya que “soltar una forma habitual de ser, que nos ha acompañado por mucho tiempo, no es fácil. Es más, por lo general solemos tener razones muy elaboradas para justificarlas” (Echeverría, 2012, p.43).

Un ejemplo que habla del cómo la comunicación se está abriendo paso en forma transversal dentro de la organización es la denominada gestión del conocimiento (Hernández & Martí, 2006)¹⁶. Esta disciplina busca visualizar a la organización, sus procesos y contenidos. En este caso, la comunicación organizacional se transforma en una herramienta de búsqueda y acumulación de información que, con posterioridad, hay que transformar en acción dentro de la empresa (Martín, 2007)¹⁷. Sistematizar la información, acumular conocimiento y con esto agregarle valor tanto a la organización (gestión) como a sus individuos es un gran desafío en estos tiempos. Crear conocimiento, compartirlo, mejorarlo, expandirlo, profundizarlo, transformarlo en conducta, acompañarlo en su desarrollo son algunos de los desafíos a emprender (Davenport, 2001). Aún más cuando se define a la presente sociedad como la ‘sociedad del conocimiento’ (García-Canclini, 2009)¹⁸. Por tanto, un buen conocimiento puede inducir a mejorar el desarrollo de

¹⁶Además, se considera que el conocimiento depende en gran medida de la percepción que tenga el individuo de los objetos y fenómenos que le rodean, donde influyen además aspectos como el intelecto y las experiencias adquiridas por las personas, también sus propios procesos cognitivos, como la memoria, el pensamiento y el razonamiento (Hernández & Martí, 2006).

¹⁷ Martín (2007) sugiere como pertinente la conexión de la gestión de la información con la gestión del conocimiento. En ella, se le asigna un importante papel a la comunicación.

¹⁸Canclini (2009) la llama “Sociedad del reconocimiento: cómo el conocimiento puede servir no solo para informarnos sino para reconocernos de otra manera. En una época de intensa interculturalidad este aspecto es fundamental” (P. 30)

productos y servicios, y desde ahí, a impulsar acciones resueltas y generativas tanto para el capital económico como humano de la organización. Con esto, la gestión del conocimiento,

[...] la gestión del conocimiento recoge tradiciones intelectuales provenientes de la economía, la sociología, la filosofía y la psicología. Por otra parte, también bebe de las fuentes de práctica profesional como la gestión de información, el movimiento por la calidad y el capital humano” (Canals, 2003, p.41).

La reflexión sobre el conocimiento y la capacidad de aprendizaje de una organización es un tema aún abierto al debate. Garvin (2000) expone que hay expertos que plantean que el aprendizaje requiere de un “cambio de conducta” (Senge et al, 2000) en la persona, también están quienes hablan de una “nueva forma de razonar” (Hatchuel, Le Masson & Weil, 2002), otros tantos hacen un énfasis en el “procesamiento de la información” (Núñez-Paula, 2004), como también están las corrientes que destacan “el uso de rutinas empresariales” (Pérez & Cortés, 2007), no faltan también quienes ven en el “uso de la memoria” (S. Santos, Procópio & Steil, 2015), el resultado perfecto para aprender (Albaigs, 2005). Es decir, el conocimiento en conexión con el aprendizaje son aún temas en proceso de depuración teórica. Una organización que aprende es un colectivo humano experto en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y con esto, modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimientos (Garvin, 2000).

La comunicación organizacional entonces, se transforma poco a poco ya no en un botón especulativo del mundo teórico, sino más bien, en un objeto de estudio de alta relevancia para el campo práctico del trabajo. Se comprende que la complejidad de la comunicación en el hacer diario de las personas supera el sólo proceso informativo; por tanto, se visualiza el rol de nuevas preguntas, técnicas y paradigmas en complemento a los procesos de comprensión de este fenómeno social –trabajar en grupo (Aguilera, 2018). Bajo esta urgencia, de la comunicación organizacional, el mundo del trabajo adquiere nuevos conceptos, uno de estos es la estrategia.

Comunicación y estrategia serán siempre términos asociados y dependientes el uno del otro. Se plantea a la estrategia (Massoni, 2007) como un proceso regulable, bajo una serie de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento (RAE, 2001). Con esto, se argumenta que el hombre soluciona sus problemas con sus capacidades naturales y con una de estas es la estrategia; es decir, aborda conflictos eligiendo alternativas de acción (Pérez, 2005).

Así, la estrategia¹⁹ representa diseñar significados; por lo mismo, el desafío de la comunicación está en “mantener el valor (significado) de la promesa corporativa en los diferentes públicos” (Manucci, 2008, p.61). Además, cuando el pensamiento estratégico (Capriotti, 1992) se instala en la planificación de la comunicación, las empresas tienen que definirse por una perspectiva de futuro, preguntándose ¿Dónde estamos?, ¿qué somos?, ¿dónde queremos llegar?, ¿qué queremos ser?, ¿qué hay que hacer para llegar allí? (Contreras-Sierra, 2013). En esta línea, se argumenta que todo estratega desarrolla su propio proceso de adaptación anticipada donde confluye la mayor parte de su valor, a la hora de tomar decisiones, “para él (estratega) los problemas y dificultades son valiosas oportunidades²⁰ para poner en práctica el grato ejercicio de encontrar soluciones, mejorar la sintonía mental y ejercitar el contacto con su esencia de tomador de decisiones futuras, a valor presente” (Garrido, 2007, p.98).

Es decir, no existe una fórmula única, un escenario inamovible o situaciones secuenciales, ya que la realidad organizacional (intrínsecamente dialéctica), se funda en una identidad dinámica; construye un contexto propio de acción y reacción comunicativa con el entorno interno y externo. De esta forma, es factible asumir que el mundo del trabajo, más allá de su proceso productivo,

¹⁹Cuando Pérez (2005) utiliza el vocablo “Estrategar” hace referencia a que la estrategia se entiende como una capacidad o habilidad humana. Esto significa que es la raza humana la que construye mundos simbólicos.

²⁰ La comunicación estratégica implica ante todo un gran esfuerzo por salirnos del corsé de los mensajes, para abordar el espesor de la comunicación en tanto fenómeno que está haciéndose y rehaciéndose todo el tiempo (Masoni, 2007).

también tiene una misión dialógica con el entorno²¹. Por tanto, una buena comunicación estratégica busca influenciar con mensajes (y acciones) coherentes y consistentes con los diversos públicos (Costa, 2006).

Se puede afirmar que el desarrollo de la comunicación interna en una organización representa la columna vertebral en todo proceso de posicionamiento de una marca (de adentro hacia afuera) bajo un contexto económico-social dinámico²². De igual manera, se puede afirmar que el silencio se caracteriza no sólo por la ausencia de mensajes; se comprende también que éste sí puede llegar a tener un valor comunicativo²³. Por ello, la comunicación interna de una organización es un elemento único y transversal a todas las instancias de la institución, comprendiéndose que esta comunicación (interna) es la base en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa (Brandolini & González, 2009).

La necesidad de transformar la realidad informativa en una realidad comunicativa hace que los primeros 180° de la comunicación sienten las bases en las necesidades comunicativas internas. Con esta perspectiva, Costa (1999) concluye: “Lo que las empresas deciden, planifican y realizan sólo adquiere sentido, significación y valor cuando lo comunican (...) comunicar una decisión, una acción, es más fuerte que la acción misma” (p.213). Así, pensar en la construcción de una empresa con comunicaciones internas fuertes; es proyectar una organización con identidad

²¹ Las actividades en torno a los medios señalan lo que Martin-Barbero (1987) llamó “mediaciones” lo cual trasciende y se abre para considerar la cotidianidad. Esta cotidianidad aporta la diversidad comunicativa valiosa que atañe sentidos complejos de redes culturales.

²² El desafío de toda comunicación interna está en: informar: dar a conocer, socializar, entregar información, difundir discurso, crear conciencia, generar redes de información, etc.; posicionar: instalar, diferenciar, proyectar una imagen corporativa, destacar, agregar valor a una imagen, etc.; persuadir: generar una acción, vender, educar, lograr el aprendizaje de una conducta, innovación y hábito, obtener votos, lograr un cambio); compartir (compartir sentimientos y sensibilidades, estados de ánimo, lazos afectivos, unir a través de las emociones, mantención de afectos); construir comunidad (crear puentes, establecer relaciones de convivencia, resolver conflictos, generar lazos de asociatividad, negociación y búsqueda de acuerdos en base a intereses comunes), generar conocimiento; sostener conflictos, apalancar cambios, fortalecer la cultura y asumir que el conjunto de estos recursos generarán movilidad con soportes, acciones, mensajes y creencias coherentes y consistentes en el tiempo.

²³ “En la oratoria, la sucesión del silencio, el gesto y la palabra contribuye a incrementar las dimensiones de la comunicación. Callar luego de una frase permite marcar su importancia” (Eldin, 1998, p.107).

definida²⁴, en la medida que esta personalidad (el quién se es en organización) sea trabajada a lo largo del tiempo con todas las audiencias internas. Capriotti (2010) afirma: “Definir la identidad corporativa es reconocer nuestra especificidad dentro del mercado y de la sociedad en la que vivimos como entidad” (p.39).

En complemento, un aspecto fundamental de las comunicaciones internas es su diálogo²⁵ constante con temas de alta relevancia como el cambio y la gestión organizacional (Arellano, 2004/2012), la gestión de personas y el cuerpo organizacional. Cada uno conlleva aspectos importantes y pertinentes para la construcción sistémica de un liderazgo abierto a la comunicación. A continuación, se determinan sus caracterizaciones.

Por su parte, **la Ontología del Lenguaje** aporta para comprender el mundo del trabajo a partir de relatos que han frenado procesos transformacionales con “certezas” organizacionales. Ahora, si el desafío ontológico es el paso transformacional del ser humano (Tejada, 2011), entonces el aprendizaje transformacional va más allá; amplía el espacio de comprender cómo se era en el pasado, en términos de “la capacidad de acción” (Echeverría, 2008, p.396). Ahora bien, los sujetos son seres dialógicos; por ello, cada estado emocional aprendido (Hollis, 2008) genera condiciones de posibilidad en el sujeto, las cuales se conjugan con un contexto determinado (Conley, 2012). Así: “si deseamos conocer al otro, debemos observar sus acciones, si queremos conocer sus acciones, debemos observar sus emociones” (Maturana, 2010).

En contraparte de conversar está el escuchar; un acto de reconocer al otro en su globalidad (Anwandter, 2008). Por lo mismo, escuchar es conocer (Codina, 2004); es dar sentido en un marco

²⁴ Martín-Serrano (2011) plantea que el efecto de la comunicación no deriva inmediatamente del contenido de lo que se informe, sino de los procesos de representación de la realidad que esa información puede desencadenar en la conciencia de las personas” (P. 189); hecho que indiscutiblemente se relaciona con la identidad.

²⁵ Freire (2012) plantea el diálogo como una exigencia existencial; [...] como el encuentro que solidariza la reflexión y la acción de sus sujetos encauzados hacia el mundo que debe ser transformado y humanizado [...] como un acto creador” (P. 89).

de acción y cambio (Pérez-Fernández, 2008) con nuevas preguntas (Caby, 2004), con juicios maestros que sustentan las creencias y actos (Wolk, 2013). Para ello, se cuenta con el lenguaje y su impacto en tres niveles: a) lo que se dice, b) lo que se quiere decir y c) lo que sucede con lo que se dice (Searle, 1969/1994).

En el caso específico de una empresa, las conversaciones constituyen el nodo generador de encuentro interno, el cual co-construye una visión compartida en la confianza: “necesitamos relacionarnos con otros para llegar a ser seres humanos, para ello, se crea la confianza” (Murillo, 2012, p. 79). Esto es, las personas comparten sus saberes con la esperanza de generar bienestar transversal (Khanna, 2018; Lenhardt (1989); a lo que Altschul (2010) advierte: “La mente individual sólo puede existir en relación con las de otros, cuando comparten sentido” (p.55).

Los conceptos en torno a **la Organización** se abren a:

1. **El cambio organizacional** que se refiere a desaprender la antigua manera de hacer las cosas (Toffler, 1980). Este sentido de urgencia es un elemento que no todas las compañías comparten y sostienen en el tiempo si se tiene una “visión de los sistemas más grandes en los que funcionan las empresas” (Senge, 2009, p.47). Por su parte, García-Canclini (2001) se pregunta ¿Quiénes son nuestros otros? Esta consulta reformula cada día y cada instancia en la organización. Esta forma de afrontar la realidad facilita el desarrollo de la gestión de personas (Vélez & Zuleta, 2012), en estado de transformación (Hatun, 2011). De esta forma, el valor de la palabra en un grupo humano se basa en la transacción de conocimientos y puntos de vista (Fuentes, 2014), lo que revela la esencia de ellos y de lo que se habla (Shotter, 2001).
2. **La gestión organizacional** que se plasma en índices que hacen de la gestión un concepto cada vez más estratégico (Contreras-Sierra, 2013), eficaz para el desarrollo de una organización. Esta necesidad de optimizar los procesos y erradicar problemas conforma una de las situaciones a

solucionar en las organizaciones (Schein, 2004) cuando se propone la oferta de buenos servicios y/o productos (Kreitner, 1997; Amabile, 2012).

Desde este ángulo, el rol del acceso y el uso de la información para la toma de mejores decisiones es mayor y mejor en sus resultados finales (Blanchard, 2005) y el trabajo en equipo, asociado con la calidad de la gestión, asume la responsabilidad de un propósito, un objetivo y un enfoque común: la excelencia (Dyer, 1988). Ahora, en la perspectiva del aprendizaje frente a la gestión diaria, el mundo organizacional se alinea para ampliar el ejercicio de agregar valor al trabajo en sí. Así, surge la pregunta ¿se puede crear una organización con calidad sin crear una organización con capacidad de aprendizaje? (Senge, 1994).

Cuando la gestión se realiza en la ética de la excelencia, la organización tendrá éxito en el cumplimiento de sus metas. La gestión se fortalece en la medida que la información se consolida en lo tácito y lo explícito; así, “atraídos por el grupo, [se trabaja] con ahínco para alcanzar los objetivos grupales: consecuencia de ello es la mayor productividad de los grupos con más cohesión” (Sahw, 1995, p.235).

3. Por su parte, la **gestión de personas** se daba en Departamento de Personal (Abarzúa et al. 2011), luego se da vida a los Departamentos de Recursos Humanos (Ivancevich, 1995; Bailey, Mankin & Garavan, 2018), área que asume un rol en encauzador de los funcionarios; rol cambiado (Sánchez Murillo, 2006) por Gerencias de Personas, Gerencia de Talento Humano, Gerencia de Bienestar, Gerencia de Felicidad, entre otras.

Con esto, se da cuenta de la función social polivalente del trabajador (Chiavenato, 2001) quien es “colaborador, ciudadano, padre, madre [...]” (Peña, 2014, p.17); trabajador que se armoniza con metas comunes (trabajador/empresa) (Villafañe, 2006). En resumen, las políticas de una

Gerencia de Personas son el resultado de dinámicas emocionales que predisponen a la acción (Sandoval, 2010; Lazarus, 1991).

4. Hablar del **cuerpo organizacional** y del cuerpo humano puede llegar a ser, para el mundo del trabajo, un espacio de encuentro y conexión (Dale, 2001; Bolton, 1986; Rodríguez, 2007). Ya hace siglos Platón planteaba que el ‘cuerpo’ era un carruaje, que el ‘yo’ era el hombre que lo conduce, que el ‘pensamiento’ eran las riendas y los ‘sentimientos’ los caballos (Merleau-Ponti, 1985). Ortega y Gasset (1983) plantea que el lenguaje y el cuerpo son fusión encarnada de significación. Sin embargo, más allá de los tecnicismos de “todo organismo biológico, la realidad de la vida transcurre en una práctica esencial: respirar” (Flow, 2011, p.20).

Surge la pregunta ¿Cómo construir un espacio laboral humano y conectado con el mundo intrapersonal (individual) de los colaboradores, para fortalecer el diálogo interpersonal (con otros)? (Schnake, 2012). El cuerpo organizacional y el cuerpo humano, entonces, cohabitan en un sistema de similitudes (Al-Ghamdi, 1990). Por ello, la capacidad de respuesta de una organización se basa en sus procesos de transformación emocional (Manucci, 2016).

Ahora, en cuanto a la crisis (Benavente, 2006), la meta es elevar la “autoestima organizacional”, como sistema protección, compartido por todos (Hornstein, 2011, p.15). Así, desde la teoría de resiliencia (Burak, 1995), (Rutter, 1987) (Fiorentino, 2008), (García-Vesga & Domínguez-de la Ossa, 2013), se requiere contar con personas que han superado la adversidad con vivencias resignificadas, como herramientas de superación (Husmann, 2012).

5. En este ambiente, se reconocen las **enfermedades organizacionales** globales como: a) desconfianza interna (Deming, 1989); b) estrés en el día a día (Atkinson, 2011), c) agotamiento psicológico; d) gestión sin reconocimiento (Edelwich & Brodsky, 1980); e) culturas fragmentadas (Ruiz, et al., 2008); f) empresas verticalistas (Vallejo & Pardo, 2009); g)

organizaciones temerosas (Donaldson, 2015); h) compañías con una alta rotación, sin retención de sus talentos (González, 2009). En lo específico, el *Mobbing* es la epidemia organizativa del siglo XXI (Piñuel & Zavala, 2005), que ataca el bienestar psicológico de las personas (Guerrero, 2017) y resquebraja su autoestima (Stortini, 2010); hechos que convergen en problemas relacionales (Piñuel & Zabala, 2006), con una inteligencia orientada al autoconocimiento, la autoestima y la autorregulación (Toro, 2015).

6. Finalmente, **los equipos de alto rendimiento** emergen de un paradigma que involucra formas de entender el trabajo grupal, esto con una dimensión mayor de interconexión emocional-comunicativa. Por una parte “el diseño de un equipo se basa en un número limitado de principios y conceptos que involucran varios métodos y técnicas” (Belbin, 1984, p.158). Por la otra, hay que tener en cuenta que los equipos de mayor rendimiento (Pagés, 1975) son el resultado de “la labor del líder que ayuda a enfocar el trabajo del equipo” (Duba, 2013, p.8). Por ello, “la gente no sólo quiere un empleo, busca algo que dé sentido a su existencia, que la ayude a ganarse la vida cuidando de otras vidas” (Cortella, 2017, p.106).

En otras palabras, la interacción entre las personas produce sinergias y conectividad entre las personas (Olalla, 2013). Esta sinergia reeduca la mente y, “una mente reeducada se centra en la praxis, en el establecimiento de metas y logros, de nuevas metas y logros, de mejoramiento permanente y medible” (Guerra, 2004, p.45). Por tanto, cuando la conectividad del equipo es baja, surge una tendencia a la negatividad (Losada, 2013) ya que “el empoderamiento individual y grupal [(Goleman, 2017)] en la empresa, contribuye a la calidad de vida laboral” (Walker, 2013, p.2).

Por tanto, los equipos de alto rendimiento son colectivos multifuncionales, cohesionados por el lenguaje, que co-crean y emprenden: “la verdadera educación del pensamiento empieza por la

educación del habla” (Antunes, 2001, p.128), porque la sinergia invita a ir por más (Moya, 2013). Es importante destacar que el poder de la adaptabilidad en la organización está en la alineación del equipo como colectivo organizado (Rojas, 2012). Así, hay que tener en cuenta dos conceptos: resonancia (respeto con confianza) y creatividad fruto del bienestar por hacer lo que fascina hacer (Csikszentmihalyi, 2015).

En cuanto al **Liderazgo** (Hax & Majluf, 2004), se consideran las siguientes precisiones:

1. El liderazgo, en la articulación sistémica propuesta, parte de diferenciar quienes estudian habilidades gerenciales (Sierra-Toncel, et al., 2010), de influir en las personas (Sandoval, 2016), de ir tras logros y objetivos (Mintzberg, 1980), de competencias para delegar, de decidir por otros, de organizar esfuerzos, de definir visiones y de acompañar procesos de aprendizaje. Así, el liderazgo es un concepto dinámico, “tan personalmente distintivo como cualquier otro conjunto de características que identifican a un individuo” (Karp & Helgo, 2008, p.53).

De esta manera, multiplicidad de definiciones surgen para dar cuenta del fenómeno, para “conducir al cambio que se traduce en una mejora social” (Work, 2006). Hoy las conversaciones se convierten en facultad que hace fluir las nuevas nociones al interior de la organización: “Los seres humanos opinamos, cuando nuestras opiniones se retroalimentan con las de los demás nos incorporamos [...] a los flujos de la opinión” (Mora, 2005, p.182). Con esto, el liderazgo dentro de las empresas comenzó a generar diferencias relacionadas con los colectivos de trabajo, por ejemplo: el liderazgo antiguo buscaba delegar responsabilidades; en cambio, actualmente, se busca diseñar experiencias de aprendizaje en las personas (Álvarez, 2012).

Por ello, “¡Urge liderar el cambio!” (Kotter, 2004), con lo cual, es fundamental esperar que:

El líder de las próximas décadas combinará capacidades técnicas, cognitivas, emocionales, corporales y espirituales, y obtendrá buenos resultados gracias a su capacidad de convocar y exigir

a otros en torno a visiones y compromisos comunes. La horizontalidad relacional será un ancla para ese líder organizacional” (Fernández, 2015, p.141).

Porque “cuando la gente crea [transversalmente] el plan que implementará, a la larga la creencia en su viabilidad será inherentemente alta” (Wiseman, 2013, p.138). Esta forma de entender el liderazgo se inspira en “el servicio” del líder, quien contribuye al logro de la influencia idealizada en sus seguidores (Fischman, 2010), lo cual ocurre cuando el SER del líder se vincula con la coherencia de sus audiencias, con sus inquietudes emocionales (Flores, 1975). Un sólido liderazgo situacional requiere de la capacidad adaptativa “de una organización cuando se cuenta a personas conectadas con la organización” (Eichholz, 2015, p.167), lo cual exige que el aprendizaje diario esté alineado con el concepto de la coherencia entre el ser, el hacer y el decir; así, el líder simboliza la brújula para la organización Fischman (2009). “liderar es hacer que las cosas pasen a través de otros” (Sandoval, 2016, p.183).

Por su parte, el liderazgo coach cree en el compromiso más que en las órdenes y, con esto, fomenta la proactividad convirtiendo soluciones en acciones con desarrollo autoconsciente (Aguilera, 2010). A la vez, el poder del liderazgo coach está en la transparencia de sus relaciones (Boyatzis, 2007, p.93).

Por su parte, el liderazgo capataz opera con poder verticalista, con coerción, con la imposición de las ideas y el control absoluto de las personas (Kotter, 2004). Este liderazgo impide que las personas progresen y abusa de los procesos informativos y el miedo frente a las necesidades de entendimiento: “No existe ninguna información sin un proyecto de comunicación” (Wolton, 2010).

2. **Los rasgos estratégicos** que todo buen líder tiene, que aquí se adoptan, se definen como preguntas que movilizan: a) Capacidad de escuchar: ¿Cómo se escucha?, ¿Logra escuchar el sentir de su equipo?, “se empieza a escuchar con un sincero esfuerzo por prestar atención a lo

que está sucediendo en el privado mundo de la experiencia de tu colaborador en conversación” (Nichols, 1998, p.163). b) Capacidad creativa: ¿cómo evalúa el nivel de innovación de ideas?, ¿cómo construye conocimiento?, ¿dónde percibe posibilidades de mejoras dentro de su organización? “La creatividad es el rasgo único y definitorio de nuestra especie” (Wilson, 2018, p. 93). c) Capacidad de intuir: ¿qué valora de su intuición en momentos de adversidad? d) Capacidad de observar: ¿Su mirada es a corto, mediano o largo plazo?, ¿observa en forma apreciativa? e) Capacidad de conversar: ¿Cómo evalúa sus conversaciones?, ¿cómo entrega sus retornos?, ¿usted informa (dar) o conversa (entendimiento) con su gente?, ¿cómo dialogan sus equipos de trabajo?

Con lo anterior, se marcan los siguientes estilos de liderazgo: a) Liderazgo Estratégico, que se interesa por “crear una estrategia que permita a la organización triunfar, crecer, prosperar y vencer a la competencia” (Bardwick, 2005, p. 165). b) Liderazgo Facultativo, cuya meta es motivar para hacer que “las personas piensen de modo diferente, actúen de modo diferente y quieran mejorar, aunque estén haciendo las cosas bien” (Murray, 2017, p. 113). c) Liderazgo Resonante, que “inspira e impulsa a la gente con una visión convincente o una misión compartida por el otro” (Goleman, 2013, p. 147). d) Liderazgo Apreciativo, el cual “ostenta una calidad de clima [apreciativo] que beneficia a todos, permitiendo enfocarse mejor y no desgastarse, y así favorecer la sinergia propia del trabajo grupal (Sandoval, 2016, p. 64). e) Liderazgo Auténtico, cuyo reto requiere de estar consciente de uno mismo, de los demás y de la organización; así, “los directivos pueden examinar sus motivos y hacer juicios de forma seria” (Abarca, 2010, p. 25).

Igualmente, se señalan f) Liderazgo Total, que se funda en que “Dar es el proceso creativo de la transformación del yo” (Chatterjee, 2010, p. 169). g) Liderazgo Transformacional, como “la

habilidad de atraer a la gente hacia sí mismo” (Maxwell, 2007, p. 9). h) Liderazgo Laissez-Faire, combinado con actitudes autocráticas genera graves contradicciones y “caos en la atmósfera del grupo (Cantoni, 2002, p. 206). i) Liderazgo Transaccional, centrado su atención en “las transacciones interpersonales que se producen entre gestores y empleados” Kreitner, 1997, p.482). j) Liderazgo Participativo, ante grupos de personas que comparten responsabilidades y acciones, para lo que desempeñan muchas funciones (Senge, 1994, p. 450), para lo que se proponen diversos niveles de participación, asumiendo en cada uno de estos un espacio de co-construcción colectiva.

Asimismo, se ubican k) Liderazgo Situacional, que da cuenta de “la capacidad para un continuo aprendizaje es una necesidad absoluta” (Madrigal, 2017, p. 38). l) Liderazgo Transversal, que se expresa “con liderazgo personal en las relaciones con el equipo mediante la horizontalidad” (Fernández, 2011, p. 161). m) Liderazgo Autocrático, cuando escuchar implica interpretar “nos damos cuenta de que el escuchar no es la dimensión pasiva de la comunicación que se suponía que era” (Echeverría, 2008, p. 142). n) Liderazgo Longitudinal, demanda ver el mundo en blanco y negro, lo cual “le cuesta reconocer claves sutiles que surgen en la relación interpersonal” (Abarca, 2009, p. 142). o) Liderazgo Paternalista, que no considera al otro como verdaderamente es, ni “al sí mismo como un ser digno” (Murillo, 2012, p. 56).

Finalmente, p) Liderazgo Generativo, que demuestra un “compromiso claro con las metas trazadas y la visión compartida” (Fischman, 2010, p. 145). q) Liderazgo Resiliente, que “autoriza una nueva interpretación y un nuevo aprendizaje de las propias vivencias” (Melillo, 2003, p. 159). Finalmente, los estilos de liderazgo deben conectarse con las cualidades y fortalezas permanentes, innatas o adquiridas por la persona con el fin de impactar adecuadamente en los procesos de evolución de los colectivos de trabajo (Estrada, 2007).

3. **El poder de la Acción** se apoya en el poder de las conversaciones (Sacanell, 2018). Con esto, la acción constituye un dinamizador de prácticas en el entorno físico y social (Costa, 1999). Por tanto, la acción espera construir mejores escenarios para materializar las ideas, las declaraciones y las emociones.

Además, si la voluntad resulta una opción difícil de sostener (Kofman, 2008), entonces, se asume que “Nuestras acciones y actitudes nacen de nuestra conciencia” (Pigem, 2011, p. 29); Por tanto, la voluntad organizacional lleva a acciones coordinadas; iniciativas que alcanzan una meta específica (Arnold, 1969; Dunham, 2014). Bajo estas premisas se nutre la comunicación como una matriz generativa de procesos organizativos: “Quien no está expuesto a interacciones conversacionales con otros seres humanos, no accede al humano” (Echeverría, 2016, p.49).

4. En complemento, **la indagación apreciativa** (IA) (Subirana & Cooperrider, 2013) surge en la década de los 80’ del 1900 (Astudillo, 2008) y se define en términos de un “proceso de búsqueda colaborativa que se centra en el núcleo positivo de una organización; es decir, en sus competencias, habilidades, talentos” (Varona (2009, p.10). Su reto es reevaluar las creencias y cultura fundada en la pobreza. Con esto, el FODA se hace recurso de diagnóstico cercano a la cultura latinoamericana, que detecta lenguaje negativo que produce disfuncionalidad (Varona, 2010).

Desde esta forma de actuar, Allport (1962) expone “que el hombre tiene una propensión al prejuicio a formar generalizaciones, conceptos, categorías, cuyo contenido representa una simplificación excesiva de su mundo de experiencias” (p.43). A la vez, Heitz (1968) afirma que los individuos con prejuicios sienten la propia debilidad, la cual es la que determina en lo

esencial su auto-idea íntima, donde “las palabras, motivación y emoción, [...] están relacionadas con el concepto de movimiento” (Goleman, 2012, p.53).

La Indagación Apreciativa conecta con lo mejor del ser humano. (Viola, 2001). Su propósito es cambiar el paradigma del cómo mirar el mundo. Según Fromm (1985), las prácticas de estar en la gratuidad son deseables y necesarias. De ahí que la IA sea un motor virtuoso que repercute en la confianza (Hermel, 1990). También, el poder conversacional encausa el manejo del conocimiento y el aprendizaje (Blanchard, 2005). Así, la IA dialoga la manera de habitar la vida organizacional (Fried, 2008), motivando desempeños superiores (Ibáñez, 2011; Peressón, 2006) y logros tanto individuales como colectivos: “Cada persona ha llegado a ser un invento único a través de un largo proceso de autoconstrucción” (Zagmutt, 2014, p.102).

5. Finalmente, **la resiliencia organizacional** (Masten, 2001; Maddi & Khoshaba, 2005) plantea cómo enfrentar las situaciones-límite en el trabajo (Simpson, 2010) y aspira generar un modelo de cuidado interno para tiempos de incertidumbre glocal (global y local) para grupos humanos incomunicados y divididos en sus acciones (Azar, 2010, p.55).

Así, resiliencia revierte la adversidad resignificando el daño, ya que “el valor [es] una cualidad estructural que surge de la reacción de un sujeto a las propiedades [de] un objeto” (Fronzizi, 2007, p.213; Olalla, 2014). La resiliencia se apoya en la emoción como una predisposición para la acción (Mercé, 2007); esta última entendida como es poder (Henderson, 2008), con adicionales del humor y de la espiritualidad que dinamizan procesos (Puig, 2011; Fischman, 2011), que en contexto con el Liderazgo Generativo (Bob Dunham (2014) toman en la práctica (Zolli, 2012), lo cual fortalece los aprendizajes de las organizaciones (Manciaux, 2010).

En consecuencia, se crea “conciencia [por] la capacidad de aprender la realidad, de estar atentos a nuestro mundo interior y al mundo que nos rodea” (Kofman, 2008, p34). Por ello, se

promueve la sinergia en los procesos conductuales-organizacionales o protección (Siebert, 2007) para los efectos de riesgo dentro de las comunidades de trabajo y, con ello, co-construir organizaciones con sentido de pertenencia (Albaigés, 2005; Gumucio-Dragón, 2011) o identidad (Brooks, 2010), las cuales sostienen procesos conductuales del imaginario (Martín Barbero, 2008) de una comunidad de trabajo.

Así, La memoria organizacional es tallada en ritos, mitos e hitos, para crear “conciencia de [la] identidad” (Cosacov, 2007, p. 35; Granada, 2016). En consecuencia, el colectivo de trabajo fortalece el sistema de creencias común generando sentido de pertenencia (Flores, 1975, p.23). Finalmente, la Resiliencia Organizacional es creatividad para el rediseño con los recursos que se tienen (Schwalb, 2012). Así, la calidad de vida de un país depende de su “aplicación en la solución de problemas en el trabajo” (Kaufman, 2000, p.130).

1.6. Metodología de la Investigación

Este acápite reporta las distinciones teóricas y procedimientos que sustentan y, con ello, posibilitan la sistematización del proyecto de investigación desde su formulación hasta la presentación de hallazgos y las conclusiones; esto es lo que se ha llamado diseño de la investigación. A modo de síntesis, esta investigación es de tipo cualitativo, se mueve en paradigma interpretativo, tiene inicialmente alcance descriptivo en tanto se buscaba caracterizar la cultura organizacional latinoamericana en términos de la relación entre el liderazgo y la comunicación interna; pero en el desarrollo se logra un alcance propositivo tendiente a ser explicativo.

1.6.1. Paradigma Interpretativo y Teoría Fundada

Sandoval (1996) señala que “en la versión de Ricoeur, la hermenéutica se define como la teoría de las reglas que gobiernan una exégesis, es decir, una interpretación de un texto particular o colección de signos susceptible de ser considerada como un texto” (p.67). Con esta perspectiva,

esta investigación se centra en la interpretación (Denzin, 2003) cuya validez se da, si explica toda la información disponible sin excluir ninguna acción o significación y si es la más plausible para “explicar los eventos o fenómenos interpretados” (Sandoval, 1996, p. 68).

En otras palabras, la investigación se mueve en el paradigma interpretativo porque se propone comprender la comunicación que se asocia con estilos de liderazgo en organizaciones. Esto es, “[...] los procesos interpretativos “apuntan a los contenidos de significado propios de la otra persona, a las maneras complejas en que se han constituido *políticamente* sus propias vivencias, y también a la ojeada *monotética* con la cual atiende a ellas” (Sandoval, 1996, p.223).

En virtud del paradigma interpretativo adoptado, el diseño investigativo que se deriva es abierto, flexible (Denzin, 2003) y desarrolla modos de análisis que hacen posible examinar las creencias, los valores y los supuestos implícitos y que sirven de base a estilos comunicativos que se vinculan a estilos de liderazgo exitoso.

Para esta investigación, se adoptó la investigación cualitativa (Potter, 1996) y Daymon & Holloway, 2002/2011) porque ésta tiene en cuenta el concepto de mundo de la vida que constituyen los procesos organizacionales. Igualmente, la tipología cualitativa²⁶ permite ampliar las configuraciones de exploración con una lectura holística de la realidad (Quecedo. & Castaño, 2003) y con descubrimientos que impactan la manera de comprender los conceptos de liderazgo, comunicación y organización a partir de interacción conceptual significativa. Con esto, el objeto de estudio se delimita en términos de la debilidad de la gestión de los liderazgos y de los procesos organizacionales, en la incomprensión y desarrollo limitado de la comunicación al interior de las

²⁶ Es de aclarar que el “objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión, centrada en la indagación de los hechos; mientras que la investigación cuantitativa fundamentará su búsqueda en las causas, persiguiendo el control y la explicación” (Stake, 1995, p.37)

organizaciones e instituciones. Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista Lucio (2011) afirman que:

[...] El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad (p. 364)

1.6.2. Instrumentos de Recolección de Información y Técnicas de análisis

Los expertos y gerentes de las organizaciones consintieron hacerse partícipes en este estudio. Se les solicitó responder preguntas en una charla, que tomó entre 1 ½ y 2 ½ horas para cada caso. Se advirtió que lo conversado, tanto en la selección del caso como en la validación de los hallazgos de la investigación sería tratado, de modo que el investigador pudiera realizar una lectura interpretativa de las ideas que expertos y gerentes refirieron. La participación en esta investigación fue estrictamente voluntaria. Además, estableció que la información acopiada es confidencial y no se usaría para ningún otro propósito distinto a los de esta investigación. La información de los estudios y las charlas se codificaron en matrices utilizando un número del caso de identificación; por tanto, son anónimas.

A continuación, se presentan los instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis utilizadas en la investigación (Tabla 1):

Tabla 1. Instrumentos Recolección de Datos y Técnicas Análisis

Objetivo 1: Develar la relación triádica entre comunicación, liderazgo y organización en términos de la gestión integral organizacional en dieciocho (18) empresas públicas y privadas, de nueve países (9) de América Latina.		
INSTRUMENTO	TÉCNICA	RESULTADO
-Notas de campo con la información procurada por las personas de las empresas.	Charla semiestructurada con las directivas o de la gerencia de personas de las empresas seleccionadas.	Informe con la descripción y primera aproximación a cada caso; su caracterización.

-Matriz de base teórica con los criterios de caracterización de las organizaciones en términos de la triada.	Análisis documental del contenido de informes, de contenido web, de otros expedientes y las notas de campo sobre las empresas.	Matriz diligenciada en un informe que contempla los resultados del análisis a partir de las primeras categorías extraídas de los datos y una lectura que relaciona los casos.
-Matriz de contenidos con los criterios de caracterización de las organizaciones en términos de los aciertos y obstáculos que han vivenciado.	Análisis documental del contenido de informes sobre los resultados de la aplicación del análisis DOFA (FODA)	Matriz diligenciada en un informe que contiene los resultados del análisis en términos del perfil regional del líder.

Objetivo 2: Re-crear conceptos provenientes de otros campos del saber organizacional que se pueden integrar al paradigma teórico de la Comunicación Interna en relación con el Liderazgo, para el escenario laboral de la región, como recursos teóricos de apalancamiento de las condiciones de posibilidad de la práctica organizativa efectiva.

INSTRUMENTO	TÉCNICA	RESULTADO
-Matriz de relación conceptual con base en la triada y relacionando los datos mediante los hilos orbitales.	Análisis del contenido de los informes anteriores y las notas de campo sobre los referentes teóricos que definen los hilos orbitales definidos en la estrategia metodológica.	Informe de resultados que contempla la síntesis de la primera lectura en telaraña.

Objetivo 3: Precisar el conjunto de los componentes que materializan el rol de la triada comunicación, liderazgo y organización, al interior de la gestión diaria de las organizaciones en Latinoamérica.

INSTRUMENTO	TÉCNICA	RESULTADO
-Matriz de relación conceptual con base en la triada y relacionando los datos mediante los hilos orbitales.	Análisis del contenido de los informes anteriores y las notas de campo sobre los referentes teóricos que definen los nodos de agarre en la estrategia metodológica.	Informe de resultados que contempla lectura en telaraña a partir de las categorías que emergen del proceso mismo y de manera relacional.

Objetivo 4: Especificar posibles interrogantes se pueden resolver, en cuanto a las implicaciones teóricas, a partir de la relación entre comunicación y liderazgo en el contexto organizacional latinoamericano.

INSTRUMENTO	TÉCNICA	RESULTADO
-Matriz de depuración con los resultados obtenidos.	-Reducción de datos -Extracción de categorías emergentes.	Informe con las categorías emergentes.
-Matriz de depuración con los resultados obtenidos.	-Reducción de datos -Triangulación de datos y conceptos, segunda pasada. -Entrevista a expertos	Formulación y justificación de la teoría fundada.

Elaboración Propia

Se indicó que si surgía alguna duda sobre el proyecto de investigación se podía detener el proceso y los participantes contaron con la opción de hacer preguntas y de retirarse de la charla inicial en cualquier momento. También, los expertos y gerentes contaron con el derecho de no

responder preguntas. Asimismo, los participantes consintieron que la información procurada fuera estrictamente confidencial y no sería propuesta para un propósito diferente al señalado para esta investigación.

Esta investigación fundó su trabajo en fuentes primarias de información; es decir, en fuentes documentales y charlas con actores relevantes de cada proceso al inicio del proceso. Se trabaja con múltiples fuentes de datos documental, material audiovisual y gráfico en las páginas web de las empresas seleccionadas. Se extraen datos que van constituyendo la primera aproximación a la realidad. Se extraen significados puntuales en cada caso y se van acuñando las diversas categorías endógenas para cada caso y se van haciendo depuraciones que llevan a la denominada generalización o transferibilidad a otros casos próximos de la región.

Así, se define el caso como la unidad de análisis que se trabaja. Los significados compartidos por el grupo que componen el caso son el resultado de la interpretación de las prácticas que subyacen a las actividades o acciones “típicas” en la comunidad organizacional. Explorar el caso, en estos términos, se centra en las relaciones que se establecen entre los actores en las organizaciones y de estos con la organización, en el marco de las distinciones teóricas expuestas en los referentes teóricos.

Las fuentes consultadas fueron:

Estudios e información de las empresas

Esto significó el acceso a información especializada y confidencial, autorizada por las propias empresas; documentos que describían investigaciones internas pasadas como son los estudios de clima organizacional, las auditorías de comunicación, los informes de cambios culturales, los textos sobre planificación estratégica, los resultados de programas de *coaching*, entre otros.

Dicha información se complementó con contenidos institucionales de las propias organizaciones, como son la misión, la visión, los valores y los modelos de negocio. Otro tipo de insumos, que se contemplaron en el proceso investigativo, fueron los textos levantados por parte de los consultores externos a las empresas, profesionales que reflejaron en dichos textos sus percepciones para la comprensión global de cada uno de los casos. Es decir, se tuvo acceso a la gran mayoría de los productos elaborados al interior de las organizaciones, que fueron recopilados y puestos al servicio del estudio, incluso en las páginas web de las empresas. Es necesario señalar que mucha de esta información, tuvo que sufrir algunos cambios (nombres, modelos de negocio, etc.), para así evitar costos de exposición por parte de las marcas. La confidencialidad cumple un rol relevante en este proceso investigativo y de acceso a las fuentes finales.

Entrevistas no estructuradas

Otro instrumento de recolección de información, aplicado en algunos de los casos, fue la entrevista²⁷ interpretativa, que permite corroborar los hallazgos de este estudio. Es decir, procesa información cualitativa como la requerida, que es eminentemente valorativa, crítica y reproductiva de los resultados acopiados en una propuesta final. Las entrevistas semiestructuradas fueron individuales y llegaron a ser un total de 18. La guía de la entrevista se adjunta en el Anexo 6 de este documento. Las entrevistas fueron realizadas vía Skype y enfocaron la gama de preguntas que se registran en la guía adjunta. El objetivo estuvo centrado en conversar con los expertos relacionados con los casos, por lo mismo las entrevistas se fundan en un marco informativo, altamente específico y validador de los planteamientos de la propuesta que se develó en este proceso.

²⁷ Para Jensen (1993) En las entrevistas cualitativas (una forma de comunicación interpersonal) el lenguaje es tanto la herramienta como el objeto de análisis. Al comunicarse a través del lenguaje, el entrevistador y el entrevistado negocian un cierto conocimiento de la materia en cuestión que, más tarde, en forma de cintas y transcripciones, se convierte en el objeto del análisis lingüístico y de la interpretación textual” (P. 44)

1.6.3. Criterios de Selección de la Muestra

Se utiliza el muestreo intencional o el muestreo no probabilístico o estadístico en el que los eventos organizacionales se seleccionan según criterios como: las categorías comunes, visitas a las empresas, pertenencia a Suramérica continental y accesibilidad a la información.

Se acude al muestreo secuencial y conducido conceptualmente ya que la selección se produjo por planteamientos teóricos concernientes a la relación entre Liderazgo y Comunicación en el contexto organizacional. En otras palabras, se considera el muestreo teórico de carácter no probabilístico, el cual recurre a una lógica comprensiva que depende de los avances en el entendimiento o la comprensión de la realidad explorada: la debilidad de la gestión de los liderazgos y de los procesos organizacionales que se orienta a la construcción de la teoría sobre esa realidad.

Según el paradigma interpretativo, la muestra que se toma al inicio podría ser ajustada en el proceso de revisión. Para Sandoval (1996), esto se resume en el que ha llamado muestreo de variación máxima, el cual “tiene como propósito capturar y describir los temas centrales o las principales características que tipifican una realidad humana relativamente estable” (p.123).

Los casos o eventos analizados fueron seleccionados de acuerdo con los siguientes criterios:

- Eventos identificados en las dos subregiones de Suramérica continental: cono sur y región andina, marcados, tanto por similitudes como por significativas diferencias culturales, organizacionales, políticas, económicas y de densidad poblacional.
- Eventos, ubicados en una misma unidad temporal: en la primera década del siglo XXI.
- Eventos correspondientes tanto al ámbito público como al privado dado que, en la primera década del siglo XXI, Suramérica continental se ha visto atravesada por la denominada ola de

los gobiernos progresistas, que impulsó el crecimiento de Estados de bienestar, donde la dinámica de las empresas públicas tomó gran protagonismo.

- Eventos que hayan atravesado procesos de cambio o replanteamiento institucional. Esta, puede considerarse una situación extrema del objeto de estudio, que contribuye a diferenciar con mayor claridad la acción de los liderazgos, las fortalezas organizativas y el rol de la comunicación en los procesos emprendidos.

1.6.4. Estudio de caso

Este es un estudio de carácter cualitativo²⁸, que permite comprender, en diferentes unidades de estudio, la manera en que se manifiesta la relación triádica desde distintas caracterizaciones y permite, a la vez, identificar cómo ésta se explica teniendo en cuenta otras relaciones, que también construyen el todo de la unidad tratada. Para realizar un estudio cualitativo de esas características, se considera que la metodología de trabajo aplicada es el *análisis de estudio de caso*²⁹. Esta metodología cualitativa de las ciencias sociales³⁰ da paso a una indagación profunda de un evento (Salgado, 2007), objeto o caso, con el fin de establecer la significación o el efecto de las situaciones que lo componen. Al usar el estudio de caso (Castillo, 2005), el investigador privilegia la explicación del proceso causal (Gerring, 2006), derivándose una mejor comprensión del efecto o probabilidad de ocurrencia de dicho efecto en las variables investigadas.

²⁸ Orozco (1997) señala que los estudios de caso se hacen generalmente con demasiada flexibilidad. Tienen una racionalidad específica: tomar lo distintivo o lo único, que nos permite decir algo más que trascienda eso único. El estudio de caso debe ser como un objeto ejemplar: a través de ese ejemplo se debería permitir captar otros elementos del contexto mayor, sin ser representativo de ese contexto mayor” (P. 109)

²⁹ Respecto al estudio de caso como tal, existen autores como Hartley (1994) que lo definen como un tipo de investigación social, más que como una metodología. En esta investigación su definición como metodología de trabajo se alinea a la propuesta de Gerring (2006), quien la desarrolla como una de las metodologías de investigación cualitativa comparada, aplicada a los estudios políticos y otros ámbitos de las ciencias sociales.

³⁰ “Con esta metodología de investigación se pretende alcanzar una generalización analítica y no estadística ampliando y generalizando teorías [...] busca encontrar las respuestas a preguntas en un escenario y momento dado, de ahí que no son formulaciones de verdades universales” (Castro Monge, 2010).

Como afirma Yin (2007), el estudio de caso “es una pregunta o cuestionamiento empírico que investiga un fenómeno contemporáneo en un contexto de la vida real, específicamente, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes” [...], por tanto, permite relacionar el sentido de un fenómeno a las condiciones de su producción. Aquello, además, implica, como lo afirma Chetty (1996), que el estudio de caso posibilita la profundización en el problema tratado, dado que se desarrolla una investigación intensiva, que implica tomar en cuenta varias propiedades del caso y evaluarlas en medio de la compleja red de relaciones que lo constituyen. De ahí que las preguntas que, inicialmente, se realizan para cuestionar al objeto de estudio son el ‘cómo’ o el ‘por qué’ se da dicho proceso.

Desde otro ángulo, este estudio se enmarca en el concepto de pensamiento sistémico, el cual en Senge (1990) abre la posibilidad de comprender las cuestiones empresariales según modelos no lineales; modelos relacionales. Se trata de advertir interrelaciones entre las partes antes que definir causas y efectos enlazados de manera lineal. Martínez Carazo (2006) afirma que:

La cuestión de la generalización de los estudios cualitativos (incluido el estudio de caso) no radica en una muestra probabilística extraída de una población a la que se pueda extender los resultados, sino en el desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos. De aquí que algunos autores prefieran hablar de transferibilidad, en vez de generalización, en la investigación de naturaleza cualitativa (Maxwell, 1998, citado por Martínez Carazo, 2006, p173).

Chetty (1996) señala algunas razones que dan rigurosidad y valor investigativo al estudio de caso. Esto es:

Es adecuada para investigar [y] dar respuesta a cómo y por qué ocurren. Además, permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable, lo cual lleva a explorar de manera profunda con el fin de ampliar un conocimiento sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen (Chetty, 1996, p. 23).

1.6.5. Punto de Partida de la Investigación

Esta investigación inspiró su búsqueda en la interrelación entre la triada: Comunicación, Liderazgo y Organización. Desde allí, inició la selección de cada uno de los casos que se han estudiado. Por ello, es necesario comprender que estos tres ejes son recursos fundacionales para todo funcionamiento humano, jerarquizado y al servicio de un resultado específico.

El “trabajo” en sí, como fenómeno social y productivo (gestión/resultados), asume estos tres elementos para comprender la gestión empresarial en América Latina, como una oportunidad y un punto de inflexión cultural y económica. También, se considera que tal inflexión se revierte en aprendizaje, para el rediseño de un presente y un futuro laboral distinto. En lo específico de esta investigación, estos tres ejes interactúan en forma constante en el conjunto de lecturas de los casos escogidos. Por tanto, esta triada se constituye en elemento básico para la comprensión tanto individual como sistémica de los casos a la hora de ser seleccionados y, a la vez, se transformaron en los pilares para levantar un marco teórico/reflexivo al servicio de nuevas preguntas.

La intención de la información presentada, a continuación, es sustentar por qué la presencia de cada caso en la muestra resulta significativa y señalar los aportes en la comprensión de la realidad abordada en la relación triádica Comunicación-Organización-Liderazgo. La argumentación de pertinencia se da en términos de: a. Razones por las cuales se seleccionó cada caso en combinación con los aspectos conceptuales que afloran de la exploración, el eje central o rasgo distintivo del caso y al aporte del caso a la investigación.

1. Caso Argentina: Entidad Financiera - Privada

a. ¿Por qué se seleccionó?

Porque presenta la Triada inspirada en la inconsistencia del decir y el actuar. Esto representa profundizar sobre, elementos que caracterizan las organizaciones de la región, en cuanto a:

- ✓ La Comunicación incoherente
- ✓ El Liderazgo desempoderado
- ✓ La Organización indolente

- b. El Eje central: La inconsistencia
- c. Aporte: Comunicar en coherencia es sinónimo de efectividad (meta)

2. Caso Argentina: Escuela técnica estatal - Pública

- a. ¿Por qué se seleccionó?
 - En razón a que esta organización manifiesta la Triada inspirada en la resistencia al cambio organizacional.
 - Esto significa que el caso lleva a ahondar en aspectos fundamentales en el tamizaje de categorías emergentes:
 - ✓ Comunicación sin credibilidad
 - ✓ Liderazgo no reconocido
 - ✓ Organización resistente al cambio
- b. Eje central: La inflexibilidad
- c. Aporte: Comunicar no es informar, es generar entendimiento grupal

3. Caso Brasil: Siderúrgica, multinacional brasileña - Privada

- a. ¿Por qué se seleccionó?
 - En virtud de evidenciar la Triada inspirada en el derrumbe de una cultura ya consolidada.
 - Esto permite ahondar en conceptos que circundan temas como
 - ✓ Comunicación sin historia
 - ✓ Liderazgo negando su pasado
 - ✓ Organización en crisis profunda
- b. Eje central: No sostener
- c. Aporte: Comunicar es cuidar la cultura interna y sus prácticas éticas

4. Brasil: Universidad Pública de Sao Pablo (UNESP) - Pública

- a. ¿Por qué se seleccionó?
 - Debido a que estructura organizacional hace presencia la Triada inspirada en el virtuosismo de una empresa pública con visión.
 - Esto lleva a remover pilares conceptuales que nutren la fundamentación de:
 - ✓ La Comunicación coherente
 - ✓ El Liderazgo con visión de futuro
 - ✓ La Organización con flexibilidad
- b. Eje central: Visión de futuro
- c. Aporte: Comunicar es dar señales de consistencia con futuro (relato)

5. Chile: Industria de Muebles - Privada

- a. Este caso reporta situaciones que nutren la Triada inspirada en una escucha activa de los RRHH, para así optimizar la gestión, al igual que el propio liderazgo:
 - ✓ Escucha activa al personal
 - ✓ Liderazgo que comunica
 - ✓ Transformar el negocio
- b. Eje central: Escucha activa
- c. Aporte: Comunicar es conocer para así transformar.

6. Chile: BEME (Banco Estado Microempresas), extensión de Banco Estado. Pública

- a. ¿Por qué se seleccionó?

A causa de patentizar la Triada inspirada en la consistencia de una ética institucional común, que lleva a explorar conceptos que gira en torno a:

- ✓ La Comunicación verosímil
- ✓ El Liderazgo coherente y sólido
- ✓ La Organización con cultura clara

b. Eje central: Cultura consolidada

c. Aporte: Comunicar es vivir en consistencia con acciones creíbles

7. Colombia: Empresa parte de un holding con oficinas en Francia, fabricación de artículos de cocina - Privada

a. ¿Por qué se seleccionó?

Por hacer visible la Triada inspirada en la consistencia de una cultura profesionalizada, lo cual potencia la extracción conceptual sobre:

- ✓ La Comunicación educativa
- ✓ El Liderazgo profesionalizado
- ✓ La Organización dinámica

b. Eje central: Identidad sólida

c. Aporte: Comunicar es dialogar con profesionalismo y compromiso

8. Colombia: Oficina del Estado de cooperación nacional e internacional - Pública

a. ¿Por qué se seleccionó?

Con base en la presencia de la Triada inspirada en un colectivo comprometido con un proyecto país, se potencia la profundización sobre:

- ✓ La Comunicación movilizadora
- ✓ El Liderazgo con sentido
- ✓ La Organización educándose

b. Eje central: Propósito con sentido

c. Aporte: Comunicar es instalar un propósito con trascendencia ética

9. Ecuador: ONG experta en investigación de industrias culturales - Privada

a. ¿Por qué se seleccionó?

Debido a que el caso muestra la Triada inspirada en una institución bajo crisis de liderazgo y visión.

Esto recae en la exploración en profundidad de conceptos como:

- ✓ La Comunicación inconsistente
- ✓ El Liderazgo sin credibilidad
- ✓ La Organización desorientada

b. Eje central: Cultura inexistente

c. Aporte: Comunicar es entender que los mensajes son conductuales

10. Ecuador: El Tribunal Contencioso Electoral - Pública

a. ¿Por qué se seleccionó?

El caso devela la Triada inspirada en un organismo en proceso fundacional (global).

Con esto, se potencia el ahondar en conceptos como:

- ✓ La Comunicación al servicio
- ✓ El Liderazgo en apertura positiva
- ✓ La Organización consolidándose

- b. Eje central: Creando cultura
- c. Aporte: Comunicar es co-construir nuevas identidades entre todos

11. Perú: Compañía de seguridad (guardias) de relevancia - Privada

- a. ¿Por qué se seleccionó?
 - El caso pone a consideración la Triada inspirada en el virtuosismo de un liderazgo con contenido.
 - Es posible, entonces, excavar conceptos alrededor de:
 - ✓ La Comunicación transformadora
 - ✓ El Liderazgo comprometido y eficaz
 - ✓ La Organización con identidad clara
- b. Eje central: Empresa consolidada
- c. Aporte: Comunicar es blindar la identidad con acciones con sentido

12. Perú: La Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) - Pública

- a. ¿Por qué se seleccionó?
 - Este caso permite verificar la Triada inspirada en una cultura laxa, sin contenido ni ética como característica organizacional.
 - Con ello, se reafirman -por contraste hallazgos- en relación con conceptos como:
 - ✓ La Comunicación sin convicción
 - ✓ El Liderazgo carente de carisma
 - ✓ La Organización azarosa en su hacer
- b. Eje central: Nula organización
- c. Aporte: Comunicar es marcar con presencia una ética compartida

13. Paraguay: Empresa de aseo y mejoramiento de oficinas - Privada

- a. ¿Por qué se seleccionó?
 - Este caso permite acceder a la Triada inspirada en un aprendizaje paulatino pero resuelto.
 - Este modelo de aprendizaje aporta en la reflexión sobre:
 - ✓ La Comunicación en aprendizaje
 - ✓ El Liderazgo en autopercepción
 - ✓ La Organización reaprendiendo
- b. Eje central: Dispuesta a cambiar
- c. Aporte: Comunicar es rediseñar lo que se es con otra coherencia

14. Paraguay: Hospital público - Pública

- a. ¿Por qué se seleccionó?
 - Este caso potencia la búsqueda de alternativas y salidas por la Triada inspirada en institución clara por innovar con sentido.
 - Con ello, se abre la opción de profundizar sobre:
 - ✓ La Comunicación expedita
 - ✓ El Liderazgo comprometido
 - ✓ La Organización en transformación
- b. Eje central: Empresa de excelencia
- c. Aporte: Comunicar es refundar con sueños y políticas compartidas

15. Bolivia: Rubro metalúrgico, compró una minera familiar en Bolivia – Privada

- a. ¿Por qué se seleccionó?
Debido a presentar un caso de la Triada inspirada en una contradicción identitaria cultural de gestión.
Esta es la oportunidad de ahondar en conceptos como:
- ✓ La Comunicación desorientada
 - ✓ El Liderazgo en contradicción
 - ✓ La Organización sin rumbo claro
- b. Eje central: Gestión cortoplacista
- c. Aporte: Comunicar es reevaluar lo actual, con mensajes y ética clara

16. Bolivia: Empresa estatal vinculada al mundo económico boliviano - Pública

- a. ¿Por qué se seleccionó?
Este es un caso de evidencias frente a la Triada inspirada en el mal trato y una cultura autoritaria sin sentido.
Este caso representa exploración de conceptos alrededor de:
- ✓ La Comunicación autoritaria
 - ✓ El Liderazgo sin carisma ni rumbo
 - ✓ La Organización oprimida y gastada
- b. Eje central: Carente de ética
- c. Aporte: Comunicar es crear masa crítica con colectivos cuidados

17. Uruguay: Empresa editorial en temas económicos (organización externa de un Ministerio) Pública

- a. ¿Por qué se seleccionó?
Este caso detecta rasgos determinantes en la Triada inspirada en el mal clima interno con prácticas de maltrato velado.
De ahí que, se abre el espectro de posibilidades de acción frente a:
- ✓ La Comunicación verticalista
 - ✓ El Liderazgo autoritario
 - ✓ La Organización cansada
- b. Eje central: Sin escucha activa
- c. Aporte: Comunicar es develar lo existente desde culturas conscientes

18. Uruguay: Empresa que pasó del rubro ropa al negocio de las motos - Privada

- a. ¿Por qué se seleccionó?
Este caso sustenta aspectos de una propuesta que contempla la Triada inspirada en proceso de cambio organizacional y aprendizaje.
El caso reafirma aspectos conceptuales alrededor de:
- La Comunicación Transformadora
 - ✓ El Liderazgo ejecutivo y eficaz
 - ✓ La Organización ética
- b. Eje central: Disposición al cambio
- c. Aporte: Comunicar es dar saltos con principios, acuerdos y motivación

La muestra se define como una muestra intencional, no probabilística, ya que se seleccionan casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos. La relevancia de los casos radica en las condiciones de posibilidad de abordar una variedad de estilos comunicativos organizacionales que permiten caracterizar, a partir de las particularidades, los estilos propios de la comunicación en las organizaciones de América Latina.

A Continuación, en la Tabla 2, se presentan los casos seleccionados, el país de ubicación de la organización en América Latina, el objeto de acción de esta, un corto resumen del caso en términos del estado en que se encuentra cada empresa y el tema central sintetiza su relación con la temática abordada en la investigación.

Tabla 2. Casos Seleccionados

CASO	PAÍS	TIPO	TAMAÑO	OBJETO	RESUMEN DEL CASO	TEMA CENTRAL
1	Argentina	Privada	Grande	Entidad Financiera.	Organización que se ubica frente al propósito de llevar a cabo políticas de crisis y, al momento de tener las crisis, los líderes no fueron capaces de llevar a cabo los protocolos.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y CRISIS
2	Argentina	Pública	Mediana	Escuela técnica estatal	Empresa de Estado argentino que lucha por transformar su cultura, para así mejorar su gestión, resultados y ética. La resistencia interna es compleja.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y CAMBIO
3	Brasil	Privada	Grande	Siderúrgica, multinacional brasileña	Empresa con gran cultura y prestigio en el campo del cuidado organizacional, en medio de una crisis financiera, borra décadas de buenas prácticas y ética interna.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO E INCONSISTENCIA
4	Brasil	Pública	Grande	Universidad Pública de Sao Pablo (UNESP)	Universidad pública que decide crear una escuela para líderes, y de esta forma, capacitar y mejorar el liderazgo de las propias autoridades de la universidad (Gobierno universitario).	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y CAPACITACIÓN
5	Chile	Privada	Grande	Industria de Muebles	Industria líder y de tradición en Chile en el rubro de muebles, escucha activamente a sus RRHH y en el liderazgo da un giro en su modelo de negocio.	COMUNICACIÓN, ESCUCHA Y LIDERAZGO
6	Chile	Pública	Grande	BEME (Banco Estado Microempresas), extensión de Banco Estado.	Se expone el proceso exitoso de la Gerencia de Felicidad. Se entiende el rol de los líderes y el papel que jugó la comunicación en la cultura.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y EMOCIÓN

CASO	PAÍS	TIPO	TAMAÑO	OBJETO	RESUMEN DEL CASO	TEMA CENTRAL
7	Colombia	Privada	Grande	Empresa parte de un <i>holding</i> con oficinas en Francia, fabricación de artículos de cocina	Empresa multinacional emprende proceso de certificación, y en Colombia son los líderes quienes encabezan el trabajo de intervenir la cultura.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y DESAFÍOS
8	Colombia	Pública	Grande	Oficina del Estado de cooperación nacional e internacional	Se crea organismo para mejorar la cooperación internacional y se levanta sobre los valores de la eficacia, la transparencia y el compromiso.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y SENTIDO
9	Ecuador	Privada	Mediana	ONG experta en investigación de industrias culturales	ONG de comunicación en crisis por mal liderazgo, a la vez, con el deseo de avanzar, pero entrampado en su mala gestión. Mando medio y base agotada con el mal clima.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO E INFLEXIBILIDAD
10	Ecuador	Pública	Mediana	El Tribunal Contencioso Electoral	Nueva institución pública comienza a crear su propio proceso comunicacional e identitario, con un liderazgo consciente y al servicio del proceso institucional.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO E IDENTIDAD
11	Perú	Privada	Grande	Compañía de seguridad (guardias) de relevancia.	Empresa exitosa en la construcción de su cultura organizacional, funda su fórmula en un liderazgo ético.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y AUTOCUIDADO
12	Perú	Pública	Mediana	La Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).	Empresa estatal que tiene una gestión de baja calidad, por cultura interna indolente con el servicio.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO E INDOLENCIA
13	Paraguay	Privada	Grande	Empresa de aseo y mejoramiento de oficinas.	Empresa que vive un proceso transformacional, este inspirado en sus líderes y busca con el tiempo generar una cultura del cuidado organizacional.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y REPLANTEAMIENTO
14	Paraguay	Pública	Grande	Hospital	Liderazgo carismático, empoderado y creativo que buscó crear una nueva cultura organizacional... y lo logró.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y CULTURA
15	Bolivia	Privada	Grande	Rubro metalúrgico, compró una minera familiar en Bolivia	Empresa en etapa de fusión (cultural, liderazgo, negocio, etc.). Compañía en proceso de inflexión para un mejoramiento interno e impactar en otros escenarios (liderazgo, gestión, etc.).	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y RESIGNIFICACIÓN
16	Bolivia	Pública	Grande	Empresa estatal vinculada al mundo económico boliviano	Empresa que habita en la incongruencia y hace colapsar toda posible iniciativa de transformación.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y MALTRATO
17	Uruguay	Pública	Mediana	Empresa editorial en temas económicos (organización externa de un Ministerio).	Liderazgo que en forma encubierta maltrata a su gente, generando agotamiento, estrés y enfermedades en las personas. Lo que ocasiona esta mala práctica es la desintegración del equipo.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y CLIMA
18	Uruguay	Privada	Grande	Empresa que pasó del rubro ropa al	Experiencia exitosa de cambio en el modelo de negocio, esto gracias a un liderazgo flexible y eficaz.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y ÉTICA

CASO	PAÍS	TIPO	TAMAÑO	OBJETO	RESUMEN DEL CASO	TEMA CENTRAL
				negocio de las motos.		

Fuente: Elaboración Propia

Las lecturas sistemáticas de los casos develan aspectos generalizables de la cultura y de ellos emergen categorías que se recogen en una propuesta teórica transferible a las empresas de mediano y gran tamaño en la región. Igualmente, la pertinencia de los casos recae en el hecho de la variedad de estilos y formas de proceder de los casos seleccionados.

1.6.6. El Contexto de los Casos Analizados

Esta investigación se desarrolla, geográficamente, en América Latina³¹. La matriz cultural en estos temas, más allá de los matices y énfasis de cada cultura-nación, responde a dimensiones comunes: ser un continente en proceso de desarrollo económico-social (aún con índices de pobreza dura³²); con patrones culturales cercanos en el cómo entender el liderazgo (por lo general verticalista, controlador y desconfiado); naciones influenciadas por planteamientos teóricos empresariales en su gran mayoría anglosajones; es decir, carentes de dimensiones propias identitarias en cuanto al cómo entender el rol de los líderes en la gestión diaria; con una carga mayor en los mestizajes³³ de cada una de las naciones, culturas originarias fundadas en saberes arquetípicos de alto impacto en la conducta actual; con modelos políticos y económicos fuertemente marcados por la disputa de paradigmas: Neoliberal vs Estado de Bienestar.

³¹ De Melo (2008) afirma que América Latina es un continente que todavía no ha alcanzado su protagonista en la historia, un continente lleno de injusticia, de miseria, de pobreza, de personas que tienen hambre, que no comen y no se informan” (P. 34).

³² Hasta 2014, tanto la pobreza como la pobreza extrema presentaron una tendencia decreciente iniciada alrededor de 2002. En 2015 se registró un alza de 1,3 puntos porcentuales en la pobreza, seguida de un incremento de 0,9 puntos en 2016, que significaron aumentos de 10 y 8 millones de personas en situación de pobreza por año, respectivamente. Algo similar sucedió con la pobreza extrema, que aumentó 0,8 puntos porcentuales en 2015 y 1 punto porcentual en 2016, cifras que equivalen a 6 y 7 millones de personas adicionales en situación de pobreza extrema en 2015 y 2016, respectivamente. (CEPAL, 2018)

³³ La disputa acerca del mestizaje comienza a jugar un papel fundamental en Latinoamérica entre finales del siglo XIX y comienzos del XX, al interior de los debates modernistas sobre la unidad nacional, para adquirir una inédita difusión global en el curso de los años ochenta y noventa, cuando se ubica en el centro de las teorías multiculturales, especialmente las norteamericanas (Brighenti & Gago, 2017).

Estas caracterizaciones, que definen la variable de contexto en esta investigación, podrían resumirse en: revisar cómo las sociedades han organizado la distribución del poder en los diferentes países. Es una percepción, que aquella es una distribución asimétrica³⁴, que permite la reproducción de liderazgos tradicionales, enmarcados en el capatazgo, el verticalismo y la incomunicación.

Sin embargo, frente a esta realidad cultural, las matrices predominantes, actualmente, en la región, son aquellas inspiradas en la búsqueda permanente de la alta rentabilización y optimización de la gestión; con escuelas de negocio que a lo largo de las últimas dos décadas han instalado en múltiples campos (gestión, teoría, casos, modelos, investigaciones, literatura, intercambios) nuevas formas de entender e intervenir los actuales procesos empresariales; con una estandarización en los procesos laborales como resultado del posicionamiento de poderosas multinacionales en los mercados latinoamericanos, impactando éstas en forma directa en la homogeneización de los estilos de trabajo, y en sus liderazgos, obviamente.

Bajo este contexto, el rol de los líderes dentro de sus colectivos de trabajo es substancial y estratégico, ya que son ellos quienes diseñan los estados emocionales, laborales y de alineamiento al interior de sus colectivos humanos y, a la vez, es la comunicación, aspecto que busca dilucidarse en este trabajo, el factor crítico de éxito que puede hacer que la identidad organizacional mute, se transforme y mejore, siempre asumiendo que este poder dinamizador debe ocurrir con una ética común y al servicio del desarrollo y el cuidado humano. Bernardo Toro, filósofo colombiano plantea que el camino hacia un nivel superior de humanización es condición necesaria para la

³⁴ A diferencia de lo que ocurre a nivel global, los indicadores de desigualdad de América Latina no difieren de forma significativa de las observaciones subregionales o nacionales, lo que sugiere cierta homogeneidad en la región, a pesar de que el nivel del indicador es alto en comparación con otras regiones. Esto indica que las diferencias entre los habitantes de América Latina son relativamente similares a las que se encuentran entre los habitantes de cada país (Amarante & Colacce, 2018).

supervivencia de la especie. Y esto es posible cambiando los paradigmas del éxito, la acumulación y el poder por el paradigma del cuidado (Vega & Gutiérrez Rodríguez, 2014).

En otra perspectiva, como la metodología plantada responde a una lógica de trabajo que implica: análisis, síntesis y evaluación de información, para orientar dichas fases, se ha establecido una matriz de revisión, compuesta de varias dimensiones, con el fin de tamizar y precisar la información requerida para esta investigación.

1.6.7. Estrategia Metodológica

Es importante aclarar, que se proponen lecturas de los datos desde diversas perspectivas, de tal manera que se haga posible abarcar diversos ángulos de la realidad comunicativa de los líderes en organizaciones de América Latina. Por ello, se propone una lectura evocadora que interpreta cada caso en términos de la información general, una lectura correlacional de los casos, una lectura de los riesgos y aciertos en contexto con la región, una lectura no lineal de convergencias y una lectura de los indicadores de las dimensiones de análisis. Las dos últimas lecturas dan cuenta de la estrategia de telaraña definida para esta investigación. Esto representa un proceso hermenéutico que va de elementos simples a relaciones complejas que superan la lectura lineal de datos.

Ahora bien, en la búsqueda de modos de abordar las lecturas de los casos, se acudió a la metáfora de la telaraña con el fin de trasgredir la linealidad propia de paradigmas menos interpretativos y más positivistas. Estas lecturas se acogen a la alegoría de la telaraña “para representar un modelo o red de conexiones entre conceptos o términos centrales” (Verdinelli & Scagnolli, 2013, p. 360 citado por Mercado Borja, et al., 2019); y toma como base el concepto de red como “un bosquejo de ‘puntos en el argumento (*plot points*)’ que acompaña a una narrativa analítica que desarrolla el proceso sintetizado” (Miles, Huberman & Saldaña, 2014, pp. 6 citado por Mercado Borja, et al., 2019). Esta aclaración se debe a “la lógica y los procedimientos para la

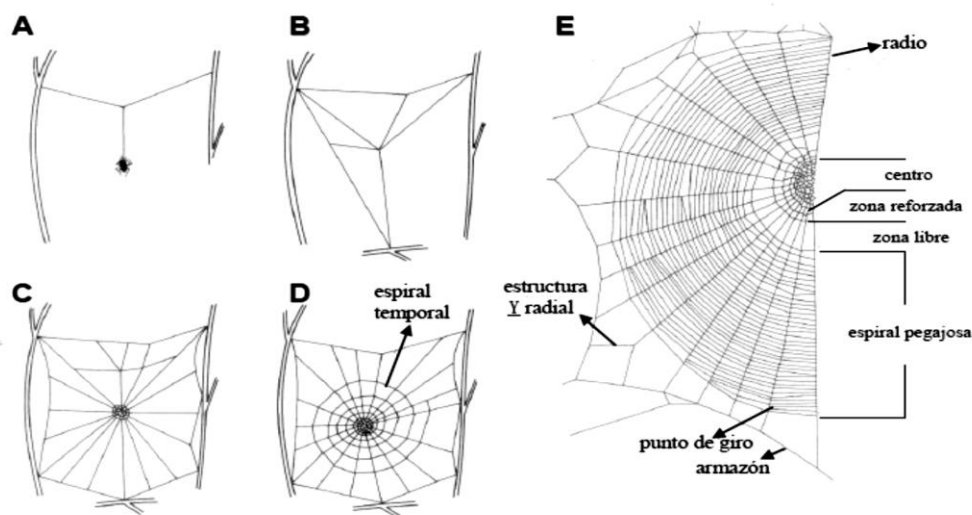
elaboración de matrices y esquemas conceptuales están menos desarrollados en la literatura metodológica, con excepción de trabajos como el de Miles, Huberman, & Saldaña (2014) y (Freidin, 2017 en Mercado Borja, et al., 2019).

Los esquemas en formato de red también son muy útiles para tomar decisiones de muestreo de nuevos casos a lo largo del trabajo de campo, ya que permiten visualizar de manera organizada pero no lineal (Mercado Borja, et al., 2019).

Con esto, se encontró a Ovidio, poeta latino del año 43 AC, quien recuperó en su obra *Metamorfosis* el mito de Aracne, el cual motiva la manera de desarrollar las lecturas de los casos. Así, siguiendo el modo en que se teje la telaraña, como Brusca & Brusca (2005) lo describen (Gráfico 1), se han de tener en cuenta tres pasos:

1. Definición de la estructura soporte o cimentación de vigas a partir de una serie de hilos radiales.
2. Una vez se finaliza la fase inicial, se da entrada a la colocación de un hilo espiral temporal desde el centro con el cual se da forma a la estructura donde se trabajará.
3. Consiste en la formación de una espiral pegajosa o atrapa presas. Según la araña va colocando la espiral pegajosa, va quitando o comiendo la plataforma espiral temporal.

Gráfico 1. Construcción de una Telaraña de Órbita

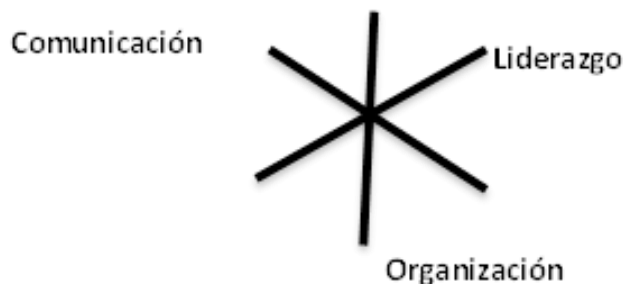


Fuente: Brusca & Brusca (2005)

1.6.7.1. Planos y Ejes de lectura Interpretativa.

Para esta investigación, se toman los tres planos interpretativos que dan perspectiva a la lectura de los datos (Axiología, Ontología, Gnoseología) y tres ejes conceptuales (Comunicación, Organización, Liderazgo) como vigas que soportarán el análisis de los casos seleccionados. El recorrido conceptual arrojará el conjunto de categorías que motivarán la lectura interpretativa y relacional de los casos seleccionados (Gráfico 2).

Gráfico 2. Ejes Conceptuales para la Lectura no Lineal



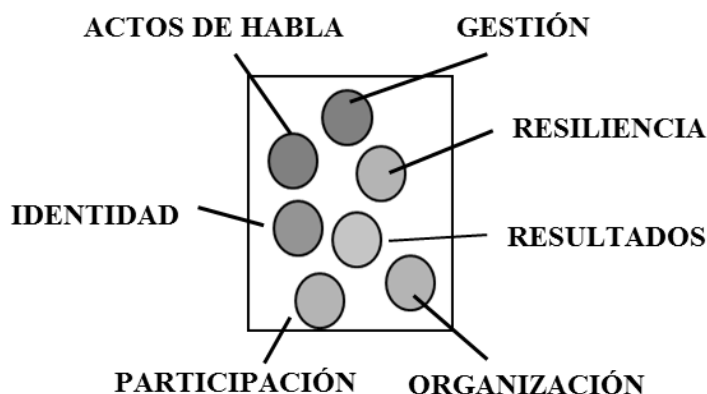
Fuente: Elaboración Propia

El Pensamiento Sistémico será el hilo transitorio que dará paso a lecturas relacionales del “*corpora*” construido a partir de los casos. Su protagonismo tiene un carácter transitorio, en tanto que las relaciones, que van a tejerse en el armazón, serán las que posibilitan que el concepto central ubicado en el núcleo revele su significación.

1.6.7.2. Nodos de Agarre: Dimensiones de Análisis

Cada evento será revisado bajo dimensiones, que responden a las definiciones operativas antes enunciadas, pero que decantan y permiten mayor efectividad en el análisis. Que pueden operar, incluso, como indicadores para medir o evaluar cada proceso. Estas constituyen las órbitas del tejido interpretativo y se soportan en nodos conceptuales que dan cuenta de los indicadores de las dimensiones (Gráfico 3).

Gráfico 3. Nodos de Agarre o Dimensiones de Análisis

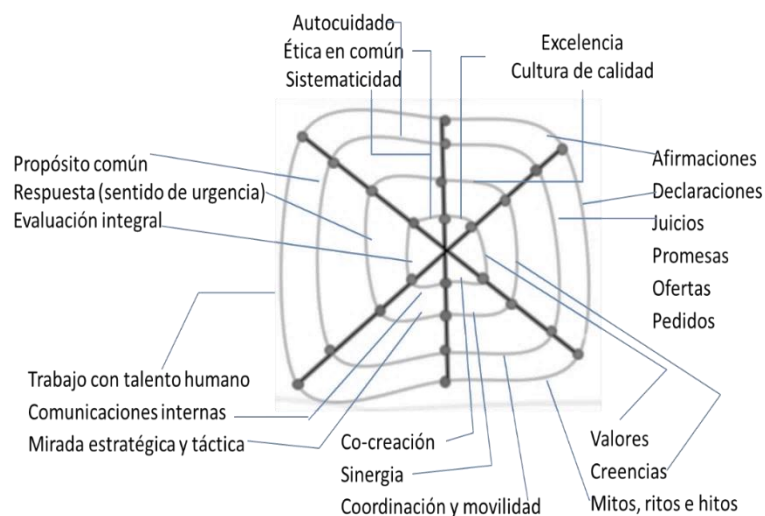


Fuente: Elaboración Propia

1.6.7.3. Hilos Orbitales o Relacionales

Los indicadores, o hilos orbitales en el marco del enfoque relacional, obedecen a determinaciones específicas. Así, cuando se habla de *excelencia*, se hace referencia al hilo orbital o relacional que da cuenta del criterio ético compartido que posibilita alcanzar resultados de calidad al interior global del proceso laboral. Es un concepto movilizador y alineador, que relaciona la perseverancia, la buena gestión, la responsabilidad, los resultados y el compromiso diario por una tarea bien realizada. En tanto que el hilo relacional de la *cultura de calidad* es un proceso compartido, tanto cultural como conductual. La cultura de la calidad se basa en distinciones grupales e individuales que se vinculan con valores resueltos y basados no en un proceso, sino más bien en la globalidad (sistema) de la gestión. (Ver Gráfico 4)

Gráfico 4. Modo de Análisis de Eventos o Hilos Orbitales de Procedimientos



Fuente: Elaboración Propia

Al ser la cultura de calidad un gran marco, *la generación de conocimiento* como hilo orbital es un proceso que amplía la gama de posibilidades de aprendizaje de una organización, con base en el levantamiento y sistematización de saberes, estudios, acciones y prácticas culturales. Generar conocimiento es abrirse a nuevos criterios al servicio de acciones y coordinaciones internas; así, el conocimiento se convierte en instrumento de poder para una empresa. A esto, se anexa otro hilo orbital: el *autocuidado*, el cual busca instalar una dimensión axiológica en los procesos de desarrollo organizacional, colocando al ser humano como el elemento central de la organización (o en medio del negocio o en medio de la estrategia). El *autocuidado* es parte de un proceso conductual organizacional consciente, compartido y al servicio de las personas.

Pero, para que se dé tal proceso, es necesario que haya un hilo relacional que referencie una *ética en común*, la cual implica un encuentro conductual, alineado al bienestar colectivo de la organización. La ética, en términos de una dimensión inclusiva y colectiva, se materializa en prácticas visibles, acordadas y comunicadas. La ética común repiensa los espacios de obvedad, dando certezas relacionales conectadas con el bien común y el desarrollo organizacional.

Desde otra perspectiva, en el análisis se revisará el hilo orbital de la *sistematicidad* que cada caso alcance. Es decir, el grado en que cada organización haya alcanzado a ordenar, dar visualidad y estructura a los múltiples procesos organizacionales generando con esto, organizaciones más conscientes y claras en sus fortalezas y debilidades. En resumen, es desarrollar las condiciones para comprender el resultado y, desde ahí, emprender acciones coherentes y consistentes. Aquello, también implica reconocer el hilo relacional del *propósito común* que deben agendar las organizaciones, en torno a las creencias y acciones grupales. Los propósitos comunes cumplen el rol de inspirar, motivar y movilizar los procesos internos de las empresas, apalancando iniciativas, aprendizajes, innovaciones y compromisos colectivos.

Otra mirada del análisis también identifica el hilo orbital de la *capacidad de respuesta* (sentido de urgencia) que cada caso registre, es decir, cómo cada equipo concluye su gestión y compromiso con los resultados. De esta forma, el sentido de urgencia resulta un símil con el poder y las capacidades de una organización por empujar y alcanzar retos concretos, frente a escenarios fundados en requerimientos de relevancia para la organización.

Adicionalmente, dado que todo proceso organizacional, en general, requiere de un chequeo evaluativo, se reconoce el hilo relacional de los procesos de *evaluación integral*, que es un análisis integral que conjuga una serie de factores críticos de éxito, todos al servicio de resultados medibles y verosímiles. Evaluar es sinónimo también de aprendizaje, reflexión interna y nuevo conocimiento frente a los resultados obtenidos.

Ya dentro del desarrollo de los liderazgos, se distingue el hilo orbital del *trabajo con talento humano*, que implica excelencia del trabajo bien realizado, a conciencia y conectado con los objetivos de la organización. Por lo general, el talento humano dialoga con la cultura

organizacional y con los procesos conversacionales, que intentan dar visibilidad a quienes confieren valor a la gestión en prácticas individuales.

Otro proceso que descubre es el hilo relacional de las *comunicaciones internas*, que transforman los equipos de trabajo en comunidades de aprendizaje. La comunicación interna se basa en procesos conversacionales y, a la vez, en narrativas comunicacionales basadas en soportes. La comunicación interna busca el diálogo transversal, aspira a fomentar el aprendizaje, el acuerdo, la coordinación y el entendimiento.

Respecto a la *mirada estratégica y táctica*, como hilo orbital, se propone dar cuenta de cómo, en cada caso, se conectan los resultados finales de todo proceso comunicacional. La estrategia mapea y da las distinciones de comprensión y análisis, en cambio la táctica da la materialización del proceso comunicativo. El diálogo de estas dos distinciones concluye en dinámicas de factibilidad para que así las cosas ocurran. Complementariamente, se hace manifiesto el hilo relacional de la co-creación, es decir, la participación de los equipos en la edificación de la realidad organizacional. Esto, es básico para fundar cuerpos organizacionales altamente conectados y motivados para un actuar único. co-crear el diario vivir del trabajo, es transformar una experiencia individual en un logro colectivo. La co-creación es el resultado de una visión compartida.

Desde otro ángulo, el hilo relacional de *la sinergia* identifica resultados de un trabajo mancomunado, conectado con la diversidad de las áreas y las metas comunes. La sinergia plantea la participación como el inicio de un proceso mayor, en donde la gestión, el conocimiento y la motivación se fusionan para alcanzar resultados de excelencia. Un equipo sinérgico es un colectivo conectado y empoderado.

En este mismo marco, de correspondencia y coherencia al interior de las organizaciones, el hilo orbital de la *coordinación y movilidad*, dado que los procesos comunicativos buscan la

coordinación interna para, de esta forma, generar movilidad y resultados en los procesos conductuales de las personas al interior de una organización. La acción (coordinación + acción) es la conclusión de una serie de distinciones (anatomía de la acción), todos factores transformadores de la gestión diaria.

Otro hilo orbital que surge para el análisis serán *los valores*, esto es, las distinciones que en conjunto con las emociones se transforman en recursos movilizados para las personas. Los valores delimitan acciones y creencias, motivan e impulsan a definir espacios éticos y, al mismo tiempo, inspiran a una reflexión/acción fundada en beneficios colectivos. Los valores demarcan procesos conductuales claros y grupales.

Y con los valores, también, paralelamente, se evidencia el hilo relacional de las *creencias* al interior de una organización, un aspecto vital para visualizar las certezas organizacionales. Estas, cuando se comparten, se convierten en un referente conductual. Creer es sinónimo de estar dispuesto, valorar acciones ya realizadas y sostener esta memoria activa con una actitud apreciativa y conectada con logros.

Ahora bien, la identificación del hilo orbital de los *mitos, ritos e hitos* en una organización permite reconocer la autoimagen que tiene un equipo de sí mismo y el nivel de comprensión que haya alcanzado de sus componentes identitarios. Los mitos son experiencias instaladas en el capital simbólico de la organización; los ritos, son dinámicas actitudinales compartidas y los hitos son momentos determinantes de la historia organizacional. Estos tres aspectos están al servicio de los procesos identitarios-organizacionales.

Ya en lo que tiene que ver con el tratamiento y comprensión de los niveles en que una organización llega a expresar o verbalizar, todos o muchos de los aspectos que se han enunciado, conectados a la acción o, realización de lo enunciado, se pasará revista a:

Las afirmaciones, distinción que se origina en el hilo relacional de los Actos de Habla (Ontología del Lenguaje), constituyen un concepto que busca describir las acciones que se realizan con el lenguaje. Una afirmación es el resultado la conjugación de características acordadas en un ejercicio que facilita separar un fenómeno de una explicación. Las afirmaciones dan rigor y consistencia a los procesos comunicativos internos.

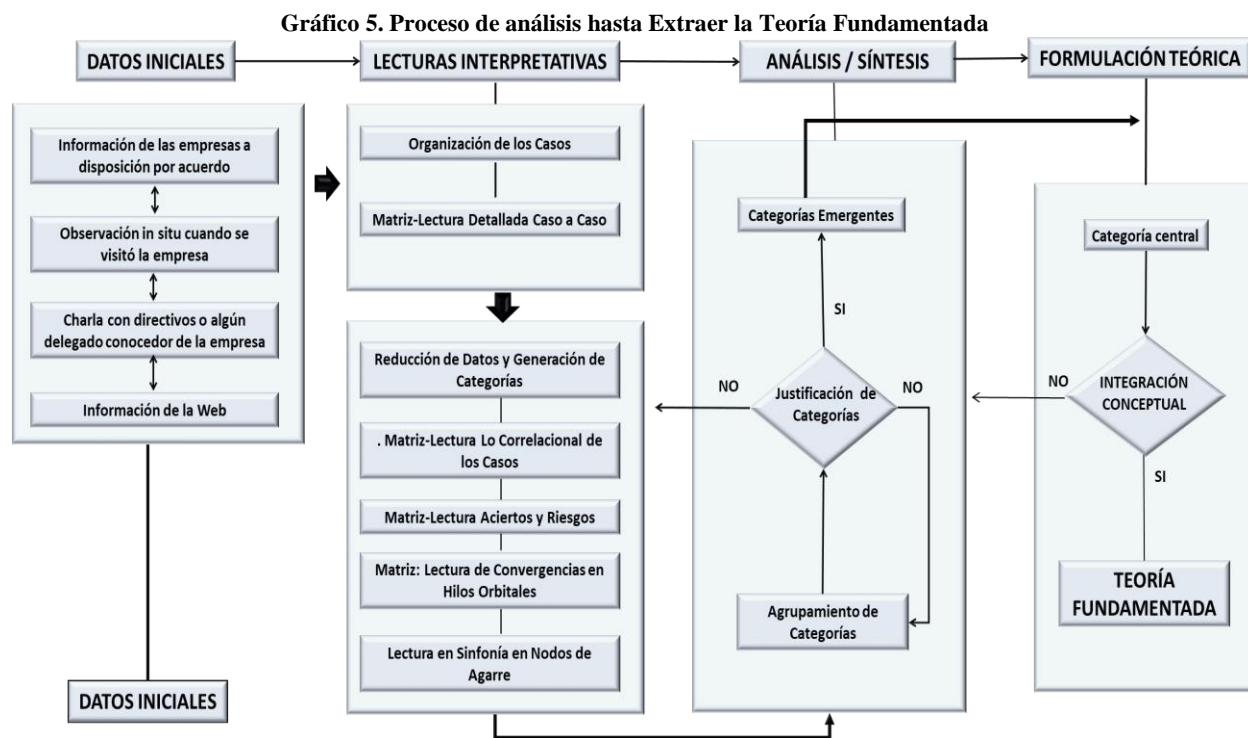
En este orden de ideas, *Las declaraciones* dan cuenta de conceptos que fundan procesos de cambio en el presente y el futuro de las organizaciones. Las declaraciones están muy de la mano de los líderes y estos las aplican no desde el rol, sino desde la credibilidad que le da el grupo a su estilo de liderazgo. *Los juicios* referencian conceptos que se construyen procesos interpretativos que van de la mano con el lenguaje. Los juicios son personales, son veredictos que plantean a las lecturas que se hacen del mundo. En el campo organizacional los juicios conectan muchas veces con el rotular a las personas. *Las promesas* referencian conceptos que se inspiran en la confianza para hacer dialogar a las organizaciones en forma fluida. Las promesas cumplen la función de facilitar la gestión y coordinación con acuerdos previos, acciones que encausan la colaboración y el compromiso por resultados futuros. *Las ofertas* se relacionan con conceptos que se materializan desde "el ofrecer al otro". Saber ofrecer es el resultado de una toma de conciencia clara sobre quién es uno (yo) y cuáles son sus recursos para interactuar con otros. Un colectivo que sabe ofrecer es un colectivo expedito en sus coordinaciones internas. *Los pedidos*, distinción que se origina desde los actos de habla (Ontología del Lenguaje), representa conceptos que se alinean con el "saber pedir" el uno al otro. Implica establecer las necesidades y ciertos estándares en el proceso del pedido, como tiempos de entrega, espacios de obiedad, niveles de satisfacción, entre otros, de forma explícita y clara.

En síntesis, esta investigación cualitativa se mueve en el paradigma interpretativo porque se propone comprender la relación entre liderazgo y comunicación en el contexto organizacional, a través del comportamiento intersubjetivo de los miembros de una organización. Además, se ubica en el escenario de la metodología de la teoría fundada en tanto que pretende teorizar sobre el proceso comunicativo y su papel para el ejercicio del liderazgo en una organización y a partir de relaciones de interconexión no lineal de las relaciones de las lecturas de los casos de estudio.

1.7. Proceso de Análisis

Es relevante señalar que el recorrido de esta investigación ha entretejido un planteamiento que atiende no sólo la relación triádica comunicación, liderazgo, organización. Este trasegar inicia por el acopio de información pertinente a partir de las fuentes de datos iniciales. Con esto, se da apertura a diversas lecturas que se expanden en categorías que se van reduciendo hasta afrontar la identificación de la categoría central y las categorías que orbitan en ella para alimentarla teóricamente. (Ver Gráfico 5)

Esta complejidad significa la construcción del tejido conceptual que alimenta el proceso que trasciende los límites de las teorías de la comunicación y del liderazgo; además se expande hasta aportar a la comprensión del entendimiento entre sujetos, en escenarios laborales que potencian su construcción en intercambios intersubjetivos. En otras palabras, se pasa por los procesos de revisión, exploración, lectura, extracción de categorías, reducción de éstas y tamizado hasta llegar a construir un modelo teórico.



Fuente: Elaboración Propia

Vale la pena señalar que la teoría fundada o fundamentada (Grounded Theory) (TF) es un modelo de trabajo cualitativo en el que la teoría emerge de los datos (Glaser & Strauss, 1967). Glaser (1992) afirma que la TF resulta adecuada para investigaciones sobre la conducta humana dentro de diversos grupos, comunidades u organizaciones. Igualmente, Corbin & Strauss (2002) se refieren a una teoría derivada de datos recopilados de manera sistemática. Aclaran que se inicia con la descripción de la realidad, se avanza en la comprensión mediante la codificación (categorización) hasta elaborar planteamientos que relacionan conceptos o elementos básicos de la teoría.

1.8. Pasos de la Investigación

En concordancia con el enfoque cualitativo, esta investigación se desarrolla en varias etapas o momentos interpretativos, los cuales permiten la organización de la información y la realización de lecturas cada vez más complejas hacia la comprensión de la realidad subyacente a la base documental. Se propone, entonces, adelantar cuatro momentos.

Momento 1: Organización de los Casos

En este momento se organiza la información obtenida sobre cada uno de los casos, lo cual da cabida a la matriz detallada de cada caso (Tabla 3), la cual reúne el primer tamizado de la información y la organiza en la tres grandes categorías teóricas: Organización, Liderazgo, Comunicación. Además, se contempla la rotulación del número de caso, el tema, el diagnóstico y el desafío a emprender. Con esto, se realiza la lectura de los casos en términos de una descripción general del caso y su análisis sucinto. Así, se inició la construcción de matrices de distribución e interpretación de la información, cada vez más complejas del “*corpora*” hasta lograr la lectura en tejido de telaraña.

Tabla 3. Matriz-Lectura 1 Detallada Caso a Caso

N° Caso	Tema	Resumen del caso	Diagnóstico	Estilo de organización	Estilo de liderazgo	Estilo de comunicación	Desafío a emprender

Fuente: Elaboración Propia

Momento 2: Reducción de Datos y Generación de Categorías de Análisis

La reducción de los datos radica en rotular, mediante nomenclatura escogida, la información para tener en cuenta durante la exploración del contenido de la documentación de cada caso. Esta reducción provoca una disposición sistemática–significativa del contenido, facilitando los procesos de categorización, interpretación y comparación y, asimismo, contar con datos brutos más adelante. Por su parte, las categorías se refieren a clases de entidades de distinta naturaleza que comparten temas significativos.

Tabla 4. Matriz-Lectura 2 Lo Correlacional de los Casos

Nº DE CASO	TIPO	TAMAÑO	TEMA CENTRAL	ESTILO DE ORGANIZACIÓN			ESTILO DE LIDERAZGO			ESTILO DE COMUNICACIÓN		
				I	A	M	C	T	A	D	I	V

I= Inteligente A= En aprendizaje M= Maquinal C= Creciente T= En tránsito A= Anquilosada D= Dialógica I= Informativa V= Verticalista
Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 4, se reúne la síntesis (segundo tamizado) de la información de las categorías iniciales. Con esta información se delinea los estilos organizacionales, de liderazgo de comunicación que da cuenta de los casos en términos del Tipo de empresa y el Tamaño. Esta lectura aporta relaciones importantes que se hacen tendencia sobre Comunicación y Liderazgo en las organizaciones de América Latina.

En complemento con lo extraído hasta este momento, se decide hacer la lectura de uno de los referentes de mayor trayectoria y reconocimiento: La matriz DOFA. Esta lectura aporta avances en la síntesis y tamizado acoplando los resultados de los casos en esta materia en dos categorías: Aciertos y Riesgos. Estas categorías se asocian con las tres categorías teóricas de inicio: Organización, Liderazgo y Comunicación. (Tabla 5)

Tabla 5. Matriz-Lectura 3 Aciertos y Riesgos Hacia un Perfil de América Latina

Nº DE CASO	TIPO	TAMAÑO	TEMA	ORGANIZACIÓN		LIDERAZGO		COMUNICACIÓN	
				ACIERTOS	RIESGOS	ACIERTOS	RIESGOS	ACIERTOS	RIESGOS

Fuente: Elaboración Propia

Las lecturas 4 y 5 se relacionan con la matriz de convergencias en Hilos orbitales y en Nodos de Agarre, elementos definidos en el Capítulo de Metodología de la Investigación, la cual motiva una lectura compleja de la información en forma de Telaraña. Esta matriz (Tabla 6) se presenta de manera fraccionada ya que su extensión no permite otra opción. La lectura no lineal muestra el

tejido de los hilos orbitales en cada una de las dimensiones de análisis. La interpretación evidencia el comportamiento de las organizaciones en América Latina en cuanto a tales dimensiones y constituyen un punto de tránsito de las categorías emergentes.

Tabla 6. Matriz: Lectura 4 de Convergencias en Hilos Orbitales

DIMENSIÓN GESTIÓN						
Nº CASO	LA EXCELENCIA		CULTURA DE CALIDAD		GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO	
	Indiferencia	Responsabilidad	Acciones Aisladas	Sistema de Gestión Operante	Criterios Añejos	Nuevos Criterios

Fuente: Elaboración Propia

DIMENSIÓN RESILIENCIA						
Nº CASO	AUTOCUIDADO		ÉTICA COMÚN		SISTEMATICIDAD	
	Ser Humano No Involucrado	Ser Humano Involucrado	Excluyente	Inclusiva	Imprecisión Estratégica	Claridad Estratégica

Fuente: Elaboración Propia

DIMENSIÓN RESULTADOS						
Nº CASO	PROPÓSITO COMÚN		RESPUESTA (SENTIDO DE URGENCIA)		EVALUACIÓN INTEGRAL	
	En papel	En acción	Sin Resultados	Con Resultados	Dispersión	Integración

Fuente: Elaboración Propia

DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN						
Nº CASO	TRABAJO CON TALENTO HUMANO		COMUNICACIONES INTERNAS		MIRADA ESTRATÉGICA Y TÁCTICA	
	Se resta Valor	Se suma valor	Sin soportes	Con soportes	Resultados no conectados	Resultados conectados

Fuente: Elaboración Propia

DIMENSIÓN PARTICIPACIÓN						
Nº CASO	CO-CREACIÓN		SINERGIA		COORDINACIÓN Y MOVILIDAD	
	Visión no compartida	Visión compartida	Colectivo no Empoderado	Colectivo Empoderado	Coordinación no acción	Coordinación Y acción

Fuente: Elaboración Propia

DIMENSIÓN IDENTIDAD						
Nº CASO	VALORES		CREENCIAS		MITOS, RITOS, HITOS	
	Procesos no grupales	Procesos grupales	No certezas Organizacionales	Certezas Organizacionales	No identidad	Identidad

Fuente: Elaboración Propia

DIMENSIÓN ACTOS DE HABLA											
AFIRMACIONES		DECLARACIONES		JUICIOS		PROMESAS		OFERTAS		PEDIDOS	
No Rigor	Rigor	No Cambio	Cambio	No Rotulación	Rotulación	No Confianza	Confianza	Yo Aislado	Yo Colectivo	No Explicito	Explicito

Fuente: Elaboración Propia

Momento 3 Comparación, Relación y Clasificación de Categorías

Esta etapa del desarrollo de la investigación adelanta el agrupamiento de las categorías, el cual consiste en relacionar y comparar, por similitud o contraste, todas las categorías y, la interpretación en este momento lleva a definir y descifrar patrones, tendencias, similitudes y diferencias entre las cinco lecturas. Estos son los primeros hallazgos que participan en el proceso de triangulación. (Tabla 7)

Tabla 7. Matriz Agrupamiento de Categorías: Las Primeras Conclusiones

Grupo de categorías	Categoría genérica emergente (Interpretación del significado del Grupo de categorías)		Justificación de la categoría emergente
AGRUPAMIENTO DE CATEGORÍAS	CATEGORÍA EMERGENTE		JUSTIFICACIÓN
NODOS DE AGARRE	GESTIÓN	SISTÉMICO DEL DIÁLOGO ORGANIZACIONAL	
	RESILENCIA		
	RESULTADOS	DE LO INDIVIDUAL Y LO COLECTIVO	
	PARTICIPACIÓN		
IDENTIDAD	INTERSUBJETIVIDAD Y MUNDO CONSTRUIDO		
ESTILO DE ORGANIZACIÓN		DEL PODER Y LA TRANSFORMACIÓN	
INTELIGENTE			
EN APRENDIZAJE MAQUINAL			
ESTILO DE LIDERAZGO	CRECIENTE	DEL TERRITORIO Y LA INCLUSIÓN	
	EN TRÁNSITO		
	ANQUILOSADO		
ESTILO DE COMUNICACIÓN	DIALÓGICA	DEL MIEDO Y LA DESCONFIANZA	
	INFORMATIVA		
DOFA ORGANIZACIÓN	VERTICAL	DE IMAGINARIO Y AUTORIDAD	
	ACIERTOS		
DOFA LIDERAZGO	RIESGOS	DE DOLOR Y SENTIR DEL LÍDER	
	ACIERTOS		
DOFA COMUNICACIÓN	RIESGOS	DE LA DESESPERANZA APRENDIDA	
	ACIERTOS		

Fuente: Elaboración Propia

El agrupamiento de categorías conduce a las primeras asociaciones e identificación de categorías que surgen de las lecturas. Este proceso lleva a extraer las primeras conclusiones. En el numeral siguiente se presenta la Interpretación del significado del Grupo de Categorías y su relación con las categorías emergentes. En otras palabras, se expresan las relaciones entre las categorías emergentes con las categorías iniciales y, además, la relación entre estas con la teoría que emerge, como un Modelo Comunicativo para Líderes.

Momento 4 Formulación y Justificación de la Teoría Fundada

Este paso se caracteriza por el poder de síntesis aplicado a la lectura de resultados de donde emergen categorías, que una vez tamizadas en el paso anterior, dan paso a la construcción de una propuesta teórica. Esta propuesta da cuenta del sujeto latinoamericano y la manera en que su vida

se produce en el mundo laboral, de forma individual y colectiva. Además del paso anterior, la lectura y síntesis de las charlas abiertas o entrevistas semiestructuradas –realizadas con los expertos vinculados a los casos– dan soporte a la teoría que brota de las lecturas trianguladas desde diversas perspectivas de los casos seleccionados.

CAPÍTULO 2. INTERPRETACIONES Y RESONANCIAS

2.1. Los Casos: Descripción y Análisis

El análisis de cada caso contemplará, inicialmente, un cuadro resumen donde se establece, de entrada y de forma sucinta, la forma y el estilo de liderazgo, comunicación y organización. A continuación, se presenta una breve descripción de cada caso, con el fin de establecer el estado de la situación y, posteriormente, se realizará su interpretación.

A continuación, la presentación y lectura general de los 18 casos seleccionados.

CASO 1: ARGENTINA- Entidad financiera Privada en crisis

Tabla 8. CASO 1: ARGENTINA- Entidad financiera Privada en crisis

EMPRESA PRIVADA Y CRISIS	
Resumen del caso	Organización que se propone llevar a cabo políticas de crisis y, al momento de tener las crisis, los líderes no fueron capaces de llevar a cabo los protocolos.
Tema central	Inconsistencia y desempoderamiento de los líderes
Estilo de organización	Empresa clásica del rubro financiero, de corte familiar, aún en proceso de profesionalización y consolidación.
Estilo de liderazgo	Liderazgos consistentes para sus tareas comerciales, pero en lo específico de la prevención de accidentes, irresponsables e indolente con las crisis potenciales.
Estilo de comunicación	Formal y sin impacto conductual en las personas, es decir, políticamente correcta, pero sin consistencia en las creencias
Desafío por emprender	Darle presencia e importancia al tema de las crisis en los líderes, alinearlos para hacerlos protagonistas del tema.

Descripción:

Esta entidad privada trabaja con servicios financieros; cuenta con oficinas comerciales y es la tercera más grande de Argentina. Por diversos incidentes (robos, fraudes, etc.), la organización optó por crear un manual de crisis. Este documento se diseñó con base en múltiples escenarios de riesgo como explosiones, terremotos, bombas, incendios, etc. Los líderes de diversas áreas de la empresa participaron, activamente, en la creación de este documento. Fue un texto conocido y leído por todos los funcionarios. El personal, por dos años, revisó este documento y fue capacitado, nuevamente, en los temas integrados. Cuando surgieron diversas situaciones de crisis, este protocolo no se utilizó. La razón principal de esta inacción fue el escaso compromiso y manejo

inadecuado, por parte de los líderes, para enfrentar los fines propuestos. En la primera crisis, el incidente exigió que se activara el protocolo con participantes designados por las autoridades de la Empresa; pero los líderes no supieron aplicarlo, llegando al extremo de compartir la información con el grupo de trabajo³⁵. El resultado fue una diversidad de constructos importantes exhibidos casi a nivel público.

La segunda crisis surgió de un llamado de bomba y, nuevamente, el protocolo no se activó; no hubo evacuación en el edificio. La falencia comunicativa y proactiva de los líderes se tomó como la gran crisis que minimizaba los resultados del instrumento ya creado. Con la mirada comunicacional, el acceso a la información se había logrado, lo mismo que los protocolos y los encargados, no obstante, lo que no existía era un liderazgo empático, capaz de empoderarse y convocar a las personas.

Interpretación:

El gran problema en este escenario de trabajo es formalizar procesos, roles y acciones sin lograr que alguien se hiciera cargo de los resultados y aplicaciones. Se intentaba abordar el tema de las crisis con rigor; pero, con la inconsistencia cultural de sus líderes, no se sostuvo el proceso, se invalidó lo aprendido y no se correspondió con las responsabilidades. Esta indolencia fue resultado de múltiples variables como: los liderazgos desempoderados, cansados y débiles en el emprendimiento de nuevos roles como era el encausar las crisis, la miopía organizacional para visualizar los temas de relevancia e impacto en la vida de una compañía, la escasa comunicación para dar visibilidad a los procesos y emprendimientos en materias de autocuidado organizacional, los criterios errados a la hora de escoger a las personas adecuadas para liderar temas de relevancia,

³⁵ En momentos de crisis, precisamente, compartir la información que la detalla es una acción que no debe obviarse. El plan de superación de la crisis debe compartirse e impulsarse para su ejecución. De igual forma, toda la información recogida, tras la crisis, había que revisarla y ordenarla, siempre debe haber un encargado, y en este caso eso no ocurrió.

la rigidez organizacional para aprender nuevos temas y, con el tiempo, transformarlos en cultura interna. Esto concluye en una promesa no cumplida que, para el colectivo interno en su globalidad, se transforma en un discurso divorciado de la acción.

Estas prácticas de inconsistencia pueden leerse entre las personas como un mensaje: si la seguridad no importa, “usted no nos importa”. La prevención de accidentes y de crisis en general, con una mirada comunicativa, representa una gran oportunidad para reagendar, en el imaginario social de la empresa, una amalgama de valores y creencias dignas de imitar. Una empresa que sabe reaccionar a una crisis es una institución que sabe coordinarse, que cuida a las personas, que posee protocolos y prácticas; es una empresa comprometida éticamente con sus audiencias; una compañía segura y con mirada de futuro. Líderes inconsistentes, laxos y frágiles en sus declaraciones, son trabajadores con bajo capital de credibilidad para convocar y movilizar. Se evidencian espacios de “simulación” en las tareas y responsabilidades. De esto se colige el rompimiento de las premisas o claves de los líderes: la credibilidad, la consistencia y el compromiso de hacer lo que se dice.

Cuando un líder no maneja los actos de habla (compromisos, pedidos, ofertas, juicios), cuando representa un rol que él mismo sabe que no va a cumplir, esa fisura se transforma cultura y, finalmente, es conducta organizacional. Es importante también plantear que cuando una organización en tiempos de crisis y cambios no visualiza amenazas, se debe al escaso sentido de urgencia que instala en un espacio de vulnerabilidad para el corto y mediano plazo; el cual se entrena y valida con ejercicios y prácticas. Una compañía con líderes que no logran sostener un trabajo de años comunica que en otras áreas de la gestión tienen apatía y desempoderamiento.

Otro elemento evidenciado en este caso es el vago control interno para sostener el proceso y mejorarlo. Controlar es chequear lo ya estipulado; es evaluar y concluir sobre el éxito y el fracaso

de las operaciones de una compañía (Fuentes Moreno, 2018). Cuando el control no aporta al proceso, es porque la masa crítica no existe en ese colectivo de trabajo. Así, la reflexión puede llevar a pensar que si la gerencia no se hace cargo entonces la señal para los mandos medios y la base organizacional no puede ser mayor. Hoy el mundo del trabajo busca acoplarse con la responsabilidad (medio ambiental, prosocial, etc.), con lo cual la ética se hace un recurso que tendrán las empresas para diferenciarse unas de otras.

Las empresas responsables serán las empresas que podrán mostrar indicadores de accidentabilidad y contaminación, estadística siempre vinculada con el respeto al conjunto de los temas que la sociedad está exigiendo. Por último, se aspira a conectar con la anatomía de la acción de Bob Danhum, quien plantea que las acciones tienen 5 etapas: “a) los resultados, b) las acciones, c) los compromisos, d) las conversaciones y e) lo que importa”. Es decir, “mis acciones son el resultado de los temas que verdaderamente me importan” (Danhum, 2016), las acciones son el resultado de un interés real y responsable, interés movilizador desde un importar honesto.

CASO 2: ARGENTINA - Escuela Técnica del Estado

Tabla 9. CASO 2: ARGENTINA - Escuela técnica del Estado

EMPRESA PÚBLICA: ESCUELA TÉCNICA	
Resumen del caso	Empresa de Estado argentino que lucha por transformar su cultura, para así mejorar su gestión, resultados y ética
Tema central	Lo adverso que resulta cambiar una cultura poco ética
Estilo de organización	Empresa inconsistente, al borde de la corrupción, con resultados magros y resistente a todo proceso de cambio
Estilo de liderazgo	Líderes indolentes, conectados con las ganancias personas. Personas que han generado una cultura transaccional
Estilo de comunicación	Centrada en la confrontación, la desconfianza y la crisis
Desafío por emprender	Asumir el cierre del proyecto y contener la crisis actual

Descripción:

El Ministerio de Transporte (Dirección de Vialidad Nacional) de la Argentina tiene cinco escuelas técnicas pertenecientes al sector público y creadas en 1945. Su nacimiento planteó aportar al proceso formativo de los hijos de los trabajadores de la Dirección Vial. Actualmente estas

escuelas ofrecen formación técnica a jóvenes para que puedan trabajar en las obras viales y, con esto, fortalecer el desarrollo ingenieril del país. Esta escuela es única en el mundo. En 2004 se refundaron las escuelas y se pusieron en funcionamiento nuevamente. Para eso se realizó una alianza con la Universidad Técnica Nacional, entidad que se encarga de la gestión académica. Este trabajo se había complicado por excedente de docentes y por trabajo hecho con bajos estándares formativos.

De 2004 a 2017 se controlaron a las escuelas y, bajo este contexto, mucho dinero se captó en diversas entidades, una de estas, el Ministerio de Educación. Se evidenció exceso de corrupción y gestión deficiente. En 2017 cada Escuela contaba con 200 estudiantes y con un ingreso de siete estudiantes por cohorte. Ese mismo año el subgerente recién nombrado empezó a liderar el proceso, encontrándose con una serie de anomalías, por lo que solicitó documentos y estadísticas, sin recibir el apoyo ya que los antiguos líderes seguían vinculados al proceso, aunque la orden era que dejaran sus cargos. Por ello, la organización habitaba en una cultura refractaria que entorpecía todos los procesos de cambio, así que los gremios, sus más fieros detractores, generaron conflictos, demandas y tensiones por su incapacidad de cambiar y cooperar con los cambios. Se realizaban hurtos de dinero con montos que se invisibilizaban por una dudosa contabilidad ya que no había control de nada. Cuando se preguntó al personal por sus funciones no hubo respuesta e, incluso, se reportó que se inventaban funciones ya mediano plazo hacían poco o nada. Es decir, llevaban años cobrando sus salarios al Estado argentino sin hacer nada. Este subgerente fue acusado de maltrato y abuso, pero él mantuvo la excelencia como criterio de gestión para continuar a las escuelas con la venia del jefe inmediato. Se puso de manifiesto que en más de una década estas escuelas se paralizaron en su rol formativo y solo cumplían el papel de empresa pagadora para un grupo cerrado de beneficiarios.

Cuando cambiaron las instalaciones de las escuelas a la periferia de Buenos Aires, se complicaron aún más los conflictos organizacionales. La tensión interna era extrema y los gremios hicieron varias asambleas para frenar, lo cual resulta distante de la misión de las escuelas. Por un lado, el personal cuida su cultura y, por el otro, el subgerente busca removerla, persistiendo en su gestión solitaria.

Interpretación:

Esta situación responde a una cultura anquilosada y alejada de la meritocracia. Estas culturas son la conclusión de escenarios altamente corruptos, poco transparentes y nulos en su gestión. Por lo mismo, no resulta fácil generar movilidad en sus sistemas de creencias y caudillismos transaccionales. Desde esta perspectiva, el subgerente, quien busca encausar un proceso de cambio, termina asumiendo más que un liderazgo, la conducción. Conducir no es transformarse en el camino, como podría hacerlo un líder, en este caso la conducción es un sinónimo de poder, control y verticalismo. En este caso encontró que más allá de los deseos y expectativas de quienes liderarán los cambios, surgen situaciones como estas: grupos de confrontaciones que no están dispuestos a transformar sus zonas de confort y la polarización en el contexto de incertidumbre que mes a mes se está generando, incertidumbre que polariza las conductas y rigidiza las posibilidades de coordinación interna.

Comunicacionalmente, este caso es sinónimo de conflicto; por tanto, la información está fragmentada, la confianza está quebrada, la colaboración es nula, las conversaciones tienen doble agenda, la motivación es escasa, la resistencia es absoluta y coordinada para generar ruido interno. Es decir, esta situación es una verdadera crisis organizacional. Refundar al Estado, refundar a sus empresas es un trabajo que siempre hay que pensarlo para el mediano y largo plazo. Los cambios culturales no son solo sistemas de creencias y valores, sino que representan procesos conductuales

aprendidos por años y bajo contextos específicos, en este caso: nula meritocracia, escaso control, bajo compromiso con la tarea, inexistente transparencia, etc. Frente a esta situación, el “liderazgo” y la “conducción” dialogan con una óptica de mayor pragmatismo, pensando en resultados para así generar un punto de inflexión y cambio.

Las escuelas técnicas argentinas, obra única en el mundo en el rubro vial, buscan transformar su cultura para dar una respuesta técnica y responsable frente al requerimiento actual del mundo de las obras ingenieriles en Argentina. En este caso, el escenario emocional incapacita para un rediseño de acciones transformacionales. A la vez, se entiende que desde la perspectiva de la “acción” la inmovilidad organizacional responde a un proceso educativo que va más allá de rentabilizar con el tema. Con esto, el proceso transformacional de este caso no sólo responde a temáticas de gestión, sino que también se conecta con la ética del cómo entender el trabajo y, desde ahí, darle sentido; el por qué y el para qué de lo que se hace. Otro tema que es de relevancia, aún más en América Latina, es que el campo organizacional público no sólo requiere de una reflexión mayor sobre sus procesos técnicos-laborales, sino que también urge repensar los procesos axiológicos (éticos) de las empresas para así observar en forma sistémica el funcionamiento integral de estos colectivos de trabajo. En este caso, la crisis valórica acuñó una comunidad de trabajo anquilosada y resistente al cambio. Eso ocurrió por la carencia de ética y la falta de compromiso con procesos modernos de administración como es la meritocracia, la creación de conocimiento, el recambio y la excelencia responsable. Cuando el Estado es capturado por un sector de interés y se utiliza para fines personales es muy difícil construir un camino de transición y colaboración. El cambio tiene que ser mayor, de raíz y conectado con nuevos valores y creencias.

CASO 3: BRASIL - Siderúrgica quiebra su cultura

Tabla 10. CASO 3: BRASIL - Siderúrgica quiebra su cultura

EMPRESA PRIVADA: QUIEBRE DE LA CULTURA	
Resumen del caso	Empresa con gran cultura y prestigio en el campo del cuidado organizacional, en una crisis financiera borra décadas de buenas prácticas y ética interna
Tema central	Inconsistencia de la cultura común, mal liderazgo
Estilo de organización	Posterior a la crisis: empresa verticalista, poco clara y desconectada de las personas, sin cuidado interno
Estilo de liderazgo	Verticalista, poco transparente, autoritario, con una ética dudosa y solo conectado con los números
Estilo de comunicación	Comunicación con nula escucha, verticalista, informativa, con mucho rumor de pasillo
Desafío por emprender	Reconstruir la cultura con la ética anterior, retomar el pasado y darle consistencia conductual

Descripción:

Gerdau Aza es una multinacional brasileña que está en toda América (del Norte, Central y Suramérica). Su negocio por décadas ha sido de alto impacto y su reputación se ha construido con base en buena gestión y coherencia interna por parte de sus líderes. Por años se han dado los formatos y los estándares de cómo liderar con una comunicación activa para el conjunto de las naciones. En lo específico del liderazgo esta multinacional instaló una cultura de liderazgo basada en el trato cercano con las personas, fuerte en lo comunicativo, transparente y asertivo en sus decisiones.

Esta sistematización siempre se conectó con la implementación y la evaluación permanente; con una capacidad de escucha de alto impacto, en donde se podía tener claridad sobre el manejo directo de los líderes frente a sus equipos de trabajo. Esta empresa tenía la convicción de que las comunicaciones internas eran mucho más que soportes comunicacionales (revistas, diarios murales, videos, etc.) y narrativas tecnológicas. Tenían la claridad que eran los líderes los grandes voceros, motivadores y educadores de la compañía, eran los grandes comunicadores y agentes movilizadores. Esta señal tenía impacto directo en los subalternos y, por ello, el estilo de conducción era igual a nivel gerencial y medio. El diálogo era cara a cara, con un diálogo honesto y simétrico. Este estilo de liderazgo, altamente comunicativo, era muy aceptado por la gente,

generando una comunidad de trabajo flexible, comprometida, motivada, confiada y comunicada. Esta cercanía por parte del líder hacía que en las reuniones con todos los trabajadores se tomaban algunas decisiones y, al mismo tiempo, abordaban los temas en conjunto.

Para los trabajadores, para los líderes y proveedores, siempre se pensó que esta conducta carismática por parte de los líderes (cercaños, comunicativos y movilizadores) era ya una característica irrenunciable de la cultura a nivel multinacional por parte del conjunto de las empresas. Pero surgió la crisis del acero en el mundo entero con la caída del precio del acero, la corrupción política en Brasil y la competencia con China, con lo cual este panorama cambió radicalmente. Por tanto, la preocupación por co-construir una cultura ética multinacional decayó y se dio énfasis a sobrevivir; ya no importaba el liderazgo y sus “sofisticaciones”, sino alcanzar las nuevas metas del negocio: bajar radicalmente los costos, sin contemplación. Esta opción por dejar la estandarización (ética/laboral) e irse a la sobrevivencia del negocio destruyó décadas de coherencia empresarial y, con esto, borrar de la memoria el verdadero sentido ético del liderazgo en la empresa. Es decir, la cultura no se instaló y no hubo aprendizaje conductual. Esta crisis valórica hizo que surgiera el estilo de liderazgo capataz, donde la transparencia, la cercanía y la comunicación no son prioridad. Todo lo avanzado se perdió y con esto se volvió a lo ya conocido por todos: empresas inconsistentes, frías y con liderazgos pragmáticos. Esta empresa, en los últimos años, ha despedido muchas personas, los protocolos de cuidado en la desvinculación no han sido respetados y el conjunto de los trabajadores ha reconocido la inconsistencia de la empresa. Los líderes pasados, que eran grandes comunicadores, ya no están; por lo mismo, el diálogo en este momento de crisis no es fácil.

Interpretación:

Construir memoria es todo un desafío para el mundo del trabajo. Las crisis y los cambios son la única certeza en el campo empresarial; por tanto, cómo fusionar lo aprendido, cómo sostenerlo y ampliarlo, son los objetivos de toda organización en momentos de turbulencias. Esta empresa tenía todo (cultura definida, liderazgos claros, clima óptimo, mandos medios conscientes, base organizacional empoderada, comunicación fluida, etc.), y esto como resultado de un criterio uniforme, claro y compartido por todos. Pero, finalmente, todo esto no es suficiente cuando la memoria se borra y, con ello, los valores se desdibujan y colapsan con una conducta incoherente y transaccional. El pragmatismo de la sobrevivencia llevó a quebrar su cultura y, con esto, a dar una señal errática al conjunto de la comunidad de trabajo en los diversos países. Pudiendo protagonizar un proceso intermedio de transformación organizacional, se optó por no cuidar la identidad y, con esto, la imagen y la reputación.

La ética de esta empresa se vio superada por incoherencias inspiradas en malas prácticas. A esta compañía le faltó una mirada a mediano plazo para darse cuenta de que, pese a la crisis, había mucho que proteger, lo cual finalmente, sería el motor transformador para resistir y revertir el momento adverso que se estaba viviendo. La crisis valórica, la distorsión de los líderes y las políticas de sobrevivencia marcaron un sendero de acción. Esta inconsistencia concluye con una desconfianza transversal basada en hechos concretos. Es importante decir que esta empresa ya antes había pasado por diversas crisis, pero siempre comprendieron que su activo era la cultura del cuidado. Por tanto, esta falta de coherencia destruyó un camino ya iniciado y que se desbordó en unos pocos meses.

Bajo este contexto, la comunicación cumplió el rol silenciador del proceso para no aclarar las causas, evadir las responsabilidades y anular las conversaciones. Esta comunicación cómplice se aunó a un estilo de liderazgo, supuestamente ya superado; por tanto, se entendió como un

retroceso para el conjunto de los trabajadores de la empresa. Este liderazgo negó todo lo aprendido, construyendo una nueva memoria inspirada en valores de escasa recordación y validación. El conjunto de estas situaciones devino en una organización fragmentada, aislada y desconcertada, tanto en sus creencias como en su operatividad organizacional. El mismo proceso conversacional, adulto y asertivo, se cambió por otro basado en la desconfianza y el miedo. Es decir, la narrativa interna, en este nuevo contexto, se transformó en un pasar sin carisma ni eficacia.

Las escuelas de líderes dentro de la empresa, que por años habían generado un estilo de liderazgo de excelencia, en esta etapa se cambió por jefaturas sin estilo y desconectadas de las prácticas pasadas caracterizadas por conversaciones honestas, posibilidades de desarrollo, espacios para emprender nuevas acciones, etc. Este caso representa la pérdida del liderazgo en su globalidad, el término de la escucha interna, la multiplicación de los ruidos internos y la pérdida también del sentido. Esta crisis, aparte de impactar en lo económico de la empresa, también hizo decaer su producción, la calidad y el cuidado; así, la falta de resiliencia interna llevó a un retroceso cultural que aún no recupera.

En lo que se refiere al liderazgo, se evidencian líderes sordos en sus necesidades y en las del grupo; líderes sustentados en la desconfianza y la competencia más que en la colaboración de sus equipos. Esta mirada plana del cómo entender el mundo del trabajo debilitó la red social interna; faltó aprender, faltó flexibilidad y faltó una mirada de contingencia para resistir el momento adverso.

Desde la óptica de la Resiliencia el reto estaba en unificar criterios, optimizar recursos, cuidar hasta en los momentos más complejos y jamás vulnerar la palabra y el compromiso. Esta empresa, en otros momentos de crisis, ofreció escenarios de contención que siempre cumplió, con dificultad, pero con consistencia y pasión; con reacciones como: integrar miradas apreciativas,

multiplicar la resiliencia y orientar de manera adecuada la emocionalidad. Todos estos recursos no se utilizaron, dando lugar a una descapitalización valórica que inmoviliza el proceso de retomar su liderazgo en el mercado y en su público interno también. Todo impacta en el negocio, en la motivación, en el compromiso y la calidad.

CASO 4: BRASIL - Empresa pública: UNESP y escuela de líderes

Tabla 11. CASO 4: BRASIL - Empresa pública: UNESP y escuela de líderes

EMPRESA PÚBLICA: EDUCAR EN LIDERAZGO	
Resumen del caso	Universidad pública que decide crear una escuela para líderes y, de esta forma, capacitar y mejorar el liderazgo de las propias autoridades de la universidad
Tema central	Caso exitoso de creación de escuela para líderes
Estilo de organización	Institución comprometida con su desarrollo y consciente en la necesidad de mejorar su liderazgo. Motivada por dar un mejor servicio a la comunidad
Estilo de liderazgo	Liderazgo ético, comprometido, al servicio de su tarea, consciente de su necesidad formativa
Estilo de comunicación	Comunicación basada en la enseñanza, con el uso multimedial de los recursos para formar a los líderes
Desafío por emprender	Sostener y potenciar esta iniciativa única en Brasil

Descripción:

La Universidad Pública de Sao Pablo (UNESP), con 40 años de existencia, es una de las tres más grandes de Brasil, con tres mil funcionarios, 40 mil alumnos, 32 facultades y presente en 24 municipios. Esta Universidad, con 168 cursos de pregrado y 114 de posgrado, se propuso alcanzar la excelencia en el proceso actual formativo de esta nación. El tamaño de esta casa de estudios y su alta complejidad para gobernarla internamente devino en la creación de una “Escuela de Líderes y Gestión”. La función de esta iniciativa era preparar a las personas para que, al ganar concursos académicos, tomaran un rol activo, político y administrativo dentro de la comunidad educativa. Por lo general, todos quienes concursan para entrar al proceso de gobierno universitario (rectorías, decanatos) son docentes; personas con escasa experiencia administrativa y resolutive para sostener gobiernos/académicos/públicos de alta complejidad.

Esta escuela de Liderazgo y Gestión fue creada en 2015, su horizonte: fortalecer el trabajo universitario con una intensa formación en temas estratégicos y, a la par, con un consistente

acompañamiento en el desarrollo de habilidades comunicativas. Esta escuela llevó a cabo durante el año una multiplicidad de cursos, seminarios y talleres vinculados al liderazgo, la gestión, las comunicaciones, la administración, etc. De igual forma, esta iniciativa está en internet, sus cursos son grabados y otros tantos son presenciales. El desafío era educar a estos potenciales líderes en una comunicación constante para que, de esta forma, se conviertan en recursos formativos y transformadores para la comunidad educativa en su globalidad.

La comunicación es imprescindible para este líder, ya que requiere de una plataforma sólida en forma y contenido, para la interacción con el entorno (profesores, administrativos, padres y alumnos) y, desde ahí, debía impactar en cuatro estrategias: a) cursos de RRHH, b) plano de desarrollo institucional (PDI), c) temas puntuales que requerían de procesos formativos y comunicativos de mayor profundidad; por ejemplo, la ingesta del alcohol años atrás se transformó en un tema de alto impacto con una comunicación activa y, d) la recepción de los alumnos en sus primeros días de clases.

Esta actividad de diálogo inicial entre estudiantes, padres y universidad cada vez es más común y construye para el mediano y largo plazo el estilo de relación que se llevaría a cabo con la universidad y la comunidad educativa. Estos líderes se prepararon para instalar tres premisas en la mirada de la comunidad educativa, con contenidos actualizados y un manejo comunicativo adecuado: a) esta universidad es pública, así tenían el ‘deber ser’ de una institución pública, b) es gratuita; con un compromiso de retorno a la sociedad y c) de calidad; responsabilidad con que la enseñanza repercuta en la sociedad. Estos académicos-gestores asumieron el tema de llevar los valores a la base organizacional con una comunicación activa, estratégica y coherente. El éxito de este proyecto se materializa en ser la UNESP la única universidad con una escuela para líderes funcionando en el país.

Dicha escuela, actualmente, está redefiniendo su rol y trabajo, está optimizando sus procesos y generando masa crítica en su interior, para dar un mejor servicio de gobierno para los futuros líderes de la institución. De igual forma, este proyecto de alta innovación en la cultura pública brasileña ha tenido que sostener una multiplicidad de juicios sobre su rol y verdadero aporte al mundo universitario. Es importante, también, destacar que esta iniciativa lideró la creación de contenidos propios, todos al servicio de generar líderes expertos en los temas de educación, administración, coordinación, motivación y gestión. Estos líderes han aprendido contabilidad, relaciones humanas, gestión, desarrollo de personas y procesos organizacionales.

Interpretación:

Esta universidad pública, una de las más grandes del país, está impulsando la resignificación de su vínculo con el entorno mediante la creación de una escuela de líderes y sobre la base de entender que una comunidad educativa es un conjunto de instancias: alumnos, profesores, padres, administrativos y sociedad en su conjunto, quienes están en constante diálogo y aprendizaje en aras de fortalecer su oferta. La mirada comunicacional de esta experiencia es estratégica y está vinculada con temas de relevancia, no sólo para el proceso formativo sino también para la co-construcción de un mejor país, con principios y objetivos claros.

Esta escuela de líderes, según los documentos revisados, se creó para mejorar el liderazgo con una alianza comunicativa con resultados: mejorar los gobiernos universitarios. La misión, que es educar, se aplica internamente para aprender, desaprender y reaprender el oficio de encausar un colectivo humano. Liderazgo es sinónimo de comunicación, este objetivo se comprendió con facilidad, por lo mismo el reto transformacional interno está al servicio de generar mejores gobiernos corporativos y, con esto, sostener diálogos más fluidos con cada una de las audiencias. Los motores de esta institución son su naturaleza pública, su gratuidad y su propósito de calidad;

motores que no solo deben ser utilizados por el joven de Brasil, sino que también tiene que ser valorado, respetado y correspondido desde una práctica responsable y comprometida por la sociedad en su conjunto.

El interés por aportar valor a la percepción promedio del brasileño responde a la necesidad de darle un sentido mayor al proceso educativo. Un líder eficaz, como es el que se busca formar en esta escuela, es un líder bueno en sus temas académicos, un gran gestor y un gran comunicador, tanto para los grupos como también para los niveles individuales. Esta escuela forma para gestionar mejor, para trabajar en equipo de manera coordinada (RRHH, comunicaciones, etc.), para cuidar la cultura y la calidad de vida de las personas y, con esto, mantener un estado social interno óptimo y nutritivo.

Desde una mirada comunicacional, se prepara a las personas en aspectos tanto técnicos como humanos para comprender la complejidad del poder y, de esta manera, alcanzar mejores resultados en su proceso de sostener acciones en conjunto. La excelencia laboral se entiende con capacidad de diálogo e inclusión para fortalecer a la institución en todas sus aristas. Esta innovadora escuela de líderes, aparte de crear soportes y narrativas propias para formar a los académicos-líderes, también asumió que su dinamismo como ente cultural (la universidad) debía fortalecerse con nuevas visiones de mundo (integración de los padres, por ejemplo), desde nuevas prácticas internas en tono de contener temas emergentes como “exceso de alcohol” y, por último, con nuevas creencias aplicadas al diario vivir con un académico que sí puede ser un buen líder, a quien solo hay que educarlo en el tema.

Esta escuela se caracterizó por tener una muy buena capacidad de escucha de las necesidades, temas emergentes, nuevas audiencias, etc., como también por poseer la habilidad de llevar todos los requerimientos a la estrategia y a la táctica para dar señales consistentes al conjunto de la

comunidad educativa. Este proyecto formativo, para el mejoramiento en los gobiernos universitarios, es el primero de Brasil. Aún están revisando presupuestos y evaluando cuál es el mejor camino para formar a un administrador de universidades o, mejor dicho, un líder de universidades. Lo que sí es una certeza es que el acceso al poder, el manejo de megaproyectos educativos requiere de un perfil humano distinto, con recursos y habilidades sociales y, a la vez, con una convicción clara de gobierno. Este punto es donde la marca personal de un líder será la gran semilla que dará mayor o menor impacto.

La marca personal es el carisma, el estilo o el sello individual por modelar en un proceso con trascendencia y resultados. La comunicación se encarga de darle visualidad a todos estos temas y, lo más importante, a generar en esta comunidad educativa la práctica de la interacción entre las personas. Interactuar, dialogar, conversar, co-construir, participar, alcanzar propósitos comunes, generar un sentimiento común, movilizar desde la diversidad para alcanzar un único sueño, todo eso será el resultado de una comunicación eficiente, conectada, fundada en la excelencia y al servicio de temas mayores y compartidos por todos.

CASO 5: CHILE - Empresa privada: Liderazgo y Escucha Activa

Tabla 12. CASO 5: CHILE - Empresa privada: Liderazgo y Escucha Activa

EMPRESA PRIVADA: ESCUCHA A LOS TRABAJADORES	
Resumen del caso	Empresa de muebles de gran tradición articula un escucha activa (globalidad de temas) con sus trabajadores
Tema central	Con el liderazgo, cómo escuchar en forma abierta, generosa y eficaz para así complementar la cultura en general
Estilo de organización	Empresa con historia paternalista que opta por escuchar y conocer a sus trabajadores sin filtros ni predisposiciones
Estilo de liderazgo	Líderes conscientes y comprometidos con el bienestar de sus colaboradores, abiertos a conocerlos y colaborarles
Estilo de comunicación	Comunicación en transición, con un uso clásico e informativo, a uno mucho más conectado con el servicio
Desafío por emprender	Producir una cultura de la escucha, activa y comprometida con el conocimiento profundo de los trabajadores

Descripción:

En 2011, en una reconocida industria de muebles en Chile, sus líderes solicitan a su equipo de RRHH una abierta intervención organizacional. Esta empresa, ya con más de cien años en el mercado y habiendo realizado todo tiempo de producción industrial a lo largo de su historia (televisores, bicicletas, refrigeradores, colchones, muebles...), decide conocer y escuchar a su gente, pero ya sin filtros ni interlocutores. Este acompañamiento lo realizó una consultora externa y el proceso duró seis meses.

Se diseñó un proyecto de consultoría, con un estudio de 453 entrevistas semiestructuradas, realizadas y aplicadas por un equipo de psicólogos en la faena misma (diurna y nocturna). Se adicionan a estas actividades 16 talleres, en donde participaron 247 trabajadores. Estas charlas participativas buscaban conocer de primera fuente la percepción por parte de los trabajadores sobre los beneficios, el liderazgo, la comunicación y el reconocimiento al interior de la empresa. El conjunto de este esfuerzo organizacional tenía como objeto: a) entrar en la vida de sus colaboradores (estudio de calidad de vida), y b) escuchar atentamente para construir alternativas de mejoras en el hacer de RRHH más efectivo y al servicio de la expansión de su gente y del propio modelo de negocio.

Bajo estos parámetros y con técnicas cualitativas y/o cuantitativas se buscó medir todo: edad, estado civil, procedencia física y étnica, nivel educacional, salud, habitabilidad, información comercial, familia, intereses y habilidades (artísticas, deportivas, etc.), desplazamiento (hogar-trabajo), beneficio empresa, beneficio caja compensación, beneficio mutual de seguridad y beneficios red pública. También se preguntó por enfermedades catastróficas (trabajadores y familia), por problemas de drogas y alcoholismo, por temas de falta de vivienda, etc. Además de estas consultas, la propia percepción y reconocimiento a los beneficios de la empresa y valoración a sus comunicaciones internas. En este ítem (comunicación), el objeto de estudio se centró en los

líderes y en su rol dialogante y dinamizador con la actual y futura cultura organizacional (cambio en el modelo de negocio).

El conjunto de este esfuerzo de escucha activa buscaba comprender, a cabalidad, el real impacto del actual proyecto de Desarrollo Organizacional que la empresa estaba implantando, como de igual forma, el rol que los líderes debieran ejercer bajo este contexto transformador, entendiéndose que su protagonismo comunicativo era clave para los futuros proyectos de expansión (mercado chino), como también para el bienestar mismo de su gente.

Esta investigación tuvo la cualidad de afinar la escucha a tal nivel de precisión que supo comprender las mayores urgencias de la empresa en cuanto a los beneficios, la calidad de vida, las comunicaciones y el liderazgo de su gerencia y jefaturas.

La primera etapa fue la intervención misma, con esta escucha transversal y centrada en aportar a la organización. Pero después venía un segundo momento, en donde se aplicaban los resultados en forma directa dentro de la empresa. El único tema en contra en esta segunda etapa era el nulo presupuesto (literalmente cero) para elaborar acciones en beneficio de las personas. Pero vale la pena decir que esta carencia de recursos no detuvo el ímpetu del equipo de RRHH, que comenzó a gestionar todo apoyado en la creatividad y las alianzas con sus proveedores y organismos externos -públicos y privados. No hubo límites en la acción.

Sin recursos económicos, de igual manera se hicieron ferias dentro de la empresa, en las que informar y educar sobre temas de salud, vivienda y educación era el fin central. A la vez, se generaron alianzas con diversos organismos de Estado (ministerios, alcaldías, etc.) para concluir procesos de educación con el personal. De igual forma, se realizaron múltiples charlas sobre temas sensibles al interior de la empresa (drogas, alcoholismo, enfermedades terminales, sobre endeudamiento, entre otros). Es decir, esta segunda etapa, carente de incentivo monetario, brilló

por la carencia de respuestas concretas para sus trabajadores, frente a sus necesidades más requeridas. Y fue bajo este contexto, cargado de vocación y carisma, que los líderes de la empresa llevaron todo lo escuchado (necesidades y sentidos) a un espacio de mayor consistencia en cuanto un rol comunicativo mucho más empático, empoderado y alineado a un efectivo entendimiento organizacional. El cambio se produjo desde el ser hacia el hacer.

Interpretación:

Cuando una compañía abre sus puertas a una escucha abierta, desprejuiciada y valiente, asume que todo lo que ocurra en ese proceso de levantamiento de información tendrá un rol de relevancia en la creación de la futura cultura que se buscará consolidar. Oír es biología y escuchar es biología más sentido, en ese lugar, esta visita organizacional estuvo al servicio de una comprensión real y sistémica, sobre el conjunto de temas que, en ese momento, le estaban doliendo a la empresa en su globalidad y que urgía no sólo recibir, sino también emprender con acciones precisas y efectivas.

La gerencia y jefaturas deseaban realizar una mejor gestión frente a un mercado de muebles en proceso de transformación (competencia china), para eso se debía conocer en profundidad a los colaboradores. Por otra parte, la empresa sí estaba dispuesta a dar un salto en su cultura y rol social interno, pero para eso se necesitaba de este diálogo honesto y preciso sobre las principales urgencias de la gente. Los números fueron contundentes: en la empresa, 80% de sus trabajadores eran hombres, con un promedio de edad de 45 años, más de un 49% no tenía casa propia, un 33% era allegado, un tercio de estos trabajadores estaba sobre endeudado y un 47% tenía alguna enfermedad. Ya el 18% era hipertenso. Un cuarto de los RRHH de esta compañía no vivía con sus hijos, un 75% tenía una educación incompleta y un 95% solo contaba con educación básica. En hábitos se supo que un 47% fumaba y en el campo comunicacional un 49% dijo informarse dentro

de la empresa gracias a sus compañeros de trabajo, a lo cual un 9% restante se unió al sindicato como un agente válido de información. La presencia de los líderes era nula en el aspecto comunicativo y debido a que los materiales recobrados fueron abundantes, se pudo rediseñar la política de RRHH de la empresa, como también el propio liderazgo.

En este punto -el liderazgo- creo es importante enfatizar la urgencia que tenía esta organización por transformar su estilo clásico de liderazgo, por un liderazgo mucho más comunicativo. Y esto por una razón muy precisa: la industria nacional de muebles en Chile estaba en una crisis de envergadura por la llegada de los muebles chinos, muebles de bajo costo (y calidad) que se vendían en forma masiva en las tiendas del *retail*. La actual competencia oriental exigía a esta industria chilena, de más de un siglo, desafiar su actual modelo de negocio, su cultura productiva y sus proyecciones de crecimiento, por un nuevo contexto de gestión comercial. Y esta realidad transformacional, aún en proceso ascendente, estaría encauzada por líderes altamente comunicativos (orientados al entendimiento) para así alcanzar una mayor flexibilidad y adaptabilidad organizacional. La gerencia y jefatura durante un año fueron capacitadas en dinámicas comunicacionales, en procesos de expansión cultural y adaptabilidad a las nuevas condiciones de la gestión, sugeridas por la asesoría externa. Estos líderes, en general, tendrían el rol de encauzar el cambio, y para eso debían desarrollar un trabajo personal y profesional de empoderamiento.

Es importante destacar que esta industria, dentro de sus capitales culturales, tenía el récord de reconversión en su producción. Por décadas esta compañía había producido para la población chilena millones de televisores, refrigeradores, bicicletas, colchones, lavadoras y una infinidad de muebles y artefactos electrónicos para el hogar. Cada reconversión, según los más antiguos, resultaba todo un reto para el conjunto de la comunidad de trabajo. Y este exceso de adaptabilidad

a los objetivos de producción reflejó un activo a la hora de inspirar y movilizar a los líderes y a sus trabajadores.

Como experiencia organizacional, el resultado de este estudio concluyó con un grupo humano informado, motivado y escuchado en sus necesidades. Es decir, hubo una toma de conciencia transversal, compartida y al servicio del propósito. A la vez, con líderes reencauzados en sus nuevos objetivos por consumir. También se terminó con una forma de hacer las cosas, “forma” ya inviable de sostener en el presente y el futuro comercial de la compañía. Por último, se asumió a modo transversal que la comunicación sería el gran recurso de cohesión interna de la empresa y que, en este epicentro dialógico, ningún sector de la compañía quedaría exento -cultura inclusiva. Desde ese lugar, los líderes tendrían el rol de levantar una confianza compartida, bajo un propósito común y en la modalidad de hacer las cosas en forma diferente.

CASO 6: CHILE - gerencia de felicidad y liderazgo

Tabla 13. CASO 6: CHILE - gerencia de felicidad y liderazgo

EMPRESA PÚBLICA: GERENCIA DE FELICIDAD	
Resumen del caso	Se expone el proceso exitoso de la Gerencia de Felicidad. Se entiende el rol de los líderes y el papel que jugó la comunicación en la cultura
Tema central	Cómo un liderazgo puede fundar una cultura
Estilo de organización	Empresa pública que hizo un cambio de paradigma, pasó de una gerencia de RRHH a una gerencia de felicidad (o bienestar subjetivo) con grandes resultados
Estilo de liderazgo	Liderazgo confiado, comunicativo, con valores y consistente en sus decisiones, liderazgo empoderado
Estilo de comunicación	Comunicación expedita, participativa, con capacidad de escucha, basada en procesos conversacionales
Desafío por emprender	Sostener y potenciar esta cultura organizacional basada en la coherencia de los valores de las personas

Descripción:

BEME (Banco Estado Microempresas) es una extensión del Banco Estado, centro financiero chileno con más de 150 años de existencia, el más grande del país. Hace doce años surgió la iniciativa de terminar con la Gerencia de Recursos Humanos y crear la Gerencia de la Felicidad. Esta gerencia se creó bajo el requerimiento mismo del negocio, es decir, ellos generan felicidad dando los microcréditos a las personas más pobres del país, por lo mismo ellos merecen

vivir felices internamente. Felicidad para esta gerencia es sinónimo de bienestar subjetivo. Actualmente, este banco se gana todos los premios empresariales en materias de Gerencia de Personas, su tasa de rotación es de un 2% (siendo que la banca tiene un 16%).

Según los postulados formulados, la empresa trabaja por el bienestar de su gente, por una ética común compartida, con un cuidado interno ya transformado en cultura, con un perfil de líderes de alta excelencia y coherencia. El plan de “Gestión de la felicidad” se funda en tres pilares: preocupación por los clientes, responsabilidad y excelencia en el trabajo y preocupación por las personas. Y el conjunto de estos pilares se afirman en el liderazgo, la participación, el equilibrio vida laboral y personal y el sentido del trabajo.

Respecto a los líderes, el propósito fue convertirlos en grandes comunicadores. Con base en el análisis realizado puede afirmarse que es un propósito logrado. La capacidad de escucha de los líderes se sustenta en: mediciones y estudios de clima (3 al año); monitoreo de las percepciones, los juicios y opiniones de las personas (cuantitativa y cualitativa); participación en la encuesta *Great Place To Work* (anual); evaluaciones ascendentes donde la gente evalúa a sus líderes. Con estas prácticas se detectan las preocupaciones y dolores de las personas y, además, cuáles son las cosas positivas de las personas y equipos. A esta escucha, se añaden herramientas cualitativas (visitas a terreno, conversar, compartir en actividades corporativas, conversaciones de café, etc.). Los líderes de BEME tienen como política de estar siempre en terreno, aspecto que facilita que el conocimiento de la organización y sus temas sea absoluto.

Los momentos de planificación son otra instancia de escucha, que son mega eventos con todos los trabajadores del banco cumbre BEME. Estas actividades buscan fortalecer la identidad, el diálogo y el reconocimiento. Los líderes instalan a sus trabajadores en el centro del negocio, es decir, son lo más importante. Es valioso plantear que el 90% de los líderes de BEME son gente

que surgió desde adentro de la estructura, este liderazgo es coherente, genera confianza y se conecta emocionalmente con las personas. Es un liderazgo horizontal, con compromiso, es un liderazgo que nunca deja de lado la perspectiva del otro. Es un liderazgo ético, que se conecta con la ética del cuidado de las personas. Es un liderazgo que “no puede hablar (y dar) de lo que no tiene”. Este liderazgo trabaja con los valores de la generosidad, la participación, la solidaridad, la democracia, la transparencia, la comunicación y la convicción. Se conecta con valores reconocibles, operacionales y aspiracionales. Este liderazgo es claro, justo, respetuoso y colaborativo.

Es importante destacar la cultura del cuidado, en todos los campos: negocio, personas, procesos, productos, relaciones, etc. Esta cultura del cuidado hace que entre las propias personas se gesten hábitos de colaboración y ayuda en momentos de alta complejidad. De igual forma, ha permeado la empresa, generando confianza. Esta organización apuesta al empoderamiento colectivo y, ahí, se instala la idea de que todos son líderes y que lo único que los diferencia son las responsabilidades. El bienestar subjetivo (o felicidad) impacta en todos los estamentos y prácticas diarias del trabajo. El desafío es, según las conversaciones mantenidas con miembros de la empresa, vivir la experiencia laboral no en el agobio o el maltrato, sino más bien en lo relacionado con el desarrollo y las posibilidades. Estos son indicadores que permiten hablar del desarrollo de una comunicación directa, confiada y eficaz.

Interpretación:

Este caso posee dos elementos centrales que, considero, son relevantes de analizar para entender esta experiencia y calificarla como exitosa. La primera: el Banco Estado es una institución altamente conservadora y tradicional dentro de la cultura y la banca chilena. Banco Estado representa el poder público en su globalidad, por lo mismo movilizar sus prácticas y creencias era

un desafío no menor. En este caso, concluir con el antiguo paradigma de los Recursos Humanos (como si las personas fueran un recurso) y transitar de la felicidad (o bienestar subjetivo) resulta, por decir lo menos, un gran cambio cultural.

El segundo elemento: el coraje de un grupo de profesionales por apalancar este cambio de paradigma sustenta el repensar el rol del trabajo en la vida de las personas. La gerencia de felicidad de BEME es la conclusión de un liderazgo de alto impacto, en donde su proceso transformacional está en el uso de la comunicación, uso no sólo adecuado, sino que también al servicio de una ética diferente en lo que respecta al trabajo. Los líderes que crearon esta propuesta de gerencia, como la línea de líderes que la han sostenido junto con las jefaturas, sembraron en sus acciones, estrategias de cambio, entre estas: un interés real, honesto y cuidadoso por las personas, colocándolas en medio del negocio; una transversalidad en la comunicación no marcando diferencias y estructuras; una capacidad de escucha basada en el trabajo en terreno y en una conexión honesta y eficaz con las personas y sus necesidades e intereses; una ética común (ética del cuidado), está basada en un trato justo, equilibrado y al servicio de una buena vida para el conjunto de las personas y, lo más importante, el conjunto de estas aspiraciones son el resultado de una búsqueda honesta por hacer de las personas seres en desarrollo y crecimiento constante.

Es decir, el éxito de esta gerencia es el resultado de un conjunto de acciones, ideas y creencias que, desde la buena fe, buscan impactar en buena forma en la vida del conjunto de los trabajadores de BEME. Empoderar al conjunto de los trabajadores, hacerlos conscientes de sus roles, tareas, sueños es el resultado de una cultura organizacional basada en la confianza.

Por la documentación revisada y las conversaciones mantenidas con algunos miembros del Banco, podría afirmar que el gran poder de esta gerencia está en su identidad clara, compartida y vivida por el conjunto de las personas que ahí trabajan. Este empoderamiento identitario cimienta

la organización sobre las bases de liderazgos eficaces y creíbles que pueden movilizar tanto sus desafíos, como también sus propósitos comunes.

Por otro lado, con una mirada comunicacional, el logro de la experiencia podría situarse en la coherencia entre el relato interno de la institución y sus procesos conductuales a diario, procesos que se sostienen en la cultura del bienestar de las personas. De igual forma, hay que destacar que este bienestar subjetivo (o felicidad) no sólo se da por prácticas de reconocimiento, apoyo al trabajador y colaboración en sus requerimientos, sino que también en sus prácticas laborales diarias, es decir, en el trabajo, por ejemplo, la facilitación de los procesos es nuclear para así experimentar el bienestar también en las 8 horas laborales. Por lo mismo, puede afirmarse que la cultura del cuidado y que las personas se desarrollen y crezcan en sus trabajos es el resultado de un concepto coherente, consistente y sistémico. Los líderes de BEME no sólo lideraron el proceso, sino que también crearon conocimiento sobre el tema, como también, crearon instrumentos, herramientas, sistemas de medición, hábitos, políticas; todas apoyo y anclaje para esta nueva gerencia.

Actualmente, BEME se gana todos los premios en Chile en materias de trabajo con personas, lo cual se debe a que todos sus logros se miden tanto en el bienestar y las políticas de personas como en sus resultados en el negocio mismo; un campo de alto reconocimiento no sólo por sus cifras, en lo que respecta al margen de ganancia, sino también por su estadística en el mejoramiento de las políticas laborales (excelencia de la gestión). Los líderes de BEME que encabezaron este proceso, de acuerdo con las conversaciones mantenidas, evidencian su entendimiento de líder como sinónimo de comunicador.

Para Banco Estado el concepto trabajo, actualmente, tiene otro significado, generándose con esto un nuevo conocimiento para ser aplicado en el diario vivir de los trabajadores. Destaco

los años que se resistió el banco a esta idea de la gerencia de felicidad. Fueron años en donde cada vez que se rechazaba el proyecto, los líderes lo transformaban y volvían a revelar los anquilosados procesos de aprendizajes de las instituciones públicas. Ya cuando surgió la posibilidad, todo el aprendizaje acumulado se transformó en insumo para fidelizar internamente y, con esto, generar masa crítica al interior de BEME. Hoy, los propios trabajadores son quienes cuidan la cultura BEME, desde ahí, el autocuidado es cultural, de todos y para todos dentro de la organización.

CASO 7: COLOMBIA - Certificación y cambio cultural

Tabla 14. CASO 7: COLOMBIA - Certificación y cambio cultural

EMPRESA PRIVADA: CERTIFICACIÓN Y CAMBIO	
Resumen del caso	Empresa multinacional emprende proceso de certificación, y en Colombia son los líderes quienes encabezan el trabajo de intervenir la cultura
Tema central	Cómo un buen liderazgo puede impactar eficazmente en los procesos de cambio interno
Estilo de organización	Empresa sana, flexible, responsable y conectada
Estilo de liderazgo	Inspirado en una ética común, consistente y eficaz. Liderazgo participativo y conectado con la base
Estilo de comunicación	Directa, transparente, participativa y proactiva
Desafío por emprender	Lograr metas concretas con un proyecto mancomunado, unificado con metas comunes

Descripción:

La empresa IMUSA (colombiana) es una empresa parte de un *holding* con oficinas en Francia, su negocio: fabricación de artículos de cocina y electrodomésticos para el hogar. En Bogotá tienen una de sus más de 25 plantas en el mundo entero. En 2001 esta organización dio la instrucción corporativa de desarrollar procesos de certificación para el conjunto de los países, logro final: para el 2005 alcanzar la certificación ISO 9.001 (calidad) y para el 2007 la ISO 14.001 (medio ambiente) y la OHSAS 18.001 (seguridad y salud). Estas metas requerían transformar la cultura existente de la planta, como también, generar una nueva coherencia en los hábitos laborales de las personas.

El liderazgo que se aplicó para este propósito fue, en una primera etapa, conocer en detalle el proceso de certificación (9.001) para, posteriormente, generar conciencia tanto en el área operativa como administrativa sobre el tema. Los líderes hicieron talleres, crearon material,

generaron políticas y rutinas. De igual forma, elaboraron un mapa estratégico con todos los públicos para, de esta forma, fidelizar temáticas específicas con cada uno de estos públicos y, también, aplicar prácticas de avance en el proceso. Este proyecto de cambio cultural fue exitoso para el conjunto de comunidades de interés, todas cumplieron un rol, inspirado no solo en lograr la meta de la certificación, sino que también en darle un sentido al por qué y al para qué de la certificación.

La primera certificación se anticipó 2 años (2003) a lo planificado, y solo recibió una observación, es decir, fue un éxito para la empresa. En esta se instaló como permanente la reunión de todos los trabajadores (cada 2 meses) para conversar sobre el proceso, espacio donde se generó información, preguntas y recomendaciones. Emocionalmente, la organización siempre se conectó con el *ir por más* y el *somos capaces*. El criterio instalado era el de la ambición. Los líderes fueron capacitados tanto en el manejo de la información como con el trabajo de las personas. También, recibían contenidos actualizados del proceso y una rutina de acciones para comunicar y motivar a su gente.

La parte operativa de la empresa generó importantes materiales y práctica para la aplicabilidad de las rutinas de estas certificaciones. Todos los contenidos y metas se transparentaron; es decir, toda la empresa manejaba la misma información –siempre actualizada. También se resignificó la globalidad del tecnicismo de las certificaciones, llevando estos conceptos a temas concretos y de bienestar para las personas, de esta forma se bajó, por ejemplo, la tasa de accidentalidad, la tasa de error en la gestión (devolución de productos), etc. De igual forma, se aprovechó esta oportunidad para imprimir el sello de la empresa a toda nueva mejora que fuera surgiendo. El sindicato se integró al proceso, lo mismo que los mandos medios y la base organizacional, también se integró a las familias de los trabajadores. Esta creación de instancias

de conversación organizacional facilitó con creces el desarrollo del trabajo. Se calcula que el 70% de los avances que hubo fue gracias a conversaciones de coordinación y evaluación. Este cambio cultural impactó en la actitud de las personas, en aceptar sus nuevas responsabilidades, en la calidad de la gestión, etc. Antes el trabajo era de baja calidad, hoy se trabaja a conciencia. Se pasó de la cultura del *deme* a la del *aporto*.

En un momento, dentro del grupo de los líderes, un sector frenó el proceso, por lo mismo hubo que alinearlos e invitarlos con los mandos medios realizándose un trabajo de inclusión. De igual forma, se les capacitó, se les incluyó en el proceso y se les informó para que cumplieran el rol de subir (escuchar) y bajar información (entregar). El trabajo con la base organizacional fue expedito, por el profundo conocimiento de los líderes frente a sus equipos de trabajo. Los logros de estos líderes estuvieron en identificar muy bien los objetivos; buscar estrategias diferentes (diversos públicos); una planificación férrea, detallada, conectada con el acompañamiento; un trabajo en el fortalecimiento de las confianzas; una escucha activa, en apertura, con entusiasmo. Es importante el dato que, de 550 personas de la empresa, sólo 2 o 3 se resistieron al proceso.

Interpretación:

Este caso fue exitoso por la claridad absoluta por parte de los líderes en entender que la resignificación de la información era clave para articular el sentido en las personas. Este manejo de contenidos no sólo alineó a los trabajadores, sino que también les dio perspectiva para entender sus funciones y fines. Conectar algo tan abstracto como una certificación, con tareas y desafíos resulta un arte, cuando el rol de la comunicación supera al solo hecho de entregar datos.

Otro elemento central de este proceso fue la capacidad de convocar y estuvo en el área de RR.HH., comunicaciones y organizaciones legales (Ministerio del Trabajo, EPS, organismos de seguridad, etc.). Las experiencias, la participación, y la generación de contenidos; es decir, la

experiencia, se compartió entre las diversas plantas del mundo, ampliándose con esto la masa crítica y la comprensión del propósito. El proceso se mediatizó a nivel interno; es decir, se generó una épica propia que impactó en forma directa en la emocionalidad del grupo con una narrativa multimedial (impresos, digitales, audiovisuales, etc.). De igual forma, cada dos meses el líder máximo se reunía con todos los trabajadores y conversaban sobre el proceso en forma horizontal y colaborativa. Este fue un cambio cultural que bajó a cero la accidentabilidad y mejoró la calidad de la producción. La credibilidad de los líderes, la confianza transversal a la base de la empresa hizo que las maniobras realizadas estuvieran en absoluta coherencia con los deseos y expectativas de los trabajadores en su conjunto. En este caso los líderes no solo pidieron ayuda para sacar adelante este requerimiento, sino que también supieron co-construir instancias de colaboración y gestión consciente.

Resalta la madurez emocional de esta institución, madurez que siempre supo encausar las tareas y las diferencias con altura de miras y, también, con logros por plasmar. El colocar sentido de urgencia a esta tarea (certificaciones) hizo que el colectivo de trabajo supiera capitalizar un grupo de recursos positivos a la hora de emprender proyectos mayores, uno de estos recursos fue el uso de las conversaciones, que según puede verse en la documentación revisada, se diseñaron con propósitos claros, efectivos y al servicio de los resultados. Esta capacidad de diálogo, de sostener las diferencias y emprender nuevas conversaciones para el diseño y rediseño de acciones hicieron de esta tarea un acumulado de instancias dialógicas. Se adiciona el rol comunicativo de la empresa por dar visualidad a los temas, por hacerlos correr por el conjunto de los rincones de la compañía siempre acompañados de mensajes expeditos, eficaces y al servicio del sentido.

Esta empresa no sólo capitalizó los procesos dados, sino que construyó memoria viva. Esta compañía siempre tenía dentro de sus valores la cultura de la inclusión; es decir, en ninguna

circunstancia alguien quedaría fuera de algún proceso interno. Este caso no fue la excepción ya que el trabajo de los líderes, RRHH y comunicaciones se hizo de tal forma que precisaron una multiplicidad de situaciones y acciones para que cumplieran un rol determinado en el proceso. Esta mirada sistémica/inclusiva y estratégica, transformó el desafío en un mega tema de la compañía, tema que tenía presencia a tiempo completo, siempre con el recordatorio que este nuevo sueño era de todos (inclusión). Como la capacidad de respuesta de esta organización era breve y consistente, los beneficios de las certificaciones se vieron en un corto plazo, generando esto un impacto directo de la emocionalidad del grupo.

Esta cruzada por la certificación levantó un estándar mayor de la gestión (coordinación, acción, resultados, tiempos, comunicación, liderazgo, etc.). Destaco que la persona que lideró este proceso poseía un tremendo capital emocional y de credibilidad que impactaba en su historia (de décadas) conectado con la base social de la empresa. Este punto es central ya que la empatía, la colaboración, el respeto y el compromiso no son el resultado de temas cognitivos y de gestión, sino que representan la cosecha de relaciones sanas y efectivas frente a los haceres diarios del trabajo. El gran aprendizaje de este caso está en comprender que cuando una empresa llega robusta (saneada) a un punto de inflexión como este, certificarse, como sus relaciones son expeditas y existe la buena fe, el conjunto de acciones que se emprendan no estarán trabadas por prejuicios o deslealtades. Las empresas fuertes emocionalmente (y bien estructuradas en forma interna) son empresas con una capacidad de aprendizaje mayor al promedio. Esta flexibilidad las impulsa a pasar sus propios límites y, desde ahí, a construir escenarios a ratos inverosímiles en sus límites (gran entusiasmo). Un ejemplo, la primera de las certificaciones estaba para alcanzarse en 5 años, y se resolvió en 3. Los líderes en este caso supieron transformarse en el camino y, por su parte, la comunicación supo expandir sus propios límites.

CASO 8: COLOMBIA – Empresa Pública Cooperación y cambio

Tabla 15. CASO 8: COLOMBIA – Empresa Pública Cooperación y cambio

EMPRESA PÚBLICA: COOPERACIÓN Y DESAFÍOS	
Resumen del caso	Se crea organismo para mejorar la cooperación internacional, y se levanta con los valores de la eficacia, la transparencia y el compromiso
Tema central	Construcción de una organización ejemplar
Estilo de organización	Abierta, clara en sus propósitos, participativa, rigurosa en su gestión, conscientes de su tarea y efectivos
Estilo de liderazgo	Instalador de propósitos comunes, colaborativo, formador, motivador y exitoso en sus resultados
Estilo de comunicación	Abiertas, constantes, educativas y motivadoras
Desafío por emprender	Liderar en el tema de la cooperación internacional, ampliando los montos y dando eficacia a los montos entregados para el trabajo social en Colombia

Descripción:

En la presidencia de Álvaro Uribe (1er mandato) se creó una nueva oficina de cooperación estatal en Colombia, instancia que buscaba renovar el trabajo social en el país y, con esto, el manejo propio de la cooperación internacional. En lo específico, lo que hizo este nuevo organismo estatal fue resignificar el rol y la eficacia de la cooperación y, a la vez, se le dio visibilidad al trabajo y a sus resultados. Esta oficina concentraba todo el trabajo social del país y se llamaba “Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional”. El equipo existente creció de 30 personas a 1.500 personas, y su presupuesto llegó a manejar 1.5 billones de pesos colombianos. Esta organización estatal fue la más fuerte de Colombia y su impacto llegó a todos los rincones del país y, además, permeó al conjunto de las políticas públicas del país. Este nuevo proyecto creó herramientas, políticas, intervenciones, métricas.

Todo esto generó resultados cualitativamente diferentes. Al principio, los cooperantes se sintieron controlados, también se les invitó a conocer el país en su globalidad (había miedo para recorrerlo) y, poco a poco, se fue haciendo un trabajo mancomunado para darle eficacia al aporte de la cooperación. Todo esto fortaleció los compromisos. El estilo de liderazgo era técnico, también estaban los recursos económicos y la actitud se basaba en el entusiasmo y el compromiso.

Según se pudo establecer en las conversaciones mantenidas, había mucha mística en el equipo. Estos líderes (eran 4) centraron sus esfuerzos en generar confianza absoluta con las agencias internacionales. Con el tiempo se triplicó la cooperación internacional, alineándose así al 99% de los cooperantes. Los líderes en ese momento fueron rigurosos en el cómo construir un espacio colaborativo entre el Estado y las oficinas. Todo esto fue el resultado de un liderazgo muy carismático, motivador y comprometido. Esta fusión por dar lo mejor para los sectores pobres y maltratados por la guerra, se transformó en un compromiso ético de todos (trabajadores de la oficina, líderes, cooperantes y beneficiados). Las cooperaciones se incrementaron de 10 mil a 100 mil millones de pesos colombianos, resultado de prácticas que tenían instrumentos de transparencia, apertura para la colaboración, planificación férrea y eficaz, mirada sistémica e inclusiva. Cuando las personas entrevistadas reflexionan en torno a qué hicieron los líderes de diferente, se concluyó que: hubo una decisión resuelta y altamente profesional (se certificaron todos los procesos, es decir, se profesionalizó al máximo la gestión). Este nuevo camino instaló el criterio de que el Estado también podía ser eficiente, a todo esto, el equipo (1.500 personas) vio el proceso con orgullo y también lo sintió como una oportunidad. También la acción resultó un valor agregado en este nuevo liderazgo: la idea era que todos querían hacer bien las cosas, la gente se sentía distinta, lo que cambió la cultura fragmentada y competitiva, por una cultura colaborativa y afiatada. Es decir, se generó un sello, una marca propia y única y fue ese carisma lo que fortaleció la autoestima del equipo.

Al principio hubo resistencia, pero el sueño colectivo venció esta resistencia. La misión era una, trabajar por los pobres de Colombia, por los más vulnerables. En cuanto a la comunicación, el tema era cómo traspasar este bello sueño tanto dentro como fuera de la organización. La comunicación cumplió el rol de dar visibilidad, generar espacios de encuentro, integración,

cooperación y complicidad. Cuando terminó el gobierno este proyecto cambió, dividiéndose esta oficina en 7 estamentos del Estado. Es importante decir que esta iniciativa también fue positiva para entender el rol y el aporte de la cooperación internacional. Los líderes del proceso comprendieron, desde el primer momento, que este desafío requería de equipos afiatados, leales, eficaces y profesionalizados. Es importante destacar que estos líderes escuchaban e incluían en las soluciones, capacitaban a sus equipos en forma constante, mantenían relaciones sanas y colaborativas y que, por último, fundaban su trabajo en el sentido social (en un 100%).

Interpretación:

Esta experiencia funda su éxito en un trabajo en equipo de alto impacto, gestión alineada a resultados, templanza y acciones coordinadas. De la documentación revisada se desprende que esta comunidad de trabajo tenía claras sus metas, su trabajo se inspiraba en la excelencia y, lo más relevante, supieron traspasarles a los equipos de trabajo un compromiso superior al promedio, todo esto con un convencimiento absoluto. Entre otras cosas fidelizaron internamente al equipo en todo el país por medio de talleres. Cada uno de los funcionarios supo de conversaciones, motivaciones, argumentos y desafíos. Durante 6 meses este alineamiento se hizo con rigor y efectividad. Incluso, de las conversaciones mantenidas con sus miembros se entendía que la organización estaba reescribiendo la historia con la perspectiva de la cooperación y el cómo acompañar a Colombia en su proceso de sanación.

El desafío de los líderes fue “tocar a las personas uno a uno”. Esta comprensión integral del cómo levantar y tratar a un equipo hizo que esta experiencia se transformara en caso a nivel nacional. Un arte que supo encausar este grupo de líderes fue saber escuchar al conjunto de actores sociales que participaban de este proceso. Esta capacidad de escucha, fina y selectiva, hizo que cada audiencia supiera cuál era su rol, cuál eran sus desafíos y compromisos. Según los informes

de gestión y resultados, escuchar con atención y con una perspectiva estratégica hizo que el sistema de colaboradores (internos y externos) pudiera avanzar en sus desafíos y, también, supiera cuál era su rol dentro de la cadena de aportes. Otro elemento para destacar es el alto nivel de profesionalización de este estamento del Estado, ya que la excelencia formativa no sólo se pensaba para los líderes, sino para el conjunto de quienes participaban de esa oficina. La alta calidad profesional de los equipos hizo que el estándar del trabajo diario fuera alto y reconocido y, con esto, obviamente se nivelara (siempre para arriba) al conjunto de actores sociales. Esta profesionalización también alejó a esta empresa del Estado de la coyuntura política, generándose con esto un rango de acción mayor. Este caso, en particular, tiene un componente que lo hace muy poderoso, y es que todo lo que haría esta oficina estaría al servicio de algo mayor: estar al servicio de las personas más afectadas del país.

La memoria de este proceso identifica que el mensaje ético, generado por el equipo de trabajo, no solo unificó el trabajo de las personas, sino que también redobló el compromiso de los colaboradores. Este compromiso se vio reflejado en un alto estándar de optimización en el uso de los recursos monetarios, montos que no solo se multiplicaron, sino que también se invirtieron con eficacia y responsabilidad frente a las necesidades del país. Esta fijación con la excelencia en la gestión representó una gran señal para el conjunto de países cooperantes, ya que no solo se veían resultados, sino que también se comprendía el decidido trabajo que en el conjunto de Colombia se estaba llevando a cabo. Esta oficina, en 4 años, marcó una tendencia como polo de opinión y liderazgo en materias de políticas sociales para Colombia. Esa notoriedad fue el resultado de líderes siempre conectados tanto con su trabajo diario, como también con la mega conversación país que en ese momento se estaba dando. Esta postura política/social buscó siempre trabajar por

los más postergados de Colombia, más allá que muchas veces la coyuntura política podía intentar desdibujar este objetivo.

El valor agregado de este proceso, en lo comunicacional, estuvo en acciones del equipo, que buscaban transparentar, mostrar, explicar, motivar, convocar, influir, sensibilizar, educar, emocionar, alinear. La comunicación en este caso fue medular para darle luz a un tema poco visibilizado y, a ratos, mal planteado para el mundo de los cooperantes. Los líderes de este proyecto se atrevieron a rediseñar un tema doloroso y estigmatizado, por otro cargado de posibilidades y futuro. Según los líderes, esta resignificación fue el elemento transformador que hizo que la movilización de esta oficina fuera ágil y eficaz. Puede observarse, entonces, que se aprende con creces, en este caso, el rol del sentido como un gran recurso cuando el desafío es marcar un hito. El sentido, el por qué y el para qué de lo que hago sí resulta un motor movilizador en la vida de las personas.

En lo específico, este motor generó un cambio de mirada en los cooperantes, transformó la visión de los afectados y sus necesidades, desafió la perspectiva de los propios trabajadores de esta oficina. Es decir, con una práctica apreciativa más que observar las crisis y las dificultades se hizo foco en las certezas, fortalezas y capital acumulado (credibilidad y transparencia). En este caso específico el capital emocional de la organización fue el recurso que posibilitó dar flexibilidad a la organización y, con esto, conseguir sus objetivos a como diera lugar. Terminado el gobierno de Uribe esta oficina se desmanteló, fragmentándose en 7 áreas distintas y autónomas. Esta empresa del Estado logró lo que logró en la medida que internamente construyeron una cultura de la confianza, y externamente la confianza fluyó hacia los cooperantes, el gobierno y el país. Es decir, la identidad (el quiénes se es), la imagen (el cómo se es percibido) y la reputación (conducta sostenida en el tiempo) de este organismo se transformó, en un breve plazo, en un capital

invaluable tanto para la cultura colombiana como para el resto de los países que colaboraron en el proceso.

CASO 9: ECUADOR – ONG, Privada Crisis por sus líderes

Tabla 16. CASO 9: ECUADOR – ONG, Privada Crisis por sus líderes

EMPRESA PRIVADA: LIDERAZGO EN CRISIS	
Resumen del caso	ONG de comunicación en crisis por mal liderazgo, a la vez, con el deseo de avanzar, pero entrampado en su mala gestión. Mando medio y base agotada con el clima
Tema central	Un liderazgo en crisis enferma a su propia organización
Estilo de organización	Empresa cansada, con una ética desdibujada, con poco cuidado de las personas, sin políticas de RRHH
Estilo de liderazgo	Liderazgo débil, desconfiado, maltratador, verticalista, informativo, sin capacidad de escucha, sin carisma
Estilo de comunicación	Estilo verticalista, rutinario, sin capacidad de participación y escucha, fragmentadas entre las áreas
Desafío por emprender	Se intentó generar un proceso de cambio, pero los líderes no sostuvieron el proceso, mucha inconsistencia

Descripción:

Esta ONG tiene una larga reputación en el campo investigativo de las industrias culturales. De la amplia documentación revisada, especialmente de varios diagnósticos de situación institucional, se deduce que su tradición de décadas impactó negativamente en su capacidad de renovar productos y mantener la excelencia, como también en su capacidad de sostener cierta sustentabilidad económica (antes recibía aporte internacional). Esta crisis de inmovilidad interna, profesional y económica generó también una crisis de sentido en la dirección de la institución y un malestar transversal en las diversas áreas de trabajo. Esta fragmentación organizacional, sumada a un liderazgo deslegitimado (liderazgo frío, lejano y sin un sueño a atrapar), obligó a la institución a generar una consultoría.

El acompañamiento lo realizó un experto en la materia, ya que el reto era urgente: dar un giro organizacional profundo. Se llevaron a cabo estudios cualitativos, también talleres y acompañamientos de *coaching*, espacios donde aparecieron diversos temas: áreas dispersas (institución fragmentada), escaso manejo de políticas de RRHH, liderazgo verticalista (autoritario), escasa comunicación (mucho rumor), falta de políticas institucionales, baja

motivación, nula modernización del organismo (escasa capacitación), compromiso desgastado y crítica constante al bajo reconocimiento.

Bajo este contexto, tanto al director como a los líderes se les hizo un acompañamiento técnico y consultivo para generar un plan de acción robusto y efectivo. Pese a las disputas y conflictos, los líderes comprendieron que su rol era fundamental y estratégico y, desde ahí, se comprometieron con el proceso para revertir la crisis. Otro elemento importante era que este organismo no sabía cuál era su identidad, sólo lograban plantear lo que hacían nada más en su trabajo diario. Como el estudio global se hizo con base en una matriz comunicativa una serie de distinciones, se transformaron en elementos de acción urgentes de implementar: fortalecer la identidad organizacional, generar la planificación estratégica, sostener los cambios organizacionales, aplicar comunicaciones internas eficaces, instalar un nuevo paradigma de liderazgo, profesionalizar la gestión, implementar políticas de RRHH, promover la participación y fortalecer la confianza en forma integral.

Concluido el proceso de acompañamiento, el conjunto de los líderes no sostuvo el proceso. Uno de los elementos claves de esta crisis, que después se profundizó, fue que el líder máximo nunca logró rediseñar su oferta como líder y, a la vez, tampoco supo articular un sueño colectivo con mirada de futuro (propósito común). Tras conversaciones mantenidas con miembros del equipo, se pudo establecer que los escasos recursos del líder máximo, de resignificar la crisis y empoderarse, concluyó que la línea de líderes bajo su mando no supo encausar un desarrollo individual y grupal, para de esta forma emprender una nueva coherencia. Estos líderes con el tiempo se dieron cuenta de que estaban anclados a la desesperanza y, desde ahí, se les hacía imposible co-construir presente y futuro.

Bajo esta crisis ascendente, considero que el liderazgo en su globalidad, con una cultura aprendida, carecía de autonomía, conocimientos y sentido para enfrentar la crisis. El desempoderamiento, conectado con un ambiente fragmentado (con bandos) y altamente desconfiado, paralizó la aplicación del proyecto. Un elemento que pienso era clave en el trabamamiento de este colectivo humano era su incapacidad de sostener conversaciones efectivas, consistentes y honestas. De igual forma, el valor de la palabra (compromisos) se hacía un recurso de nulo impacto para la coordinación de acciones. Uno de los hincapiés del estudio fue plantear que este nuevo vuelo organizacional tenía que fundarse sobre una invitación al conjunto de los actores sociales (líderes, mandos medios, sindicatos...), pero como los líderes operaban bajo el miedo, la fragmentación y la desconfianza, instalaron un estado de las cosas de extrema inmovilidad. Esta señal se transformó en mensaje y con esto todo volvió a foja cero. Lo que más se le dijo a esta organización iniciado el proceso era que todo lo que hicieran y dijeran lo cumplieran o, con esto, la desconfianza crecería con creces. Y así fue.

Interpretación:

Este caso expone en forma directa el daño que genera en una organización un liderazgo poco claro, desempoderado, sin autocrítica, con bajo carisma y frágil a la hora de sostener nuevos desafíos. Esta organización, por un requerimiento de sustentabilidad, requería dar un giro en el cómo pensarse (re diseño) como institución, de igual forma, este punto de inflexión obligaba a esta empresa a retomar temas pendientes urgentes para toda agrupación de trabajo: tener claridad sobre la identidad, tener certezas de sus líderes, comprender un nuevo modelo de desarrollo, abordar la emotividad, enfrentar las conocidas zonas de confort y, desde ese ángulo, apalancar un propósito colectivo, inclusivo y de futuro. Nada de eso ocurrió. La propia historia exitosa de este organismo en décadas pasadas era su propia trampa para rediseñar un nuevo sendero de acción.

Frente a este escenario (organización en crisis de sentido, sin líderes y fragmentada), el proceso comunicacional debía cruzar por el hecho de asumir que para dar un giro en el proceso de sustentabilidad (desarrollo), es decir, en el cómo gestionar (trabajar), este era ya un tema en disputa, a la vez, generar políticas de autocuidado resiliente se hacían políticas básicas para así conectar con una nueva motivación y emocionalidad del grupo. La participación era nula porque la propia gerencia estaba paralizada y, con esto, la jefatura (mando medio) también. Esta desmovilización generó un ambiente apático y resignado a la realidad que se estaba viviendo. El saber quiénes eran como organización, y qué tendrían que cambiar en su identidad fue un tema permanente, porque ellos lo único que tenían claro era lo que hacían (proceso y producto final), pero hablar de sistema de creencias, valores y ética grupal, era difícil llegar a ese nivel de conversaciones. Como el miedo y el desempoderamiento eran recurrentes, los resultados y la proyección del negocio no se sostenían conductualmente por el conjunto de las personas –les dejó de importar. Esta organización al tener una crisis con sus líderes, la escucha activa era baja y, por lo general, la cultura ahí planteaba más espacios informativos (dar) que comunicativos (entenderse). El estudio y el conjunto de acciones realizadas estuvieron siempre inspirados en una mirada apreciativa, es decir, resaltar lo positivo, lo que funciona, las fortalezas de la organización. Eso a nivel declarativo funcionó, pero emocionalmente la organización no sostuvo el mirarse con esa óptica, optando siempre (hábito cultural) por trabajar con el FODA y, desde ahí, conectarse con las debilidades y carencias del grupo. Al haber una desconfianza exacerbada, y una fragmentación histórica entre las áreas, resultaba muy complicado planificar o emprender acciones en conjunto, ya que la cultura de esa organización se fundaba más en procesos competitivos que colaborativos. Es importante plantear que el área de RRHH tenía nula injerencia e interés por

desarrollar políticas de fortalecimiento organizacional, por lo mismo, esto junto con el escaso trabajo por parte de los líderes ahondó aún más las problemáticas que estaban viviendo.

Comunicacionalmente, el verticalismo del mando generó una cultura del monólogo, junto con la conversación de pasillo y comentarios. Todo esto concluyó en procesos conversacionales débiles, sin compromisos y carentes de recursos para apalancar nuevos escenarios. Cuando una cultura se funda en el miedo y el nulo reconocimiento complica aún más el articular conversaciones generativas, honestas y alineadas a resultados comunes. El haber tenido un líder máximo tan lejano de su rol de líder, con tan baja capacidad comunicativa (y autoestima), generó -con el tiempo- una cultura de liderazgo laxo, sin poder y carisma. Estas mismas carencias del líder hicieron que el propio equipo de gerentes estuviera dividido, complicando aún más el iniciar un proceso refundacional cohesionado y compartido.

El proceso de revisión permitió llevar a cabo un nuevo proceso de fortalecimiento organizacional. Pero, nuevamente, el líder máximo no tuvo el coraje para implementar el plan que, entre otras cosas, estaba validado tanto por los gerentes como por los mandos medios y la base organizacional. Esta negación a generar movilidad, apertura, participación y transversalidad en el diálogo ahogó la posibilidad que en ese momento se estaba ofreciendo. Se une a esta mala decisión, que después de estar un mes en estudio y reflexión la organización, una serie de temas salieron a la luz pública sin la contención adecuada. Comunicacionalmente, los líderes tenían un gran desafío en esta organización (educar, motivar, alinear), pero la cultura del desempoderamiento pudo más. Este caso es paradigmático, en la medida que muestra cómo el evitar las conversaciones difíciles puede, con el tiempo, eliminar toda capacidad crítica dentro de una organización. Se agrega a esto, un estado emocional aprendido (desesperanza, resentimiento, miedo), que inhabilita acciones y nuevas preguntas. El rol movilizador de los líderes, rol comunicativo y transformador en esta

experiencia, quedó relegado a un espacio mínimo y carente de poder. Terminado el proceso de intervención, todo quedó igual, y con el tiempo la crisis se desbordó.

CASO 10: ECUADOR - Organismo funda su identidad

Tabla 17. CASO 10: ECUADOR - Organismo funda su identidad

EMPRESA PÚBLICA: CREANDO IDENTIDAD	
Resumen del caso	Nueva institución pública comienza a crear su propio proceso comunicacional e identitario, con un liderazgo consciente y al servicio del proceso institucional
Tema central	Proceso de creación de una identidad propia institucional
Estilo de organización	Institución nueva, consciente de su proceso de aprendizaje, interesada en hacer bien las cosas y eficaz
Estilo de liderazgo	Liderazgo adaptativo, ético, al servicio de resultados concretos. Liderazgo en proceso de aprendizaje
Estilo de comunicación	Comunicaciones en proceso de aprendizaje, asumiendo el rol interno, enfrentando la nueva cultura y creativa
Desafío por emprender	Crear una cultura, comunicaciones y liderazgo al servicio de los propósitos de la empresa y, a la vez, construir una organización coherente y afiatada

Descripción:

El Tribunal Contencioso Electoral, creado en 2008, nació para aportar al fortalecimiento de la institucionalidad jurídica en materias electorales en el Ecuador. En 2009 se solicitó una asesoría internacional para el proceso comunicativo integral de la institución. Esta intervención generó estudios y entrevistas, también agendó directrices y actividades internas para el fortalecimiento y alineamiento interno. El desafío de esta iniciativa estaba en cómo una comunicación instalaba esta marca pública en el imaginario social ecuatoriano.

El rol de los líderes era importante en este proceso, ya que por lo nuevo del organismo existía un vacío absoluto en torno a procesos culturales e identitarios. Más que crisis y complicaciones, el TCE experimentaba a diario la necesidad de crear criterios comunes. Entre otras cosas, el estudio concluyó que en este proceso el rol comunicativo de los líderes era esencial. Pese a que estos estaban divididos en dos grupos y, a la vez, mantenían disputas desde los roles, ya que unos eran jueces y otros eran gerentes, todo esto generó dificultades para emprender acciones conjuntas, alineadas y con un sentido común. Esta mirada comunicacional manejaba dos distinciones: a) comunicaciones internas: líderes, mandos medios, base organizacional y comunidad en general, y

b) comunicaciones externas: líderes de opinión, organizaciones sociales, medios de comunicación, mundo político, mundo educativo y OO.PP.

Como se relata en los documentos de memoria del proceso, el conjunto del diagnóstico y la implementación de este proyecto se hizo poco a poco con el apoyo irrestricto de los líderes. Fueron ellos quienes junto al equipo DIRCOM levantaron un marco teórico y conductual, comunicativo, de alta consistencia. Era un momento histórico para este organismo recién creado; por tanto, los líderes tenían que desempeñar el rol de garantes del proceso. Los líderes, más allá de sus diferencias, tuvieron que crear una comunidad de aprendizaje, instalar criterios de cuidado para los equipos, sostener una ética compartida por todos, escuchar activamente a todos los sectores y, lo más importante, terminar con las fragmentaciones internas. El rol edificador era tan importante, que los mandos medios (jefes) se unieron a este proceso con planes concretos: ampliar la capacidad de escucha de los equipos de trabajo, aplicar ecuanimidad en el uso del mando, validar el uso del conocimiento como recurso formativo, fomentar el buen clima y la motivación con una emocionalidad más proactiva y generar doble vía en el proceso comunicativo (informar y comunicar).

Por lo que se describe en los informes de este proceso, el rol de los líderes fue tan consistente de comprender el rol comunicativo en el proceso fundacional de la institución, el cual se agregó a los procesos narrativos internos conociendo y colaborando (en los contenidos) con relatos que aplicaban una diversidad de soportes comunicacionales (videos, impresos, virtual). A la vez, se comprendió que la relevancia de que todos trabajaran en el mismo edificio debía generar instancias de encuentro, colaboración y confianza. Para esto, los líderes diseñaron diversos lugares de encuentros, actividades, ritos, mitos e hitos con relación al tema: construir comunidad. A la vez, los líderes en la práctica diaria se dieron cuenta de que en este proceso educativo interno la

coherencia de su conducta era clave, por lo mismo con el tiempo fueron entre todos generando masa crítica para con esto consolidar acciones, criterios e ideas sobre el cómo construir una organización sólida y eficaz en su gestión. Es importante señalar, según los informes del proceso, que los primeros estudios planteaban que, a nivel de percepción interna, los líderes eran vistos como poco carismáticos (se sostenían en el rol), poco participativos y escasamente conectados con la gente. Esto mismo los transformaba en una barrera que marcaba diferencias, con nula retroalimentación y, a ratos, con un perfil duro. Esta mirada antigua, verticalista y punitiva fue la que se revaluó para así dar un salto hacia una comunicación más eficaz y consistente. Entonces, quienes en un primer momento debilitaron el clima y dieron señales erráticas en el cómo construir comunidad, en una segunda etapa lideraron con acciones concretas con una coherencia sostenida en el tiempo.

Interpretación:

Cuando el Estado crea una dependencia (empresa o servicio público), por lo general el proceso de instalación -estructural y cultural- es demorado. En este caso el poder judicial de Ecuador requería de un nuevo soporte para así desplegar de mejor forma su función social, en el área de la justicia electoral. Crear el Tribunal Contencioso Electoral (TCE) fue generar no sólo un recurso jurídico, sino también una comunidad de trabajo de importante relevancia. Al llevar tan poco tiempo esta institución, cuando solicitó un acompañamiento de expertos, estaba todo por hacer en sus múltiples temas: comunicaciones, liderazgo, gestión, identidad, entre otros. En este caso específico el propósito estaba claro, ya existía la infraestructura y la dotación (personal), pero faltaba lo más importante: cómo construir una comunidad que no fuera de trabajo, sino más bien una comunidad de aprendizaje para la multiplicidad de temas que habría que diseñar y llevar a cabo en forma grupal.

Desde el campo cultural e identitario esta organización estaba en forma intuitiva, codiseñando instrumentos, modelos, ritos, mitos e hitos para así, con el tiempo, habitarlos como procesos conductuales coherentes y consistentes. Por ejemplo, el liderazgo de la institución estaba fragmentado porque estaba el liderazgo de los jueces que competía con el liderazgo de los gerentes (administradores). Estas falencias con el tiempo se fueron abordando en conversaciones poderosas en el plano de la coordinación y construcción de confianzas. Este trabajo diario de diseño organizacional fue instalando criterios, roles y exigencias a cada uno de los líderes.

Estos criterios comunes también se fueron modelando en los mandos medios y en la base organizacional en su conjunto. Otro elemento interesante de esta experiencia fue el rol de las comunicaciones internas. Estas, desde una narrativa muy mediatizada, construyeron un estilo comunicativo muy participativo y cargado de recursos motivadores en lo que respecta a la construcción del relato, generando esto un valor agregado a los procesos comunicativos y motivacionales de la comunidad de trabajo. Estaba la claridad sobre el perfil crítico, consciente y empoderado que se deseaba acuñar en esta nueva comunidad de gestión, por lo mismo los cursos, mensajes y signos que se deban apuntaban siempre en el mismo sentido.

Se colocó como meta generar inclusión integral en el proceso humano de la organización, por lo mismo RRHH y comunicaciones se unieron al objetivo de dar lineamientos y, con esto, visibilidad a las nuevas coherencias que fuera acuñando la cultura de la entidad. La excelencia en el trabajo era un requisito infaltable, lo mismo que mantener una comunidad altamente participativa y autocuidada en sus hábitos grupales. Para que esta nueva cultura fuera verosímil e inspiradora se agendó la convicción por el logro de resultados, con un sentido de urgencia real.

Los líderes, con el tiempo, se fueron educando y fueron educando en ampliar la capacidad de escucha y, a la vez, darle un sentido al trabajo de las personas (el por qué y el para qué de lo

que hacemos). El clima se trabajó con una acción resuelta y efectiva, coherente y conectada con las personas. Este deseo por vivir en el campo del aprendizaje fue a la par por el requerimiento de entender el rol de la estrategia y la táctica en este primer tiempo de anclaje organizacional. En lo emocional, más allá de las dificultades en la primera etapa, la organización con el tiempo fue reconociendo sus valores y sistemas de creencias, distinciones que fueron apareciendo y con el pasar del tiempo se fueron transformando en conducta.

Un elemento que considero facilitó el proceso fundacional de la identidad de esta organización fue su falta de historia, ya que con eso se evitaba prejuicios y viejas rencillas. Estos líderes con el tiempo generaron proceso de desarrollo personal que los empoderó aún más, a escenarios de liderazgos justos, eficaces y comunicativos. Como la confianza era un capital en esta institución, muchas de las acciones e iniciativas mantuvieron su intensidad y posicionamiento en el diario hacer de la organización. En una primera etapa esta comunidad de aprendizaje se conectó la intuición; pero, con el tiempo, los líderes supieron ejercer un rol transformador en otros. Es importante destacar que el fin de esta organización, su función técnica, era el recurso que los alineaba e inspiraba, generándose con esto una masa crítica empoderada en su trabajo, como también un colectivo humano responsable y fundado en el sentido a la hora de trabajar.

Un elemento, que los líderes aprendieron en la carencia de la cultura ecuatoriana, era el saber dar buenos *feedback* a los funcionarios. Es más, con el tiempo se descubrió que este recurso servía también para fidelizar, alinear, motivar; todas fortalecían la fidelización interna. Un elemento de alta relevancia fue que la organización en su totalidad conectó su trabajo diario (dar justicia) con sus prácticas internas, esto significa que las relaciones de esta empresa pública eran ecuanímes a nivel interno. Esta distinción ética generaba un clima muy bueno. Bajo esta experiencia fundacional la institución en su conjunto tuvo que aprender, desaprender y reaprender para, de esta

forma, co-construir un colectivo de trabajo sano, eficiente, comunicado e identificado con sus nuevos valores y creencias. La historia recién se estaba escribiendo.

CASO 11: PERÚ - Líder y guardián de la cultura

Tabla 18. CASO 11: PERÚ - Líder y guardián de la cultura

EMPRESA PRIVADA: LÍDER CON CARISMA	
Resumen del caso	Empresa exitosa en la construcción de su cultura organizacional, funda su fórmula en un liderazgo ético
Tema central	Fundar cultura sobre la coherencia y consistencia del líder
Estilo de organización	Organización coherente, que cuida a su gente, la educa y le instala un propósito común (potencia la autoestima)
Estilo de liderazgo	Nutritivo, formador, inspirador, riguroso, al servicio del desarrollo de las personas, alineado a la excelencia
Estilo de comunicación	Directa, eficiente, emotiva, convocadora, multimedial, participativa, creativa, conectada con la familia
Desafío por emprender	Potenciar aún más esta cultura fuerte, arraigada y eficaz

Descripción:

La empresa Líderman (25 años), compañía de seguridad de relevancia en el Perú, con 12 mil funcionarios, con una facturación de 200 millones de dólares y con más 2 mil empleados en Ecuador, es actualmente una organización consolidada en el mercado andino. El valor agregado de esta empresa está en la cultura organizacional acuñada a lo largo del tiempo, cultura fundada sobre un liderazgo claro, directo y al servicio de las personas. Javier Calvo Pérez, autor de la “Oreja en el piso”, líder de esta compañía, define su rol como el Guardián de la Cultura Líderman.

De acuerdo con los documentos revisados, en torno al proceso de organización empresarial, el liderazgo de esta entidad se origina en la comunicación y en el cómo se transmiten los grandes temas (agradecimiento, respeto, dignidad, justicia, valoración, pedir perdón y dar cariño a los trabajadores).

Los lineamientos se desprendieron de estudios realizados en Perú, en torno al imaginario de los guardias de seguridad, donde se estableció que la ciudadanía tenía a esta profesión en baja estima. De ahí que los líderes de la empresa Construyeron un camino de fortalecimiento y autoestima para ese trabajo, llegando al extremo de crear un programa radial para el mundo de los

guardias en el Perú (100 mil radioescuchas todas las noches). Este programa cumple el propósito de construir una cultura del cuidado interno.

Líderman exige a sus líderes que experimenten procesos transformacionales a nivel individual (desarrollo personal), de igual forma, se entendió que esta cultura surgía de la coherencia y el cariño. La cultura Líderman se funda en un trabajo social intenso hacia dentro de la compañía, colaborando con mejorar las viviendas de la gente (los baños), fortaleciendo a la familia, colaborando para que las personas puedan estudiar y, con el tiempo, cambiar de trabajo también. Esta cultura exige a sus líderes una condición de comunicador superior al promedio. El compromiso de esta cultura es con la autoestima del trabajador y su familia y, desde ahí, su rol es de colaboración y acompañamiento en un proceso de desarrollo integral. Para estos líderes, según se desprende de las conversaciones mantenidas sobre el proceso, la comunicación es hoy tan importante que ya definen su negocio no como empresa de seguridad, sino que como “organización comunicadora y de bienestar”. Este liderazgo -comunicativo- combate el ego de los liderazgos fallidos en forma permanente, dialoga a lo menos un 80% del tiempo con sus trabajadores, apoya al conjunto de las familias (en más de un 80% de los casos). Este liderazgo es tan eficiente, que posee un 2% de tasa de rotación, fortaleciéndose con esto al Mundo Líderman: mundo Web que hoy tiene de todo para el trabajador y su familia (educación consejos, información, beneficios).

La cultura Líderman es una cultura que puede denominarse como democrática, dado que se funda en las conversaciones abiertas y horizontales. De las conversaciones y revisión de documentos de la empresa, este liderazgo tiene capacidad de escucha y se conecta con tres grandes temas: el buen trato, el pago justo y el crecimiento integral. Esta empresa todos los años titula a 100 técnicos, para así pasar de guardias a técnicos (y les buscan el trabajo). *Tocar a la gente*, ese es el fin de este liderazgo, “tocar” para acompañar, para educar y sanar internamente y, con esto,

llevar una mejor calidad de vida y, obviamente, construir una compañía de excelencia en su gestión diaria.

Escuchar fue el eje central de este liderazgo, capacidad que no siempre entrenan las empresas. Su líder expresa: “La mejor herramienta que sugiero es escuchar a las personas, a la gente, sobre todo en los niveles de salarios más bajos, ya que es ahí donde hay más necesidad de ayuda y comprensión y de donde salen las mejores ideas. Para escuchar los líderes deben disminuir las distancias de poder y ser accesibles para generar programas de comunicación de doble vía, estos programas deben aprovechar lo que se llama ‘puntos de encuentro y conectividad’, que son los momentos que concentran mayor número de trabajadores dispuestos a escuchar y opinar”.

Interpretación:

En este proceso se creó una matriz comunicacional, matriz edificada sobre una cultura coherente, reconocible y compartida por todos; cultura diseñada con un liderazgo claro en sus resultados y comprometido con un rediseño permanente frente a valores centrales: bienestar y desarrollo para los trabajadores. Según la documentación revisada, los líderes en todo este proceso participaron creando contenidos, ejecutando la autoridad, generando contención, educando en forma permanente y, lo más importante, planificando un relato experiencial ético que impacte en la emocionalidad del grupo.

Es comunicación el traspasar valores, acciones y competencias, como también es comunicación construir un marco de referencia discursivo para una comunidad de aprendizaje, en este caso los guardias. Es relevante enfatizar en cómo esta comunidad de aprendizaje es más que el solo oficio de guardia, ya que en realidad el objetivo de la organización está en fidelizar contenidos, valores y emociones también con la familia. Este gran impacto de intervención extiende el trabajo y sus consecuencias a la casa, generando identificación no solo con los

trabajadores, sino que también con sus esposas e hijos. La identificación es en sí un motor movilizador y transformador de acciones resueltas. La identificación transforma la realidad en un mundo aspiracional, instancia de bienestar e interés común. Por lo mismo, este rol comunicador de los líderes y la empresa es sinónimo de co-construir, de la participación; un universo común simbólico, fundado en ritos, mitos e hitos; todas instancias de encuentro y comunión organizacional.

Es importante destacar que esta experiencia es exitosa por la coherencia entre su relato y sus acciones, resultados que las personas observan a diario (en sus hogares, con sus hijos, con sus posibilidades de desarrollo, etc.). Esta mirada comunicacional es altamente emocional en su formato, impactando en forma resuelta en la conducta de las personas. El ejemplo máximo de este proyecto cultural, de acuerdo con las conversaciones mantenidas con los miembros de la organización, está en su programa radial, instancia mediática que impacta a toda la comunidad de guardias del Perú, en donde el reto final es fortalecer la autoestima de esta comunidad de trabajo.

Mejorar la autopercepción de los trabajadores del rubro de seguridad es indicador del cómo se busca construir una comunidad de opinión propia, cerrada y con un relato autónomo y apreciativo (hablar desde lo positivo). Esta mirada apreciativa es estructural para emprender acciones en conjunto, con un estado emocional generador de apertura (alegría, complicidad, pertenencia, etc.). Ser guardián de la cultura es entender esta multiplicidad de desafíos y, con el tiempo, proyectarlos dentro de un solo objetivo: levantar una cultura coherente y consistente en forma y contenido. Comunicación es, entonces, autocuidado, valores, trabajo social, comunidad de aprendizaje y, sobre todo, liderazgo consciente y conectado con el otro (empático, al servicio, etc.). Esta empresa es líder en Perú por la consistencia de quienes trabajan ahí y, a la vez, porque

su cultura es dinámica, está en constante aprendizaje y dispuesta adaptarse a los nuevos escenarios del mercado.

Tras la lectura de los documentos del proceso organizacional de la empresa y conversaciones con algunos de sus miembros, puede afirmarse que el liderazgo del proceso es fuerte, aterrizado, contenedor, directo y consciente de los requerimientos, tanto materiales como emocionales de sus equipos de trabajo. Desde esta emocionalidad, carismática y a ratos caudillista, esta cultura no solo genera que todas las comunicaciones fluyan en forma expedita, sino que también diseña un espacio mayor de desarrollo, que no necesariamente está dentro de la empresa.

Esta generosidad y apertura para entender el desarrollo del otro da coherencia al discurso, donde, como pudo observarse en la documentación revisada, los trabajadores son lo más importante para la empresa. Comunicacionalmente hablando, el conjunto de estas acciones (liderazgo, comunicaciones, desarrollo individual, desarrollo grupal, cuidado interno) formalizan una oferta atractiva para el modelaje de una comunidad de trabajo flexible, adaptativa y comprometida. Esta cultura, fuerte y arraigada en procesos conductuales, se alimenta y retroalimenta todos los días con dinamismo en sus contenidos y con resultados palpables. Es una certeza afirmar que la excelencia en el rol de los líderes impacta también en forma directa en las jefaturas, generando esto una fidelización perfecta y heredable. Cuando la escucha ya no es una imposición, sino que ya resulta en un acto incorporado, es porque el proceso está maduro.

La comunicación organizacional es el resultado de un mirar sistémico-integrador, que comprende el conjunto de los elementos culturales, materiales y humanos de una compañía. Esta mirada integradora e inclusiva aporta, en la medida que da visibilidad al conjunto de recursos con los que se cuenta. En este caso, el fin último de la empresa fue crear un mundo aparte, propio,

mundo con todo lo que necesita una persona para crecer y desarrollarse y, lo más importante, junto a su familia.

CASO 12: PERÚ - Liderazgo laxo y cultura frágil

Tabla 19. CASO 12: PERÚ - Liderazgo laxo y cultura frágil

EMPRESA PÚBLICA: CULTURA PÚBLICA LAXA	
Resumen del caso	Empresa estatal que tiene una gestión de baja calidad, por cultura interna indolente con el servicio
Tema central	Cuando la cultura no es liderada ni acompañada por sus líderes, se genera una cultura débil y laxa
Estilo de organización	Cultura poco responsable y comprometida, con bajo nivel de excelencia, vaga gestión
Estilo de liderazgo	Institución pública con carencia de liderazgo
Estilo de comunicación	No había un estilo reconocible, se desconocían los deberes organizacionales
Desafío por emprender	Refundar la cultura y el estilo de liderazgo

Descripción:

La Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) es una importante empresa del Estado peruano encargada de captar los impuestos de la capital, Lima. Esta entidad pública, en un momento dado, tuvo que contratar una asesoría externa porque existía un 82% de retrasos en el ingreso de los empleados al trabajo, cada mañana. Esto impactaba al usuario, quien tenía todos los días que esperar más de lo debido porque los empleados del SAT estaban “tomando desayuno”, en vez de iniciar la atención al público. Además, los trabajadores solían retirarse todos los días más tarde de su horario normal de trabajo, cobrando horas extras.

Tras conversaciones con jefaturas y los mismos empleados, puede derivarse que eran personas indolentes a los públicos que se debían; sin estructura y sentido organizacional y con un compromiso frágil frente a su gestión. Esta cultura organizacional generó un discurso justificativo del cumplimiento de las metas: trabajo de las 8 horas diarias cumplidas, aspecto que hacía inprocedente cualquier reclamo institucional. Es más, la tardanza para los trabajadores era sinónimo de un “derecho”. Por otro lado, los gerentes de la institución aprobaban esta práctica, justificando que los indicadores estaban logrados en sus tareas. Esta empresa del Estado realizó 2

campañas de comunicaciones internas para transformar la estadística de atrasos, pero todo siguió igual. El mensaje tenía un nulo impacto en la comunidad de trabajo.

De acuerdo con los informes revisados, se contrató a un experto, quien reunió a toda la gente que llegaba reiteradamente atrasada, se generaron grupos de 50 personas y en una sala se llevó a cabo un monólogo. El consultor, junto al gerente de RRHH, leyó pausadamente el reglamento (responsabilidades, penalidades, etc.). La gente escucho -grupo por grupo- y la reacción siempre fue la misma: silencio y volvían a sus lugares de trabajo.

Terminada la lectura del reglamento se consultaba, ¿alguna duda?, pero la sala siempre quedaba en silencio. A la semana cayó el índice de retrasos. Las personas que no escucharon y no aplicaron el mensaje tuvieron que irse de la institución, siendo esta una señal clara, por parte de las autoridades, respecto al problema. Cada semana el índice de retrasos fue bajando en número. Concluido el proceso se analizó la experiencia y los líderes fueron los primeros en asumir que su rol desempedrado (e indolente) fomentó esta cultura laxa e inconsistente en los deberes laborales diarios de las personas. Esta señal de inconsistencia por parte de los líderes permeó las prácticas también de los mandos medios.

Para la cultura de la organización esa falta (llegar tarde) era algo invisible y de menor importancia. Este liderazgo con el tiempo se dio cuenta que más que líderes ellos llevaban adelante un rol de jefes dentro de la institución. Con el tiempo, la comunidad en su conjunto (más de 400 personas) reflexionó sobre ¿Cómo se llegó a esa situación? Se entendió que el liderazgo y comunicación van de la mano, bajo este contexto el jefe, que solo daba órdenes, ya no era una gran oferta para el nuevo requerimiento cultural que se había autoimpuesto la organización (excelencia y responsabilidad en la gestión). Esta empresa con el tiempo enfocó sus esfuerzos en construir dos elementos centrales para una gestión consciente y responsable: a) un perfil de líder al mismo nivel

que el propósito, y b) una cultura organizacional conectada con valores –conductuales- de eficiencia y ética interna. A la vez, se consideró una matriz comunicacional basada en dinámicas conversacionales para, de esta forma, construir con el diálogo una masa crítica empoderada, con una ética común y resolutiva en sus decisiones.

Interpretación:

Lo primero que se puede concluir de esta experiencia es que las culturas organizacionales no son el resultado del azar o la buena suerte, sino de un trabajo planificado, conductual (del aquí y el ahora) y con objetivos claros. En este caso la cultura se fue desarrollando, con el tiempo, en un campo de alta improvisación y escaso compromiso por parte de los líderes. Esta indolencia hizo que las prácticas y creencias se fundaran en la inconsistencia diaria. Es interesante observar cómo los “líderes” validaron esta situación y no respondieron a su rol, ya que no existía masa crítica y compromiso.

Comunicacionalmente, este estilo de liderazgo genera un gran daño en la organización por su incapacidad para colocar límites, por su dificultad por sostener conversaciones difíciles, por su carencia de empoderamiento para generar una cultura propia. El liderazgo es la piedra angular en todo diseño cultural, ya que es la propia conducta el primer gesto comunicacional que impacta en la base social. En este caso, la indiferencia y las conductas abusivas son el resultado de un escenario sin estructuras y propósitos comunes. Con perspectiva sistémica, esta crisis de sentido organizacional no solo se resuelve con mejores líderes, sino que también con una estructura organizacional (áreas de RRHH y comunicaciones) eficiente y al servicio de resultados concretos. La cultura de la impunidad y la inconsistencia tiene un costo. Muchas veces el mundo del trabajo tiene que apalancar procesos de cambio y responder al reto de alinear conductas y criterios.

En este caso, esta crisis es un gran punto de inflexión, que busca fundar una masa crítica que esté al nivel de las responsabilidades, como también una comunidad organizacional comprometida y conectada con la excelencia de la gestión. La comunicación para el líder es un recurso que no sólo informa, sino que también educa, motiva, convoca y entusiasma, pero para que eso ocurra se necesita de líderes conscientes, empoderados y capacitados para impactar, de forma resuelta, en la cultura. Ya no es suficiente con mantener un rol dentro de la estructura de una compañía, los líderes requieren de un conjunto de condiciones para no solo inspirar a otros, sino más bien para llevarlos a nuevos planos de aprendizaje –individuales y grupales.

En el ejercicio del liderazgo no se puede dar lo que no se tiene; en este caso, la responsabilidad y el sentido de urgencia. En el caso específico de esta experiencia, la crisis surge por: líderes desempedrados y con bajo compromiso, base organizacional educada en una cultura laxa e inconsistente, estructura organizacional ineficiente en sus políticas internas, líderes débiles en su comprensión integral sobre el uso de la comunicación y líderes aún no conscientes de su verdadero rol. Otro aspecto importante es recordar que este proceso se dio dentro de una empresa estatal. Para el mundo público, el trabajo, en muchos países de la región, tiene una intensidad menor en comparación con el mundo privado. La resignación, la costumbre, el no sentido de urgencia hace que la respuesta y la calidad de la gestión en muchas ocasiones sean bajas. Movilizar procesos emocionales grupales, bajo una cultura pública, es sinónimo de cambio cultural y, a la vez, de un liderazgo *coach*. Construir una cultura de la calidad, de la excelencia y la buena gestión, será el resultado de nuevas prácticas, de nuevos liderazgos y nuevas acciones. Nivelar (para arriba) la cultura es la conclusión de decisiones claras y procesos comunicativos resueltos.

La comunicación interna no sólo instalará nuevas distinciones, sino que también, con base en conversaciones, generará una coordinación mayor y más eficiente a nivel organizacional. Crear

comunidades flexibles, adaptativas y conectadas con el logro será un proceso motivacional iniciado por los líderes y los mandos medios. Para que este proceso ocurra se necesitará de nuevas instancias, más inclusivas y colaborativas. Más que aplicar miedo y coerción se tratará de instalar un nuevo proyecto cultural, con nuevos valores y estilos de liderazgos.

De igual forma, es importante plantear que la cultura de las instituciones públicas no es fácil modelarla por el propio funcionamiento político del Estado. La baja permanencia (tiempo) de autoridades en empresas públicas (que obedece a criterios políticos) genera una escasa memoria organizacional y, con esto, una débil adhesión frente a posibles prácticas, saberes y valores. Se une a esto la baja comunicación interna (la externa es política), práctica que debilita el afianzamiento de nuevos paradigmas culturales (excelencia, rigor, compromiso, gestión, conocimiento, etc.) en el mundo público. Estos escenarios, a ratos excesivamente refractarios, generan resistencia a nuevas iniciativas y prácticas internas y, con esto, fragiliza las posibilidades reales de una organización de mejorar y transformar sus prácticas diarias de gestión.

Este caso representa un punto de inflexión en cómo un colectivo de trabajo desea vivir su rutina laboral. Siempre se plantea que los cambios culturales duran décadas, por lo mismo el mundo público y sus procesos culturales debiesen observarse con mayor perspectiva, con una mirada más transversal de los propios procesos políticos internos y conectados con resultados concretos, medibles y aplicables.

CASO 13: PARAGUAY – Empresa de servicios en proceso de cambio

Tabla 20. CASO 13: PARAGUAY – Empresa de servicios en proceso de cambio

EMPRESA PRIVADA: CULTURA EN PROCESO	
Resumen del caso	Empresa que vive un proceso transformacional, este inspirado en sus líderes y que busca con el tiempo generar una cultura del cuidado organizacional
Tema central	Proceso de cambio cultural, en actual transición
Estilo de organización	Empresa en proceso de aprendizaje y humanización, institución dispuesta a cambiar su ética interna

Estilo de liderazgo	Este liderazgo ha ido cambiando con el tiempo, está pasando de una jefatura capataz a un liderazgo <i>coach</i>
Estilo de comunicación	Poco a poco pasando de una empresa desmembrada e informativa, solo para temas de trabajo, a una organización aprendiendo a escuchar al trabajador
Desafío por emprender	En un momento alcanzar la consolidación de su nueva cultura, está basada en una gestión de RR. HH, comunicaciones y liderazgo más comprometida

Descripción:

El Mejor es una empresa de aseo y mejoramiento de oficinas, una de las compañías más grandes en Paraguay. Esta empresa tiene 1.300 trabajadores, de los cuales un 60% son mujeres. Esta organización, ya con 25 años de funcionamiento, desde 2008 a la fecha ha recorrido un camino de cambio y transformación tanto en sus líderes como en sus procesos comunicativos. El 99% de las personas trabaja haciendo el aseo en otras instituciones (en 17 ciudades). Esta dispersión genera desarraigo y falta de pertenencia, y esto impacta en los procesos comunicativos de la organización, como también en sus aspectos culturales.

Frente a ello, la Empresa planteó una intervención, que se centró en los líderes. En este proceso se identificó un liderazgo autoritario, maltratador, coercitivo, controlador y desconfiado. La intención era mutar –en forma urgente- a un liderazgo más comunicativo y conectado con las personas. Urgía pensar en un diálogo institucional más organizado y eficaz (trabajadores, proveedores, líderes, etc.). Frente a eso, se tomaron medidas como: levantar una DIRCOM, oficina que conectó directamente con el gerente general de la empresa. Con esta gerencia se creó e implementó un plan comunicacional. La mirada sobre la comunicación de los líderes era intuitiva, poco rigurosa y a ratos exageradamente errática. Las comunicaciones se fundaban en afiches, redes sociales, diarios murales. Era un trabajo comunicacional operativo, no había el sentido y contenido de valores y cultura.

En esta nueva etapa, las gerencias tuvieron que ir transformando sus procesos comunicacionales ya que el objetivo era escuchar, generar participación y hacer fluir los procesos conversacionales dentro de la empresa. Así, el grueso de las personas que trabajan en esta empresa

era de personas con baja escolaridad (casi analfabetos) y bordeando muchas veces los límites de la pobreza. Con la estructura antigua de liderazgo, el desarrollo de los trabajadores era mínimo, impactando esto en su resultado con el cliente directo (las empresas que atendían). Faltaba una mejor atención, un mejor diálogo, una mejor presentación personal.

Todo esto concluyó en un proceso interno de RSE. Bajo este nuevo contexto, la Gerencia de Talento Humano (gerencia creada en el proceso de cambio) está implementando políticas de cuidado interno (educación, salarios, salud) y por su parte, la DIRCOM está generando un proceso formativo interno con la instalación de nuevos contenidos (misión, visión, planificación estratégica, etc.). Con estas prácticas, la empresa comenzó a preocuparse de la gente y fueron estas cuatro líderes (mujeres) quienes cumplieron el rol de movilizar la cultura. Ellas tuvieron que prepararse (cursaron MBA), alinearse y reevaluar sus antiguas prácticas (autoritarias, desconfiadas, controladoras, verticalistas, etc.).

Con el tiempo estas 4 líderes, más el gerente general y las áreas de gerencia de talento humano y comunicaciones fueron dando señales claras de una refundación en la cultura. Poco a poco comenzó un trabajo con las familias de los(as) trabajadores (hijos, enfermos, temas de vivienda, temas de educación, etc.), a la vez, la ética de la organización comenzó a mutar hacia un ganar-ganar trabajador y empleado. Estas acciones, más un conjunto de nuevas prácticas, comenzaron a bajar los índices de rotación y ausentismo; también, se generó una mayor colaboración y un mejor trato con el cliente. El liderazgo capataz (autoritario y poco empático) decayó. Con el pasar de los meses se construyeron baños y mejoraron las instalaciones. Actualmente, el gerente general centra su trabajo en ser coherente y consistente; las áreas están conversando más, lo mismo pasa con los equipos de trabajo; la participación está creciendo, el clima mejoró, la tensión bajó y todo en menos de 6 meses. La gente se siente más incluida, más

cuidada y respetada. Hay más reconocimiento. Hoy, la comunicación cumple un rol estratégico, dando visibilidad al conjunto de las áreas de la empresa. Las líderes y el gerente general son quienes apalancan la participación, los valores, la coherencia, la ética, la excelencia y el carisma de una nueva organización.

Interpretación:

Este caso es una muestra de una intuición organizacional, encausada por una muy buena consultoría y que, con el tiempo, la empresa ha sabido sostener y proyectar. Instalar la mirada de la RSE y la comunicación; fortalecer los liderazgos y validar niveles de participación es, entre otras cosas, el resultado de una empresa consciente y comprometida con el mediano y largo plazo.

Paraguay es un país en donde el 90% de sus empresas son PYMES, es decir, organizaciones pequeñas y medianas, empresas por lo general familiares que para poder avanzar y crecer tienen que desafiar sus propios paradigmas y, desde ahí, emprender en su globalidad (modelo de negocio, estructura, cultura, liderazgo, etc.), eso fue lo que le ocurrió a esta empresa, supo dar un salto y actualmente habitar en un proceso de transición. Este proceso existe ya que aún no se consolidan el conjunto de los cambios, en este momento esta compañía está en la etapa de aprender, desaprender y reaprender para, de esta forma, alcanzar nuevos saberes y con esto abordar nuevos objetivos. El gerente general junto con sus cuatro gerentes (mujeres) están conscientes del rol del liderazgo y, a la vez, están convencidos de que el éxito de esta nueva etapa de la empresa pasará por sus reales competencias en el campo de la comunicación.

Es importante también destacar que este cambio cultural, mucho más conectado con las personas y su bienestar, resultado de un trabajo profundo con los líderes desde los campos ontológico (ser), axiológico (ética) y gnoseológico (conocimiento) es aún un proceso de transición en la medida que las cuatro gerentes por lo general vuelven a ratos a sus antiguas coherencias, es

decir, retoman sus prácticas de líderes capataces. Y estas situaciones ocurren porque una cosa es cambiar y otra es transformarse, y lo segundo viene de la mano con nuevas preguntas, con nuevos paradigmas, con nuevas creencias y experiencias.

Cuando una organización, a modo de ejemplo, experimenta la confianza, ese nuevo aprendizaje con el tiempo (en forma reiterada) se materializa en conducta. Y es esta la que convence, la que insta a repensar el actuar diario. Esta empresa, actualmente, está creciendo un 20% anual, como resultado de cambio en la manera de entender el trabajo y el negocio. Por otro lado, los trabajadores son elemento de cambio, ya que estas comunidades de trabajo poco a poco se están reinventando con nuevas creencias y acciones, para impactar la tarea diaria en forma directa. Bajo este nuevo paradigma, el colaborador está en el centro del negocio (o de la estrategia), es decir, en la medida que las personas que trabajan en esta empresa estén bien, tengan mayor y mejor educación, reciban apoyo y mejores sueldos. Cuando todo eso ocurra en forma sistematizada y constante, la autoimagen de esas personas cambiará y con eso, su autoestima y aspiraciones.

El rol de la comunicación en esta compañía está para dar visibilidad a las personas, a las áreas y, a la vez, para generar participación, empoderamiento y diálogo transversal. Otro elemento que surge como relevante de este proceso es el abierto interés del dueño de esta empresa por darle dignidad al trabajo del aseo. Dignidad que en pocos países existe y que también en forma directa e indirecta puede tocar al colaborador. Esta resignificación del trabajo busca nutrir con otros ojos a las comunidades de colaboradores, incentivándolos a conectarse con su gestión diaria sin complicaciones y estigmatizaciones. El proceso de nivelación cultural interno que vivió un alto porcentaje de estos trabajadores impactó también, en forma directa, en la capacidad conversacional de la empresa. El lenguaje, la escritura, la expresión y el manejo de ideas les sumó, con creces, al conjunto de los colaboradores en sus comunicaciones tanto con los pares, como con sus jefes y

clientes directos. Cuando una empresa logra entender el rol de sus gerencias (Talento humano y Comunicaciones) y, a la vez, comprende el rol de sus líderes por lo general lo que produce son acciones con sentido y resultados concretos.

Esta empresa está sanando sus procesos internos y fortaleciendo los compromisos de sus trabajadores. Cuando una organización cuida, en forma automática es cuidada por una lealtad implícita de sus miembros. Esta ética común se ha de sostener y alimentar con acciones coherentes. Por lo mismo, se necesita entender esta cultura como un espacio dinámico y dialéctico; una instancia nutrida con la co-construcción consciente por parte del conjunto de los colaboradores. Los líderes tienen el rol de mejorar en forma integral (seres humanos, como líderes, como profesionales, etc.), rol que no acaba nunca y que se conecta con el servicio permanente hacia la organización y sus requerimientos. La cultura paraguaya es aún refractaria a estos procesos, por lo mismo las acciones de esta empresa son de alto impacto y están alineadas a criterios modernos de administración.

CASO 14: PARAGUAY - Hospital Público creativo y ético

Tabla 21. CASO 14: PARAGUAY - Hospital Público creativo y ético

EMPRESA PÚBLICA: LIDERAZGO CON SELLO	
Resumen del caso	Liderazgo carismático, empoderado y creativo que buscó crear una nueva cultura organizacional... y lo logró
Tema central	Cómo generar un proceso de cambio con un liderazgo resuelto
Estilo de organización	Institución pública hospitalaria con una cultura alejada del autocuidado y la excelencia en la gestión, con pocos líderes
Estilo de liderazgo	Antes, sin sello ni carisma, posteriormente empoderados, motivados y con un propósito común (compartido por todos)
Estilo de comunicación	Estilo clásico de empresa pública latinoamericana: informativa. Después transitó a una cultura comunicativa, de doble vía
Desafío por emprender	Intervenir la cultura, cambiarla y sostener esta nueva coherencia con procesos conductuales compartidos

Descripción:

Este caso se centra en un liderazgo altamente creativo y ético, que con el tiempo fue impactando en la cultura hospitalaria de un organismo público en Paraguay. Es la historia de un líder que llegó un día a encauzar un proceso administrativo en un hospital rural y, con el tiempo,

este profesional fue observando con detención la cultura organizacional existente. En un momento dado este director unió a su gestión, como administrador de la entidad, el rol de inspirador de una nueva cultura interna. Según el profesional, era de mucha urgencia. Su objetivo principal estaba claro: fortalecer en forma integral la identidad organizacional. Entre otras cosas este líder comprendió que la salud pública requería para su hacer de nuevos valores y él, con entusiasmo encausado, fue instalando nuevos paradigmas, como la innovación, la comunicación, la excelencia y la ética en los sistemas de creencias de las personas.

El gran reto para este líder era, a mediano plazo, incluir estas nuevas distinciones en los procesos conductuales (transversalmente) del conjunto de sus funcionarios. Con el tiempo logró plasmar una idea clara sobre las necesidades reales de este recinto de salud y, a la vez, siguió generando nuevas prácticas, una de estas la implementación de una micro escuela de liderazgo tanto para la gerencia como para el mando medio (jefaturas) del hospital. Pasaron los años y, poco a poco, esta comunidad hospitalaria (médicos, enfermeras, administrativos, paramédicos, etc.) comenzó a emprender y a sostener nuevas creencias en sus trabajos diarios, por ejemplo, la convivencia interna fue cambiando positivamente.

En lo específico de la escuela de líderes, se les preparó para encausar y liderar este punto de inflexión cultural ya iniciado con una convicción colectiva resuelta en sus metas a conseguir. De igual forma, este director de hospital comenzó a realizar un trabajo profundo con las gerencias de talento humano y comunicaciones. Desde una mirada altamente sistémica y táctica, con estas dos áreas emprendió una gestión para dar coherencia, consistencia y visibilidad a estos procesos transformacionales ya iniciados. Este líder, exageradamente carismático, creíble, consistente y comprometido con sus ideas, con los años fue profundizando y conectando con el conjunto de los requerimientos humanos y técnicos de sus equipos de trabajo.

Con esto, la base organizacional comenzó a mejorar en la gestión, lo mismo ocurrió con el clima y los procesos de coordinación interna. De esta forma, este liderazgo entusiastamente empoderado comenzó a darle poder a sus propios equipos de trabajo, y este poder concluía en que cada persona alineada a un criterio común podía emprender acciones de innovación en sus áreas de gestión. En un momento dado, este hospital público comenzó a emprender una nueva narrativa de hechos que cada año fue agregando mayor cantidad de personas. Se puede afirmar que construyó un relato propio, reconocible y épico en sus acciones.

Todo esto generó, paulatinamente, identificación, orgullo y motivación colectiva. El resultado final de este proceso fue el de crearse una instancia pública autónoma en sus desafíos y colectiva en sus emprendimientos. La práctica habitual de este líder era la de observar permanentemente al sistema en su globalidad y a los procesos en lo específico y, esa virtud (observar las dos aristas a la vez), lograba acompañar con mayor rigor tanto el desarrollo como la concreción de la excelencia en las tareas emprendidas. Tras las conversaciones mantenidas con el director del hospital y miembros de la entidad, se puede afirmar que era un líder innato, fundaba su carisma con capacidad comunicativa honesta, clara y empática con sus equipos de trabajo. Este entendimiento directo y conectado con el sentido de urgencia generó a lo largo del tiempo una cultura proactiva y resolutiva en la gestión de las personas.

A la vez, este director-líder comprendía que una mega cultura hospitalaria tenía también micro culturas, y que cada una de estas habitaba en sus propios códigos, tareas e intereses. Bajo esta premisa (levantar un cuerpo organizacional común) este líder se especializó en escuchar, aprender, indagar, conectar y estar al servicio de las micro comunidades. Su gran recurso de intervención fue el de manejar verosímiles procesos conversacionales tanto individuales como grupales. Con el tiempo el conocimiento de su organización fue absoluto, lo mismo ocurrió con

las personas, los sindicatos, los gremios de médicos, etc. Es decir, este doctor/administrador/líder con un manejo social de excelencia, supo iniciar y encausar un proceso refundacional en la cultura hospitalaria, proceso que perdura exitosamente hasta hoy.

Interpretación:

El líder es, por sobre toda definición, un agente de cambio; es un recurso comunicativo en la medida en que logra diagnosticar y emprender acciones que persigan refundar años de relaciones, culturas y prácticas al interior de un colectivo de trabajo. Hay tiempos en las historias de las empresas en que, con una urgencia clara y bien diagnosticada, se necesita de giros mayores en los procesos actitudinales de las personas. Así, cuando surgen retos como estos (refundar la identidad), la exigencia máxima del líder no está en generar el cambio, sino en sostenerlo a largo plazo; y, a la vez, comprender que en todo proceso transformacional la gran pregunta no es qué deseo cambiar, más bien, qué es lo que deseo cuidar.

Eso fue lo que ocurrió en este caso, el líder constantemente fue diagnosticando, preparando masa crítica, conociendo el entorno y las personas, visualizando espacios de innovación y, a la vez, comprendiendo los tiempos de acción para ordenar escalonadamente los procesos transformacionales tanto a nivel humano como técnico. En este caso, su capital fue ir construyendo un proceso dinamizador a escala humana a partir de una comunicación pausada y carismática; una instancia que, sin amenazar a la comunidad de trabajo, fue cautivando a las personas con un relato inclusivo y articulador. Asimismo, las conversaciones sostenidas con el director y otros miembros del Hospital, la comunicación en este caso fue la columna vertebral de un conjunto de acciones, todo conectado con valores específicos, todo justificado por una mirada integrativa y al servicio de propósitos concretos. Este liderazgo, entonces, poco a poco fue precisando temas, acotando acciones, levantando contenidos y modelando en forma colectiva una organización 2.0; es decir,

una empresa más actualizada en su gestión, más amable en su clima organizacional, más arriesgada en sus propósitos y, al mismo tiempo, una organización altamente flexible tanto para el presente como hacia el futuro.

Con esto, se ratificó que los líderes al no saber comunicar piensan que los espacios de obiedad son compartidos al interior de las organizaciones, cosa que en realidad no ocurre. Un líder que no amedrenta y que a la vez desafía, es una persona que visualiza su capacidad emocional como un capital en una instancia movilizadora interna. Este recurso dinamizador fue utilizado en este caso, como instrumento fidelizador. Además, esta experiencia de alta excelencia es el resultado de una intuición para liderar, que establece caminos de acción consistentes e inspirados en el cuidado integral del contexto (personas, procedimientos, etc.). Por último, este caso representa una actitud renovada para intervenir una cultura ya cansada y necesitada de una reflexión mayor sobre sus prácticas y creencias organizativas.

CASO 15: BOLIVIA - Creando Identidad Multicultural

Tabla 22. CASO 15: BOLIVIA - Creando Identidad Multicultural

EMPRESA PRIVADA: FUSIÓN EN PROCESO	
Resumen del caso	Empresa en etapa de fusión (cultural, liderazgo, negocio, etc.). Compañía en proceso de inflexión para, con mejoramiento interno, impactar en otros propósitos (liderazgo, gestión, etc.)
Tema central	Fusión multicultural y construcción de identidad propia
Estilo de organización	Organización complicada en su proceso de fusión, muy conectada con ver cómo avanzar con base en escucha activa frente a todas las necesidades que hoy experimenta como institución minera
Estilo de liderazgo	Poco claro, con patrones diversos, sin un sendero objetivo de conducción. En uno de los casos definitivamente maltratador
Estilo de comunicación	Muy informativa, centrada fuera de la empresa (Brasil) y con carencia de liderazgos eficientes que puedan potenciar la gestión
Desafío por emprender	Urge crear una identidad compartida con valores claros y llevados a la conducta. De igual forma, con un liderazgo consciente

Descripción:

Hace tres años una empresa norteamericana, forjada en la década de los treinta del siglo XX, fundó su negocio en el rubro metalúrgico y compró una minera familiar en Bolivia. Esta multinacional, con casa matriz en Brasil para la región, comenzó un proceso de conexión cultural

con este país altiplánico. La multinacional es una empresa cuya cadena productiva se ha forjado sobre la creación de medios de transporte, armamento, maquinaria industrial, repuestos, etc. Por su parte, la empresa boliviana era una organización familiar que ya tenía un estilo de trabajo bastante establecido. No tenía muchos protocolos, el control era bajo y la calidad de la gestión no era la óptima; por tanto, la compra contempló todo (infraestructura, empleados, etc.) y se aunó la marca a una institución ya funcionando. En esta empresa trabajaban cuarenta (40) personas directas y otras por servicios tercerizados. La empresa, como toda industria, contaba con un sector administrativo y otro de producción; en consecuencia, para que esta organización funcionara se contaba con un par de líderes en el área operativa (personas de confianza de la familia) y, a la vez, un par de líderes en la gerencia directa de la compañía (personas de confianza de la multinacional). En tres años de gestión se buscó que los dos equipos convivieran; sin embargo, el reto no se superó; uno de sus líderes desarrolló prácticas inadecuadas con los equipos de trabajo.

Actualmente, esta empresa tiene una estructura verticalista, no cuenta con un área de gerencia de personas, como tampoco con un área de comunicaciones. Estos y otros temas se realizan desde Brasil en forma férrea y con baja empatía hacia la cultura boliviana. La multinacional, especializada en la extracción de minerales, en su proceso de fusión cultural ha tenido un sendero de altas complicaciones porque se fusionó con una empresa familiar y no logró conectar su gestión con los nuevos estándares. Por otro lado, los dos líderes del mando medio (área operativa) generaron un monopolio de poder que han trabado el desarrollo de la empresa en muchos aspectos. Ellos cumplen el rol de conocer a la empresa, pero ese valor agregado está jugando en contra de levantar una cultura de la excelencia. Como los dos líderes del área operativa no conectan laboralmente con los dos gerentes de la empresa, la compañía es deficiente en procesos de gestión. En lo específico, el líder del área operativa con prácticas nocivas ha generado múltiples

renuncias e intensos problemas de clima laboral. La organización se convirtió en un espacio donde urge acercar a los dos equipos (producción y administración) y acompañar al líder en un proceso transformacional profundo, puesto que los dos equipos no dialogan, no coordinan, no evalúan, no colaboran. Otra complicación de esta empresa es que, por su tiempo de funcionamiento, tampoco genera procesos de medición y evaluación, y cuando esto ocurre se hace en forma informal. Por general, estos líderes alcanzan las máximas evaluaciones, cuyos instrumentos, de acuerdo con la documentación revisada, carecen de rigor metodológico. El proceso de intervención de esta empresa buscó generar un trabajo con el equipo directivo, como también con la parte operativa para realizar un diagnóstico en conjunto con los directores. Más allá del problema de estos dos equipos de trabajo desconectados, como también de este líder poco cuidadoso con las personas, se colige que el tema es aún más profundo.

En este sentido, una compañía -que fusiona culturas de gestión; que no tiene gerencias de apoyo (personas y comunicaciones), que está dividida entre una empresa familiar y la otra multinacional norteamericana, que en 3 años no ha realizado estudios ni procesos formativos de alineamiento- tiene la gran oportunidad de crear una identidad organizacional propia, coherente y al servicio de las personas y el negocio. Cuando todo eso ocurre, los liderazgos mutan, se alinean, aprenden y se conectan con la globalidad de la empresa. Una cultura virtuosa es el recurso transformador del sistema de creencias y prácticas de una persona.

Interpretación:

Cuando una organización se fusiona con otra, por lo general se produce un proceso “darwiniano”: la cultura más fuerte sobrevive; se busca más que unir criterios y prácticas, generar una nueva cultura más fuerte y virtuosa capaz de absorber a la otra. Las fusiones son el resultado de una exigencia de negocio que obliga a la convivencia de grupos humanos diversos y, a la vez,

alineados tras un nuevo objetivo. En este caso, una empresa metalúrgica norteamericana compró a una empresa boliviana y el centro de la toma de decisiones estaba en Brasil.

Así, se instala la necesidad de construir una cosmovisión única, con un actuar alineado con prácticas comunes, asumiendo lo intercultural como un objetivo a conseguir. El desencuentro organizacional en lo que respecta al liderazgo muestra la urgencia de blindar los procesos de fusión con recursos concretos, como son las áreas de RR.HH y comunicaciones que la empresa en Bolivia no tenía. Liderar con diversos estilos, valores y ética es exponer a una empresa a diversas situaciones de estrés, ya que la señal interna muchas veces desorienta y decepciona con prácticas discutibles e incoherentes.

Cuando una empresa carece de unidades de apoyo, como Recursos Humanos, en lo organizacional, lo que está haciendo es improvisar en muchos campos de alta sensibilidad. La cultura de una empresa es un grupo de distinciones, las cuales interactúan con un centro claro y coherente (valores). En el caso de esta empresa, uno de los cuatro líderes (con un perfil muy conflictivo y maltratador) está nublando el clima organizacional con renuncias y desgastes internos. Todo esto como resultado de una personalidad no regulada ni resuelta internamente. Es decir, una persona está asfixiando un proceso de tres años -casi fundacional- por el solo hecho de que la compañía aún no tiene claro su estilo de liderazgo.

En un proceso fundacional el liderazgo es lo primero que se redefine. Son los líderes quienes dan las señales conductuales, tanto a sus mandos medios como a la base organizacional. A la vez, si estos líderes operan en forma individual, fragmentada y en disputa, claramente la señal se distorsionará para el resto de la empresa. En este caso, se encuentran dos equipos de líderes en disputa, que no se valoran y no se comunican; además, uno de estos líderes (de operaciones) no

sólo no trabaja de manera coligada con sus pares, sino que con sus equipos instala el miedo y el maltrato como el recurso de cohesión, control y sumisión interna.

Esta empresa está en proceso de diagnóstico y estudio para iniciar un camino de diseño cultural. Se comprende que, comunicacionalmente, el horizonte está en construir una narrativa propia; un relato que incorpore la historia, la cultura boliviana, los desafíos norteamericanos, las prácticas de Brasil. Es decir, este megarelato debe encausar una multiplicidad de temas y culturas, para transformarlos en rutina diaria. Con esto, la comunicación cumple el rol del entendimiento de valores y creencias para los líderes, como también la funcional de generar participación y pertenencia con la base organizacional.

Un encuentro intercultural es el resultado de una decisión política-organizacional por levantar procesos conductuales compartidos y promovidos internamente. En este caso, el liderazgo es el resultado de un vacío de poder, instancia que se copa con prácticas antiguas y poco valoradas en el rubro de la administración. Cuando una empresa no toma su rol, e improvisa, expone no solamente a su personal, sino a la dinámica misma del negocio.

CASO 16: BOLIVIA - Prometer desde la incoherencia

Tabla 23. CASO 16: BOLIVIA - Prometer desde la incoherencia

EMPRESA PÚBLICA: VIVIR EN INCOHERENCIA	
Resumen del caso	Empresa que habita en la incongruencia y hace colapsar toda posible iniciativa de transformación
Tema central	Incapacidad de cambiar de una organización
Estilo de organización	Institución acostumbrada a vivir con un mal clima, con la inconsistencia y maltrato de sus líderes
Estilo de liderazgo	Sin una ética clara, inconsistente en sus compromisos, liderazgo autoritario y desconectado
Estilo de comunicación	Nulo, verticalista, sin retorno y sin carisma
Desafío por emprender	Articular un quiebre cultural, resignificar la identidad con una nueva ética.

Descripción:

Empresa estatal, vinculada al mundo económico boliviano que intentó reevaluar su cultura de nulo liderazgo y solicitó un acompañamiento organizacional externo para, en una segunda etapa, emprender un proceso transformacional tanto de sus líderes como de sus mandos medios. El perfil de los líderes de esta empresa era excesivamente autoritario, verticalista, desconfiado, a ratos maltratador y coercitivo con sus equipos de trabajo, por lo que el liderazgo capataz dominaba con el miedo. La tasa de rotación de esta organización pública era altísima y los estudios de clima, cuando se hacían, arrojaban una diversidad de temas que, poco a poco, estaban atentando contra el bienestar psicológico de las personas.

Esta institución, dentro de sus promesas de *marketing* para el público externo, ofrecía la idea de “crecer juntos” con los ciudadanos. Esta era una acumulación de ideas fuerza, que apuntaban a traspasar una cierta lealtad al cliente boliviano, y esto porque su rol supuestamente era “social”. Todo esto, que finalmente no es más que una campaña publicitaria, iba en forma contraria a todo lo que ocurría al interior de la institución. Esta incoherencia e inconsistencia con el tiempo se fue acumulando hasta que los indicadores evidenciaron la crisis. En las conversaciones mantenidas con miembros de la entidad, se dejó ver que el personal se hacía preguntas como ¿Esta institución me ayuda a crecer?, ¿cómo me proyecto en una institución donde me maltratan? Todo lo que promete esta institución a su público potencial ¿lo vivo como empleado? La rotación de esta institución era de un 25%, siendo que el promedio del mercado era de un 16%.

Lo que necesitaba esta institución era un modelo corporativo para plantar una identidad propia, reconocible y al servicio del cuidado de las personas. A la vez, se necesitaba de un criterio mayor de aprendizaje para darle movilidad sobre la base de nuevos saberes y conocimientos estratégicos para generar un cambio de paradigma. Esta empresa pública, también requería, en

forma urgente, de una matriz comunicativa al servicio más que de la información, al servicio del entendimiento y la conversación global.

Otro elemento central era instalar una mirada sistémica, para de esta forma comprender los temas que estaban complotando, con la construcción de una mejor organización, institución pública verdaderamente al servicio de las personas, como también, conectada con el cuidado y el bienestar de sus trabajadores. Entre los valores de esta empresa estaba la integridad, la responsabilidad, el compromiso, el servicio, la reciprocidad y la coherencia, todos conceptos invalidados todos los días dentro de la propia institución. Esta fragilidad para declarar fue poco a poco desgastando el piso de credibilidad y apego a la institución, generándose así una cultura institucional alejada de sus contenidos, líderes y funciones.

Frente a todo esto, el proceso de cambio se trabó. Las razones: la líder de Recursos Humanos estaba desempoderada, desgastada; ya que se suponía que ella encarnara el nuevo proyecto, las nuevas creencias y propósitos, pero su presencia y argumentos decían todo lo contrario. A la vez, el gerente general era un jefe con rol de líder, es decir, tenía nula conciencia de su rol y frenaba todo proceso transformacional. Este liderazgo, maltratador y coercitivo con su propio equipo, inmovilizaba las iniciativas con base en un miedo constante. Este estilo de “liderazgo” concluía con equipos sin poder ni carisma, y con un sistema organizacional antiguo y refractario a los cambios del entorno. En consecuencia, este proyecto fracasó en su intento de instalar una nueva propuesta y, a la vez, con una crisis emocional para el conjunto de los líderes al ver la inconsistencia, maltrato y cansancio interno. Bajo esta experiencia nada cambió, solo aumentó la desesperanza.

Interpretación:

No se puede dar lo que no se tiene; es decir, el mundo del trabajo puede acompañar procesos dentro del mundo empresarial, pero no se puede modelar una conducta si no se cuenta con el músculo y el interés por estar en coherencia. En este caso, el marketing y los mensajes comerciales instalaban una promesa que, en la práctica interna, era imposible de transformar en cultura y práctica una crisis permanente. Igualmente, cuando la rotación de una empresa es de un 25%, surgen preguntas como: ¿Qué está ocurriendo? ¿Nadie quiere permanecer trabajando en esta institución? Esto es un avance en el logro, porque cuando una institución no alcanza a generar, ni siquiera estas preguntas, es porque la crisis no le importa. Esta indolencia deviene, con el tiempo, en la resignación aprendida y válida, aunque sea en forma inconsciente, que existe una crisis, pero que no hay soluciones posibles. La desesperanza genera un nuevo aprendizaje y acomodo a esa realidad.

En lo específico de este caso, el líder de recursos humanos y el gerente general, con su liderazgo caudillista en el uso del poder, generaron la invalidación de toda nueva idea. Esta crisis de sentido, con el tiempo, impactó la capacidad de aprendizaje de la compañía disminuyendo, cada vez más, su flexibilidad y adaptabilidad a nuevos escenarios. Por otro lado, la emocionalidad del grupo se resignó a vivir una vida laboral cargada de agresividad y conflicto. En el caso interno, el proceso dejó una crisis de expectativas, ya que en algún momento se había levantado información bajo técnicas cualitativas. Estos insumos quedaron registrados y guardados, siempre con la ilusión de que en algún momento la organización declarara un quiebre y se atreviera a movilizar el clima del equipo. Es una certeza plantear que el liderazgo está relacionado con el valor del líder, con atreverse a generar cambios, con la capacidad de desafiar lo “estable” y, desde ahí, emprender nuevos retos y paradigmas también.

Empresas que acuñan y fundan sus aprendizajes en culturas maltratadoras son instituciones que trabajan para el corto plazo y ponen de manifiesto un liderazgo desconectado del aprendizaje, con escaso conocimiento de temas de administración de equipos de trabajo y siempre empeñado en no escuchar al entorno. Por ello, este liderazgo se convierte en un verdadero tapón cultural para que la empresa pueda generar movilidad, adaptabilidad y aprendizajes. Es importante plantear que estos líderes desconocen el valor de la ética, las emociones y el conocimiento en su propio negocio. Esta miopía es la que, con el tiempo, fragiliza los propios senderos de crecimiento del negocio. Cuando una institución no está dispuesta a aprender y transformar su cultura, sólo le queda colapsar y caer para, de esa forma, retomar el aprendizaje. A esta empresa se le ofreció un trabajo de gran profundidad con los líderes, como también una diversidad de diagnósticos y planes de implementación. Cada uno de estos temas estaba fuertemente justificado y vinculado con la realidad cultural de la empresa para mapear el conjunto de temas para transfigurarse en cultura organizacional a mediano plazo. Si se lee este proceso desde el Liderazgo generativo de Bob Dunham, la gran crisis de este caso es que al líder máximo no le importaban las personas, por lo que muy poco se puede hacer en alguna intervención. No respetar a las personas, asustarlas y no validarlas lleva al sometimiento a la hora de controlar a la organización. Manejar desesperanza y nihilismo es un recurso de sostenimiento de procesos éticamente reprobables y de corto impacto para el negocio.

CASO 17: URUGUAY – Liderar desde un maltrato *soft*

Tabla 24. CASO 17: URUGUAY – Liderar desde un maltrato *soft*

EMPRESA PÚBLICA: MALTRATO SUTIL	
Resumen del caso	Liderazgo que en forma encubierta maltrata a su gente, generando agotamiento, estrés y enfermedades en las personas; lo que ocasiona esta mala práctica es la desintegración del equipo.
Tema central	La invisibilización del maltrato y la carencia de cuidado interno
Estilo de organización	Organización eficiente en su gestión, reconocida por sus logros y conectada con una gestión moderna del Estado y sus empresas

Estilo de liderazgo	Autoritario, poco claro, maltratador, cambiante, sin capacidad de diálogo, conectado con sus propios procesos, poco empático
Estilo de comunicación	El estilo es unidireccional, con poca escucha, conectado con ideas fijas y carente de conversaciones y buenos <i>feedback</i> con la gente
Desafío por emprender	Cambiar el paradigma de cómo liderar, refundar las prácticas de cómo conducir un equipo desde una participación mayor.

Descripción:

Una empresa del Estado uruguayo, vinculada al mundo económico del país, que por mucho tiempo trabajó en la edición de publicaciones de temas económico-empresariales. Estas publicaciones aportaban fortalecimiento al debate frente a temáticas relacionadas con los derechos de los consumidores, la responsabilidad social de las empresas, las malas prácticas del mercado, etc. Para la producción de estos medios existía un líder que organizaba la generación de los contenidos y bajo este liderazgo había un editor y un equipo de periodistas que trabajaban en la creación de los contenidos. El líder era conocido por su trato cordial, pero, en forma encubierta, su trato profesional se fundaba en descalificaciones, creación de inseguridad y agotamiento del equipo. Un día este líder contrató a un nuevo editor, quien durante un tiempo fue generando cambios positivos a los proyectos editoriales ya creados. Este profesional, altamente innovador y motivado, en un momento se vio enfrentado a este líder inseguro y maltratador que no deseaba tantos cambios. El editor buscó por los conductos regulares encausar sus propuestas e iniciativas, pero poco a poco el líder comenzó a crear un ambiente de tensión dentro del equipo.

Durante cinco meses, el editor recibió duras críticas y llamados de atención que lo fueron debilitando en su oferta profesional. El líder, semana a semana, fue apropiándose del rol del editor, corrigiéndole su trabajo y descalificando sus ideas y criterios editoriales. Esta situación afectó cada vez más al editor, induciéndolo a cometer errores. Con el tiempo, el líder comenzó a generar reuniones en donde no invitaba al editor (lo invisibilizó). También, en algún momento, dio más presencia y autoridad a periodistas, generándose con el tiempo un cuadro de estrés en el

profesional. Frente a esta situación el equipo estaba dividido, desorientado y desmotivado. Este maltrato, sutil y delicado, cada vez fue evidenciándose más, dentro y fuera de las oficinas.

El editor, frente a este liderazgo maltratador, fue silenciándose, disminuyendo su oferta de ideas y bajando su interés por crear y dar lo mejor de sí. El líder en un momento determinado alineó al editor con el conjunto de los periodistas y lo trató como a uno más del equipo, suplantando al rol de editor en la toma de decisiones. El editor, en diversas ocasiones, intentó conversar con el líder, pero este para no ceder en su conducta rechazó los encuentros. El líder, durante varios meses, casi no le dirigió la palabra al editor y cuando este llegaba a fin de mes con la maqueta de la revista, el líder en forma obsesiva le corregía errores y le disputaba los criterios periodísticos.

Al quinto mes, el editor estaba desempoderado, con estrés, temeroso de tomar decisiones, agotado con el líder y con la relación de trabajo existente, desapegado de su trabajo como editor e inseguro de cómo tratar a sus compañeros que a esas alturas tenían casi el mismo rango que él. La autoestima profesional se había anulado. Luego, el líder advirtió al editor de sus bajas evaluaciones y le sugirió que renunciara. El editor renunció. Según se puede ver en la información revisada, con el pasar del tiempo, casi todo el personal fue renunciando (periodistas, fotógrafo, secretarias, etc.). También puede observarse como, bajo esa conducción, aumentaron las licencias médicas, los cuadros de estrés y depresión dentro del equipo de trabajo.

Se pudo establecer que el estilo de mando del líder de esta entidad siempre fue así, que el líder no podría mantener equipos de trabajo y que su poder se administraba generando miedo y agotamiento en otros. Según los testimonios recogidos por asesores externos a la empresa, en los meses que estuvo el Editor la revista mejoró cualitativamente; incluso hubo reconocimiento por parte de otras instituciones del Estado. Pero el liderazgo maltratador encubierto se mantuvo por

varios años y, al parecer, los sistemas de control del Estado no vieron o no quisieron ver este nefasto liderazgo y su impacto en las personas.

Interpretación:

En América Latina el Estado, en general, es conocido por su desinterés por cuidar a las personas en sus lugares de trabajo. La gerencia de personas y la oficina de talento humano no son instancias que estén a la altura de los nuevos requerimientos del mundo organizacional estatal de hoy; son pocos los casos en donde las empresas estatales están emprendiendo innovadores procesos de desarrollo de personas. Cuando esto ocurre, eso significa que la crisis de cuidado de las personas es integral; es decir, no solo se carece de políticas de recursos humanos, sino que también hay poco reconocimiento, los beneficios son escasos y las métricas para conocer el estado de las organizaciones tampoco se implementan con pulcritud.

Esta falta de cuidado organizacional, para el mundo del Estado en general, impacta en el diario vivir de los trabajadores y sus temas internos. En este caso, la causa es un liderazgo fallido porque en forma encubierta maltrata debilita la gestión de las personas, ya que ocurre frente a toda la comunidad de trabajo y nadie dice nada. Esta cultura de impunidad genera un desgaste emocional, que solo refuerza la crisis ética-organizacional de la empresa y fortalece un estado emocional fundado en la resignación. Aquí, el líder abusa de sus atribuciones para dañar el desempeño profesional de una persona, haciéndose evidente un cúmulo de carencias comunicativas. Los liderazgos maltratadores se replican en sus múltiples puestos, construyendo con el tiempo una cultura del descuido y cimentando una carencia ética para manejar personal.

Otro tema que se evidencia es comprender cómo el maltrato, finalmente, impactó una comunidad de trabajo completa; comunidad que con el tiempo se fue dispersando hasta quedar sólo el líder en las instalaciones de la empresa. Cuando una cultura de liderazgo así se sostiene en

el tiempo, se debe a que nada funcionó en la práctica comunicacional habitual; es decir, nunca hubo *feedback*; faltaron conversaciones para debatir temas; se anularon las posibilidades para generar instancias de encuentro y colaboración. En resumen, los procesos comunicativos no ocurrieron y esta falta de diálogo abonó el camino para que este líder, en forma autoritaria, instalara su particular estilo de mando. Así, este es un ejemplo para entender que los líderes dan la pauta de la cultura y los hábitos de las empresas. Por tanto, al verse el maltrato y el irrespeto como prácticas diarias se hacen parte de la cultura y se insertan en procesos conductuales, que replican, con mucha fuerza, en los mandos medios y la base organizacional.

Un líder disfuncional con el equipo es una persona que, además de estar alejada de sus propios procesos de desarrollo interno, tanto personales como profesionales, carece de recursos emocionales para superarse a sí mismo y, con esto, articular un rediseño en su estilo de liderazgo; esto representa que la incapacidad de mutar no sólo detiene el escalamiento como ser humano, sino que, también, invisibiliza a los talentos de un equipo de trabajo.

El poder es punto neurálgico para el mundo del trabajo y en especial para la gestión pública, ya que existe una fina línea de relación entre el ejercicio de la política, las empresas públicas y el acceso a espacios de liderazgo. Por lo general, los cargos directivos en la gestión pública, al ser puestos políticos, la meritocracia, las competencias y verdadera profesionalización no se debaten a la hora de crear cuadros técnicos; con lo cual se producen muchas veces distorsiones en donde el líder en forma impune desmenuza por completo a un equipo, sin mayores explicaciones a sus directivos.

El Estado -al manejar cuotas de poder por tiempos limitados y dependiendo de los cambios de gobierno- invisibiliza demandas urgentes o no y necesidades por resolver por parte de los funcionarios públicos que, más allá del color político, mantienen su cargo por décadas dentro del

aparato público. Esta gobernanza, con tiempo limitado por la urgencia misma, silencia e ignora toda fisura de trato y manejo organizacional; un ángulo desde donde se puede comprender por qué el Estado resulta ineficiente no solo para levantar evolucionadas culturas organizacionales, sino, también, para mostrar resultados de excelencia frente a propósitos específicos. Es decir, el presentismo de la política muchas veces juega en contra de las dinámicas culturas/organizacionales del propio Estado.

Acceder a un sistema organizacional sin conocerlo, sin contexto, ni normas, ni control, ni pautas de manejo interno, hace que la subjetividad humana aplique una lectura particular para ciertos escenarios ya previamente validados con una forma de relacionamiento interno. Muchas veces la indolencia por el funcionamiento mismo del Estado atenta contra de las micro culturas, desarticulándolas en tiempos breves

CASO 18: URUGUAY - El arte de refundar una fábrica

Tabla 25. CASO 18: URUGUAY - El arte de refundar una fábrica

EMPRESA PRIVADA: REFUNDAR EL NEGOCIO	
Resumen del caso	Experiencia exitosa de cambio en el modelo de negocio, esto gracias a un liderazgo flexible y eficaz
Tema central	Liderazgo, creatividad y capacidad de transformarse
Estilo de organización	Empresa bien fundada, con ética reconocible y preocupada de sus trabajadores y del negocio
Estilo de liderazgo	Líderes con capacidad de reinventarse y reevaluar sus propias creencias y prácticas, con actitud proactiva
Estilo de comunicación	Compartida, expedita, colaborativa y facilitadora en sus procesos conversacionales (con respeto y eficacia)
Desafío por emprender	Potenciar lo ya realizado, fortalecer los logros, multiplicar las buenas prácticas y sostener el proceso

Descripción:

Esta empresa, destacada importadora en el campo de las motocicletas en Uruguay, tuvo su origen en la industria de la ropa que, en un momento determinado, se vio afectada por la competencia de la ropa china. Frente a la dura competencia comercial, en un momento dado, la industria de ropa declaró la urgencia de reinventarse como negocio. Durante un año esta empresa

no sólo continuó con sus negocios, sino que también fue trabajando, en paralelo, para dar un giro en 180° en su modelo de comercial.

El tema de fondo era qué hacer, así, durante un tiempo de ese año de reflexión, surgían muchas ideas potenciales y vinculadas al rubro de la ropa, en virtud de su trayectoria de décadas fabricando ropa. Pero se dieron cuenta de que estaban en su zona de confort y que, además, a mediano plazo, el negocio repensado sería inviable y fracasaría. Así, según los documentos que registran el proceso de cambio emprendido, cuando el experto que asesoró el proceso preguntó: ¿Qué les gustaría hacer más allá de lo que pueden hacer hoy? los invitó a imaginarse que tenían veinte años y que disponían de recursos por lo cual la pregunta continuaba: ¿Qué les gustaría hacer?

Frente a esa pregunta, el giro de la conversación fue radical y concluyeron que lo que más les gustaba era el negocio de las ruedas. Estudiaron este rubro, analizaron el mercado de los autos, el mercado de los camiones y buses, para luego se fueron al mercado de las dos ruedas, conociendo en profundidad el rubro de las bicicletas y motos, el cual llamó la atención de los ejecutivos; se dieron cuenta de que ellos eran empresarios y no empresarios de ropa; por lo mismo, se sintieron libres y entusiasmados con partir de cero el negocio que fuese. Solo faltaba el producto y el mercado. Cuando se llegó a la decisión sobre el negocio de las motos, se estudió en detalle el tema. Con ello, se inició la investigación del mercado, la cual fundamentó la idea de trabajar con motos chinas, pero que estas se transformarían en “las mejores motocicletas de china”. Estas motos tenían repuestos adicionales de muy buenas marcas a muy buen precio y el producto era mejor que el de la competencia.

Actualmente, esta empresa de matriz uruguaya es la segunda compañía que compra más motocicletas en China y sus fábricas de montaje están en México, Paraguay, Argentina, Guatemala, EE. UU. y Uruguay. La reinención y gestación de este negocio estuvo en la

conversación del equipo, que generó movilidad en las personas. El momento del quiebre se dio cuando la persona más joven del equipo lideró el proceso y tomó decisiones radicales: contrató a un gerente de la industria de autos para que llevara este proceso. El objetivo de este grupo de líderes fue moverse, repensar el ángulo de la conversación y replantearse qué es lo querían hacer. La creatividad, el expandir la mirada y el sentirse aprendices, fueron los temas relevantes. Lo que más hubo en esta etapa creativa fue capacidad de escucha, creatividad y aceptación. El proceso no estuvo exento de conflictos así que se hizo inminente revisar prejuicios y cerrar plantas. La industria de ropa se creó en los años 50 del siglo XX y la nueva empresa de motos comenzó a funcionar en el año 2000.

Interpretación:

La reinención es el elemento central de este caso puesto que lleva a construir un nuevo proyecto comercial, desde una experiencia previa exitosa y que se sostuvo por medio siglo sin grandes complicaciones; el reto era partir de cero, pero abiertos y dispuestos a crear un nuevo modelo de negocio. Este proceso, que duró un año, resulta un gran ejemplo de flexibilidad y adaptabilidad al actual mundo económico, escenario dinámico y altamente competitivo que requiere de aprendizajes constantes y sin matrices fijas en los “camino posibles a emprender”. Desde esta perspectiva, se podría decir que este caso representa la reinención perfecta, entendiéndose que el gran enemigo a vencer era la propia zona de confort de los socios de esta empresa. Si bien estaba declarada la crisis con la ropa china, se veía vida útil hasta mediano plazo (varios años más). Ante esto, los líderes buscaron replantear su realidad y forjar un nuevo futuro, sobre un punto de inflexión: cambiar o morir. Otro elemento esencial fue la capacidad conversacional de la empresa, recurso transformador y movilizador de posibilidades e ideas. Dentro de las dinámicas conversacionales de la empresa, un elemento básico era el conversar

mediante prácticas informadas; se hablaba sabiendo, con números y respaldo técnico y no se hablaba por hablar. No existía el olfato, todo el proceso para la toma de decisiones fue profesional y acotado a información verosímil.

Cuando una conversación se instala como un sendero amplificador de posibilidades, urge integrar el concepto del rigor en la calidad del contenido de la conversación. Con esto la toma de decisiones es menos azarosa y más efectiva. Dentro de este equipo de socios hubo personas que cumplieron el rol de desafiar la capacidad creativa y emprendedora del grupo. Desde el primer día se planteó que estaban en un terreno desconocido y, por tanto, tenían que darse el espacio para crear sin censura, sin límites. Los doce (12) gerentes se sentían importantes, válidos y a la altura del objetivo. Esta sensación de equipo, en donde todos los líderes aportan al proceso, se transforma en un recurso significativo para el éxito final. Cuando los equipos de líderes se conectan emocionalmente y el manejo interpersonal está al servicio de un logro mayor, esos colectivos de trabajo avanzan con rapidez, pues están en la generosidad y en la colaboración, dos recursos que facilitan la toma de decisiones y la coordinación de acciones.

Marcial Losada, en su teoría (3 x 1) de los equipos de alto rendimiento, plantea cinco distinciones básicas para alcanzar el nivel de equipos exitosos, uno de estos es la “conectividad emocional del grupo”, estado conductual que los alinea a trabajar tras un objetivo, sin dejarse llevar por temas personas o dinámicas competitivas. En este caso el bienestar final era reinventarse como empresarios y para eso la mejor idea sería la que se llevaría a cabo. Esa amplitud de criterio, esa generosidad y dinámica colectiva fue la que marcó el punto de diferenciación para comprender los resultados finales de este proceso (éxito en toda su amplitud).

Otro aspecto importante fue la capacidad de escucha entre los líderes, pese a que había gran diferencia de edad entre ellos. Esa capacidad de escucha no sólo era evitar el negar al otro, sino

también tener la sensibilidad para evaluar oportunidades en muchos lugares y conversaciones donde, a primera vista, era nula la posibilidad de emprender algo. Esta capacidad de escucha, por ejemplo, fue la que validó a uno de los gerentes -el más joven- a seguir una línea de acción y tomar decisiones. Todas fueron aceptadas porque el equipo en su conjunto estaba unificado en todos sus procesos y el de escuchar era uno de estos.

Se destaca también, dentro del proceso reflexivo del caso, que el conjunto de los valores de esta empresa (buen liderazgo, buen clima, buen trato, cultura ética) se mantuvo más allá de haber dado un giro en el negocio. Ese elemento diferenciador fue un valor agregado que se mantuvo en esta segunda etapa. Nuevas instalaciones, nuevas prácticas, nueva maquinaria, nuevos operarios, pero la cultura era la misma, es decir, de cuidar a las personas, cuidar a los equipos y generar un ambiente de trabajo grato y nutritivo.

Pensar el futuro es el primer paso para posteriormente diseñarlo. Y es este impulso o actitud la semilla adecuada que dinamiza los cambios con criterios redárquicos; y es la redarquía, una red abierta de colaboración que funda su interacción desde múltiples agentes corporativos, la que impulsa a este colectivo de líderes a repensar sus vidas laborales bajo nuevas distinciones comerciales. Más allá de solo rentabilizar, ellos deseaban expandirse como seres humanos también.

2.2. Correlaciones de los Casos

En cuanto al tipo de empresa u organización, la muestra se distribuye en 50% de casos con empresas públicas y 50% con empresas privadas. La decisión de distribuir los casos equitativamente responde a la necesidad de homogeneizar la muestra en aras de lograr representatividad de esta. A la vez, se destaca que estas instituciones públicas y privadas, tanto por

su cantidad de personas como por el volumen mismo de sus presupuestos, validan una presencia de envergadura y consolidación al interior de sus propios círculos de acción (ciudadanía y consumidores).

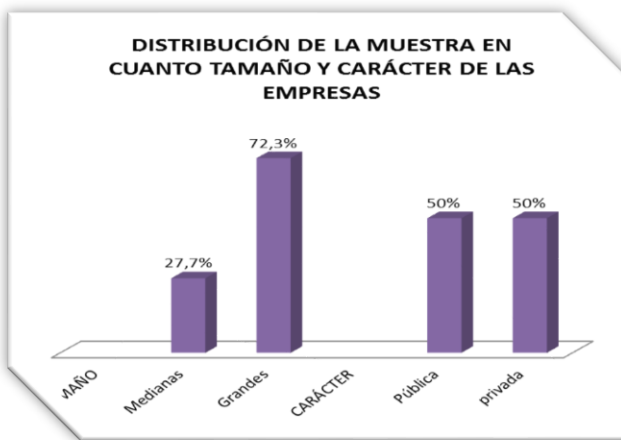
Se entiende que el rol del Estado (generar bienestar) en comparación con el del sector privado (generar riqueza), experimentan motivaciones distintas, pero a la vez poseen un concepto común: el desarrollo como la piedra angular a la hora de emprender los desafíos. De igual forma, este desarrollo posee dinamizadores también comunes: manejo de personal, uso de presupuestos, estructuras definidas y culturas, climas organizacionales, misiones compartidas, liderazgos alineados, entre otras variables.

En Chile, según la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA, 2018)³⁶, las empresas se clasifican por cantidad de trabajadores y ventas anuales (UF, gradación económica chilena). En el caso de las empresas públicas, estas serán tomadas en cuanto a su dotación interna solamente. **Empresa grande:** más de 200 trabajadores / más de 100 mil UF. **Empresa mediana:** de 199 a 5 trabajadores / de 99 mil a 25 mil UF. **Empresa pequeña:** de 4 trabajadores / de menos de 24 mil UF. En este tópico, la muestra se comporta así:

³⁶ SOFOFA es una Federación Gremial, sin fines de lucro, que reúne a empresas y gremios vinculados al sector industrial chileno. Agrupa a cerca de 4.000 empresas, 47 asociaciones sectoriales y 22 gremios empresariales regionales (SOFOFA, 2018).

Se evidencia, en el Gráfico 6, que la mayoría de los casos atañen a empresas de tamaño

Gráfico 6. Distribución por Tamaño y Carácter de las Empresas



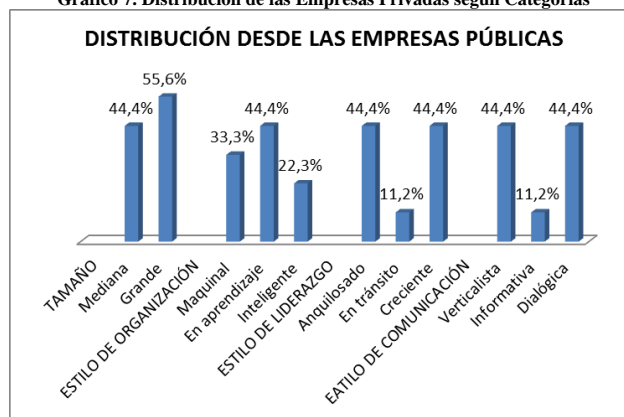
Fuente: Elaboración Propia

grande con 72,3% de ellas. Este hecho es significativo en la investigación en tanto que estas organizaciones permiten develar en detalle el comportamiento organizacional en relación con el liderazgo y la comunicación. En la región, un alto porcentaje de las empresas son pequeñas (empresas familiares), figura organizacional que en muchas ocasiones diluye una multiplicidad

de puntos de relevancia estratégica como son el liderazgo, las comunicaciones, la gestión, entre otros. En forma contraria, las grandes compañías poseen procesos altamente formalizados y evaluados, acciones que aparte de sistematizar los temas sensibles, también aportan con una panorámica de alta relevancia para así entender el diálogo sinérgico del conjunto de estos factores. Las empresas pequeñas y medianas, al estar focalizadas en extremo en los procesos de rentabilización rápida del negocio (sobrevivencia económica), tratan estos temas con criterios más artesanales y sin un sentido claro de urgencia.

El Gráfico 7, pone de manifiesto que, en referencia a las empresas públicas y en cuanto el tamaño, las empresas grandes participan con porcentaje próximo, con

Gráfico 7. Distribución de las Empresas Privadas según Categorías



Fuente: Elaboración Propia

55,6% y medianas con 44,4% y con estilo organizacional en aprendizaje, con igual porcentaje de 44,4%. En relación con el estilo de liderazgo y estilo comunicativo participan con 44,4% los extremos: liderazgo anquilosado / creciente, y comunicación verticalista / dialógica.

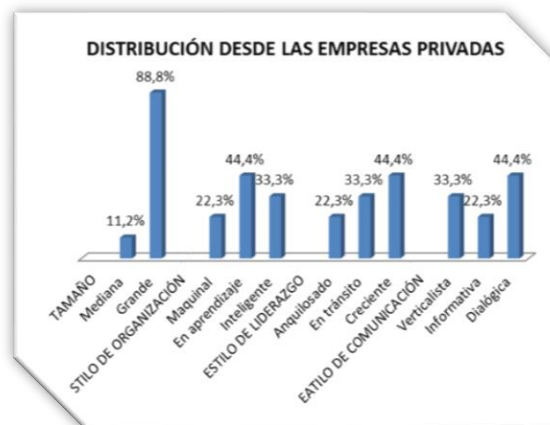
En otras palabras, esta correlación quiere decir que:

- La tendencia es que estas empresas urgen que habiten en el aprendizaje continuo.
- La cultura Maquinal aún es fuerte, y toca removerla con nuevas creencias.
- Los estilos de liderazgos aún están polarizados en sus prácticas y resultados.
- El Verticalismo es un patrón conductual frecuente en los líderes de la región.

Concluyendo: el mundo empresarial público requiere urgente alinear estos temas, darles presencia y, a la vez, sistematizarlos desde sus propios procesos de aprendizaje. A modo de ejemplo: dar visualidad a los logros, a los aciertos y buenas prácticas existentes hoy en la gestión pública, y con esto motivar y marcar tendencia pedagógica en la propia cultura del sector, cultura muchas veces refractaria y reticente a evaluar y a repensar sus propias prácticas diarias. Esta sola iniciativa puede transformarse en factor de cambio.

Sobresale en las empresas privadas la participación de organizaciones grandes 88,8% con 44,4% de estilo organizacional en aprendizaje, con estilo de liderazgo creciente en 44,4% y estilo de comunicación Dialógica con igual porcentaje (Gráfico 8). El mundo privado con esta estadística muestra una mayor capacidad

Gráfico 8. Distribución de las Empresas Privadas según Categorías



Fuente: Elaboración Propia

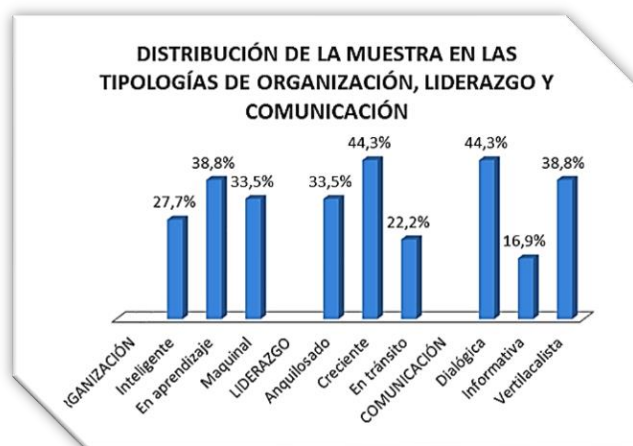
de flexibilidad y adaptabilidad frente a los nuevos planteamientos del trabajo, como de igual forma expone sus amplias capacidades de crecimiento para el presente y el futuro. Es decir:

- El estilo de organización crece por su capacidad de replantearse críticamente.
- El liderazgo busca alejarse de sus viejas prácticas, y esto impacta en el negocio.
- La comunicación -ya casi en un 50%- busca generar redes de entendimiento.
- Estos indicadores muestran a un sector vivo, consciente y activo en sus desafíos.

Concluyendo, el sector privado ha sabido confluir con todos estos temas, repensando no solo el hacer de las cosas, sino también comprendiendo que el éxito de la tarea está en co-construir organización con referencia en el sistema o la globalidad de los factores. Por su parte, los estilos de organización y liderazgo están en un espacio de alto dinamismo, pero sí queda por enfrentar, aún más, la comunicación y sus prácticas Verticalistas, creencias autoritarias y controladoras aún muy arraigadas en las empresas latinoamericanas.

En cuanto a la distribución de la muestra según los aspectos explorados y que se configuran como las categorías emergentes, sobresalen los siguientes datos: las organizaciones en aprendizaje con 38,8%, el liderazgo creciente con 44,3% y la comunicación dialógica con 44,3%. Con porcentajes muy cercanos se ubican las organizaciones maquinales con 33,5%, es el liderazgo anquilosado con 33,5% y la comunicación verticalista con 38,8% (Gráfico 9). Esto significa que, desde

Gráfico 9. Distribución por Tipologías de Organización, Liderazgo y Comunicación



Fuente: Elaboración Propia

la perspectiva del estilo de la organización maquinal, se manifiesta una correspondencia absoluta de este con estilos de liderazgo anquilosados y prácticas comunicativas de carácter verticalista.

Así, las estructuras organizacionales que se quedan en el tiempo, que suspenden cualquier opción

de cambio, se acoplan con estilos de liderazgo añejos, repetitivos, que se ejercen con formas de comunicación igualmente añejas.

Ahora bien, en cuanto al del Estilo de la Organización inteligente, se evidencia una correspondencia absoluta con estilos de liderazgo creciente y prácticas comunicativas de carácter dialógica. con esto, las organizaciones que se miran se evalúan y se transforman se encuentran en procesos de consolidación de líderes con competencias para gestionar positivamente los planes de desarrollo empresarial, ya que cuentan con estilos comunicativos dialógicos, que llevan a la participación de cada empleado en la empresa.

Por lo antes planteado, estas cifras exponen nuevas prácticas (organizacionales, comunicacionales y de liderazgo) para generar un punto real de inflexión y cambio para el mediano plazo al interior de las empresas de América Latina, como de igual forma, se visualiza la urgencia de redoblar los esfuerzos para validar con argumentos y prácticas efectivas el rol maquina (organización), anquilosado (liderazgo) y verticalista (comunicaciones) de las actuales culturas organizacionales también presentes en el continente. Con perspectiva en esta realidad, surge un doble desafío imposible de evitar, tanto desde el discurso como desde los actos y compromisos axiológicos.

2.3. Aciertos y Riesgos: Un Perfil Regional

En este numeral se recogen los aportes de los casos a la caracterización de América Latina a partir de los informes DOFA de cada una de las empresas. Con esta información se alimenta una matriz que permite hacer relaciones entre empresas públicas y privadas según su tamaño y respecto a los tres ejes de análisis: organización, liderazgo y comunicación.

Los aciertos de empresas, grandes privadas, en América Latina se caracteriza por el interés de encontrar vías de manejo de las crisis, por adelantar acciones de inclusión del ciudadano en favor

de la cultura del cuidado interno, del liderazgo proactivo, de la innovación, del compromiso de refundar su modelo de negocio valientemente a partir de una gran disposición a mirarse y a cambiarse como grupo humano. En cuanto a la comunicación, se evidencia que el diálogo interno es expedito, directo, confiado y participativo. Hay un fuerte compromiso para que las comunicaciones fluyan en el proceso y escalen con discursos y acciones reales. Así, los mensajes de las empresas buscan ser coherentes y creíbles. Los líderes se empoderan con una imagen ética y participativa, con carisma, efectividad, credibilidad y respeto; son claros en educar con base en la capacidad de escucha y la flexibilidad ante su papel como promotor de iniciativas nuevas de negocio, si ello lo amerita.

ANEXO 3. LECTURA EN SÍNTESIS DE LOS DOFA

Los aciertos de empresas, grandes públicas, en América Latina se precisa -en relación con el eje de la organización- en la actitud institucional por fortalecer el tema del liderazgo interno, por repensar sus RRHH teniendo en cuenta el aprendizaje vivo, por desarrollar una gestión más ética y eficaz en función de su transformación. Sobre el eje de liderazgo se expresa la apertura a la capacitación en el tema, la coherencia de los líderes frente a los retos, la disposición de los líderes para educar a sus equipos y para escuchar al otro como co-creador de líneas de acción. Frente a la comunicación, se encuentra que esta se funda sobre la base de una escucha activa y con conversaciones asertivas. Se incorpora en todas las actividades de la empresa; es creíble y al servicio de la creatividad colectiva.

El perfil de riesgos de las empresas, grandes privadas, en América Latina se delinea en el eje organización, con las innovaciones que no necesariamente se mantienen en el tiempo, la lentitud de los cambios y los aprendizajes aplicados a ellos, la realidad política del país que fragiliza la extensión de las iniciativas y el peso de los problemas internos junto con malos liderazgos. En el eje de comunicación, se esboza con la incertidumbre en las proyecciones narrativas de la

experiencia, el bajo sostenimiento de la coherencia conductual en el cambio, la necesidad de tiempo y paciencia frente a procesos complejos, lo cual genera expectativas, pero al final nada funciona. El liderazgo, como eje de lectura, encuentra riesgos en la experiencia aún en proceso como para defenderla en el tiempo, la urgencia de control y educación permanentes y la capacidad relativa para empatizar, analizarse, evaluarse y escucharse.

El perfil de riesgos de las empresas grandes públicas, en la región, se bosqueja en el eje organización, con la entrega de responsabilidad a las personas equivocadas, la mirada poco resuelta para sostener acciones a corto plazo, la fragilidad de fundar el virtuosismo en “un” líder y la incertidumbre que significa iniciar de cero, sin experiencia con empresas carentes de políticas de RRHH. El eje de comunicación se traza con una voz extinguida por la verticalidad, sin escucha activa ni carisma; todo lo comprometido quedó en nada, todo fue letra muerta y se posibilita el logro en la medida que haya claridad y alineamiento. Con esto, el liderazgo como eje se muestra en el desacierto en escoger los líderes; los escogidos no se empoderan ni se interesan por la tarea y no se legitiman, lo cual lleva al volumen reducido de impacto al interior de la empresa, y, por tanto, a la vez que las empresas buscan cambiar, la inconsistencia reafirma la crisis. Se teme que no sea acertada la implementación de la política para sostener posibles crisis y no se rompa el sueño centralizado de emprender.

Las empresas, privadas medianas, aciertan en la realización de procesos de intervención impecables, pero corren el riesgo de no sostener el proceso de cambio por una cultura en deterioro. El liderazgo acierta en sus intentos por abrir las puertas a revisarse y replantearse; aunque el ambiente general, sin autocrítica, se plantea débil en su presencia interna, agotado. La comunicación se pone a tono con emprender nuevos diálogos internos de manera transversal; sin embargo, se genera inestabilidad cuando hay expectativas y no se cumplen.

Los aciertos, en el eje Organización, de las empresas públicas medianas se resumen en la detección de falencias en una institución dispuesta a construir una óptima cultura organizacional y que, para ello, acude a las asesorías, lo cual le da solidez a su gestión y a sus equipos de trabajo. En el eje de liderazgo, estas empresas se caracterizan por contar con líderes que encausan el cambio y lo hacen creíble en el campo de la gestión, preparado y proactivo. El eje de comunicación evidencia el logro de agendar el propósito, los problemas y mayores urgencias, la presencia de prácticas dialógicas al servicio de educar y la asertividad en comunicaciones expeditas desde la coordinación para el trabajo.

Los riesgos, en el eje Organización, de las empresas públicas medianas se detectan en el bajo logro en generar el proceso de cambio en forma eficaz, un grupo humano carente de cultura de excelencia y disciplina, una institución maltratada en forma velada; cansada y desmotivada y por la dependencia de la coyuntura política para obtener una institución sana. El liderazgo corre el riesgo de aislarse con líderes carentes de rigor, calidad y credibilidad para iniciar acciones; nulo para motivar, maltratador, negador y autoritario. El eje de comunicación hace manifiesto el peligro que se corre cuando no se puede apalancar el proceso global de transformación y el éxito de la comunicación depende de líderes aún en proceso. En consecuencia, se cae en una comunicación verticalista, sin escucha y generadora de miedo.

2.4. Convergencias en Hilos Orbitales

La lectura no lineal muestra el tejido de los hilos orbitales en cada una de las dimensiones de análisis o Nodos de Agarre (Gráfico 10). Para mayor comprensión de las relaciones que establecen los hilos orbitales con los nodos de agarre (dimensiones de análisis), se presenta el esquema lineal de los elementos que emergieron de las tres lecturas anteriores: las de organización de los casos, las correlaciones de los casos y la de aciertos y dificultades.

Gráfico 10. Dimensiones de Análisis y su Desglose en Procedimientos



Fuente: Elaboración Propia

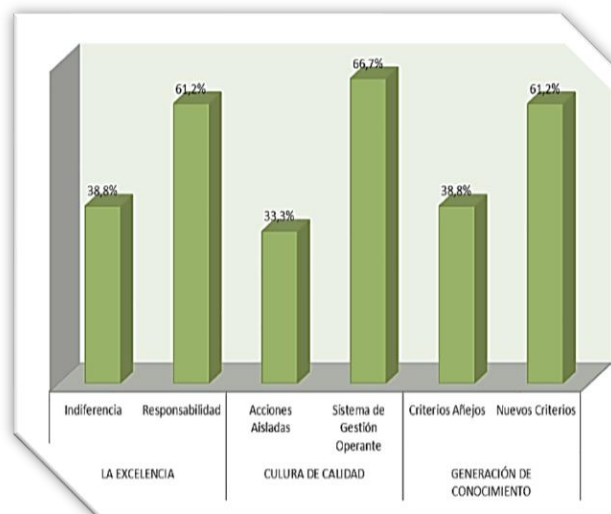
En otras palabras, los Nodos de Agarre y los Hilos Orbitales (de relaciones en procedimientos) dan cuenta de los tejidos complejos que se elaboran en las organizaciones, de ahí que la lectura en términos de estas categorías ha de llevar a identificar la manera que se plasma la tríada (Comunicación, Organización y Liderazgo) en América Latina, lo cual ha de develar el perfil del líder de las organizaciones de la región.

El comportamiento de los datos evidencia fluctuaciones entre rasgos opuestos. Las empresas pueden pasar de grados positivos relacionados con empresas inteligentes a grados menos positivos o en casos negativos a empresas anquilosadas con criterios añejos, acciones aisladas e indiferencia.

ANEXO 4. LECTURA TEJIDOS DE ARAÑA EN MATRICES

Los hilos orbitales de la Dimensión de Gestión (Gráfico 11) tienen un comportamiento semejante y próximo para las empresas exitosas y las que han iniciado el camino del aprendizaje. Lo anterior se evidencia cuando sobresalen los porcentajes de distribución en los aspectos positivos: responsabilidad 61.2%, Sistema de gestión operante 66,7% y nuevos criterios con 61,2%. Con esto, la responsabilidad, los sistemas de gestión operante y los nuevos criterios presentan los porcentajes más altos de realización. Sin embargo,

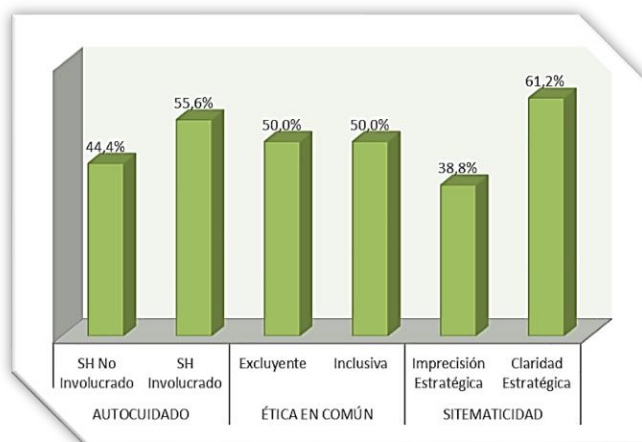
Gráfico 11. Dimensión Gestión y sus hilos Orbitales



Fuente: Elaboración Propia

si se mira desde la indiferencia 38.8%, se encuentran relaciones con las acciones aisladas 33.3% y con criterios añejos carentes 38.8% de movilidad hacia el cambio.

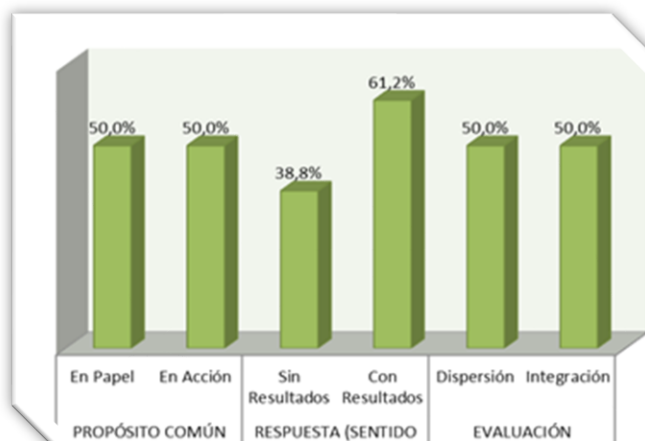
Gráfico 12. Dimensión Resiliencia y sus Hilos Orbitales



La Dimensión Resiliencia en las empresas latinoamericanas dota a los sujetos, que allí conviven, con herramientas para sobrellevar las adversidades del mundo corporativo de estos tiempos (Gráfico 12). La imprecisión 38,8% y la claridad estratégica 61,2% son polos en los que fluctúan los casos, para contar con el autocuidado o un ser humano eje o involucrado 55.6% y una ética común con 50%. Con esto es importante despertar ante fluctuaciones tan parejas que llevan a hacer un llamado a reflexionar y tomar decisiones frente a la idea de preservar el paradigma laboral clásico determinado por

prácticas sin sentido que llevan una productividad baja. Se hace urgente tomar medidas en la

Gráfico 13. Dimensión Resultados y sus Hilos Orbitales



región en relación con considerar un sistema de trabajo donde se privilegie al sujeto incluido, lo cual abona en el cultivo de ambientes más amables, más humanos y gratos para la vida diaria.

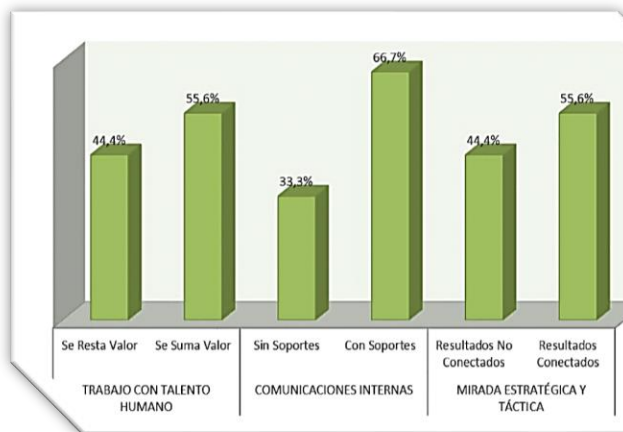
La Dimensión Resultados se conforma con hilos orbitales que

permiten develar los riesgos que puede afrontar América Latina si no logra la sostenibilidad de los cambios. Lo anterior (Gráfico 13) se hace manifiesto en un propósito común plasmado en papel únicamente 50% y en acciones 50%, junto a una Evaluación Integral que se confecciona con planes, proyectos y acciones Dispersas en 50% e Integradas en 50%, aunque el Sentido de Urgencia se completa con propósitos Sin Resultados 38,8% y Con Resultados 61,2%. Parece que las empresas reflejan la situación general de la región en tanto que su comportamiento se sostiene de manera incierta y no sostenida a largo plazo. De esto se desprende la invitación de un análisis integral que conjugue factores críticos de éxito, al servicio de resultados medibles y verosímiles.

La Dimensión Organización (Gráfico 14) muestra la tendencia a privilegiar los aspectos positivos, aun cuando los aspectos negativos siendo menores son muy cercanos a los otros.

Así, se trasluce que el Trabajo con Talento

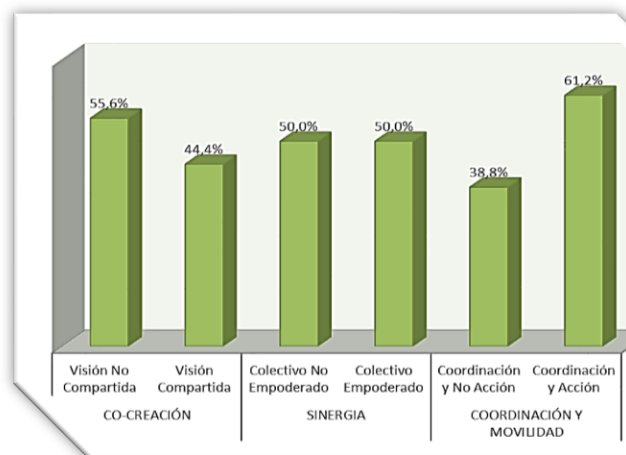
Gráfico 14. Dimensión Organización y sus Hilos Orbitales



Fuente: Elaboración Propia

humano con Acciones que Restan Valor 44.4% y acciones que agregan Valor 55.6% y muy

Gráfico 15. Dimensión Participación y sus Hilos Orbitales



próxima a la Mirada Estratégica y Táctica de las empresas latinoamericanas con Resultados no conectados 44.4% y Resultados Conectados de 55.6%. Esto pone en evidencia la necesidad de dar más apoyo al trabajo sistémico para hacer de la empresa un sistema integrado por subsistemas interconectados.

Con esto, las Comunicaciones Internas se comportan con tendencia a las comunicaciones con soportes 66.7% y sin soportes 33.3%. Este comportamiento lleva a reflexionar sobre el tipo de acciones o intercambios dialógicos (orales o escritos); no es suficiente contar con soportes de acciones comunicativas; es indispensable dar adecuación a estas.

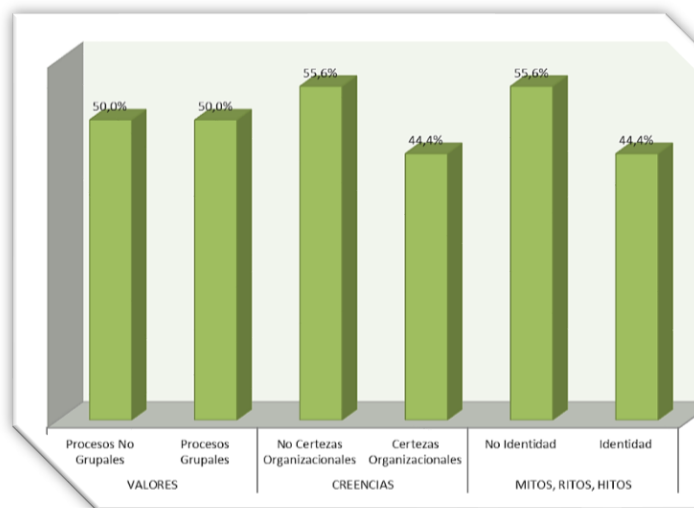
Formar parte de una organización significa ir más allá de ocupar un lugar de trabajo y hacer aquello que “corresponde”; involucra participar hasta acompañar una visión de mundo laboral compartido. Este hecho mejora las relaciones en el trabajo y, en consecuencia, los resultados. La dimensión Participación (Gráfico 15) muestra que la co-creación y la sinergia son débiles en América Latina.

La primera cuenta con visión compartida 44,4%, y la segunda con empoderamiento de 50%. Esto quiere decir que la región aún necesita fortalecer la co-creación del diario vivir del trabajo, para transformar una experiencia individual en un logro colectivo con base en un equipo sinérgico o conectado y empoderado. Esta necesidad contrasta con los procesos comunicativos de Coordinación Interna y Movilidad que favorecen la Coordinación + Acción con 61.2%

La Dimensión Identidad (Gráfico 17) tiene fluctuaciones muy próximas en cada uno de los hilos orbitales. Los valores que delimitan acciones y creencias impulsan espacios éticos; se comportan de manera incierta en Latinoamérica; se soportan con procesos grupales 50% y ponen en evidencia el requerimiento de formar colectivos que se transformen en recursos movilizados para los trabajadores. Las creencias como aspecto vital, que se convierten en referente conductual, señalan que se

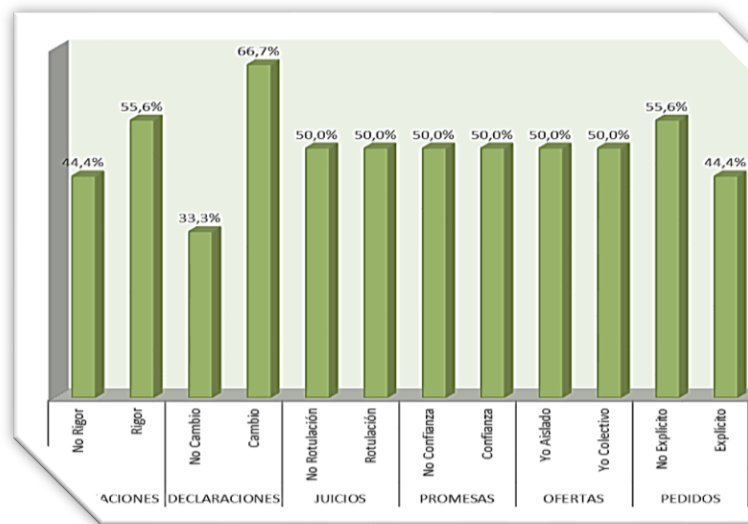
cuenta con certezas 55,6%. El estar dispuesto, valorar acciones ya realizadas se conecta con los

Gráfico 17. Dimensión Identidad y sus Hilos Orbitales



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 16. Dimensión Actos de Habla y sus Hilos Orbitales



Mitos, Ritos y los Hitos que constituyen la autoimagen que tiene un equipo de sí mismo. Esto se manifiesta con el reconocimiento de la No identidad con 55,6%.

La Dimensi3n de Actos de habla (Ontología del Lenguaje) refleja el tratamiento y la comprensi3n de los niveles en que

las organizaciones configuran enunciados y algunos aspectos en el tr3nsito del enunciado a la acci3n (Gráfico 16). Las afirmaciones con rigor 55.6%, son acciones en las que se establece un

compromiso con la veracidad del enunciado, las declaraciones 66.7%, con el porcentaje más alto, buscan cambiar el estado de las cosas y están de la mano de los líderes por la credibilidad que le dan; los juicios presentan igual porcentaje de rotulación o no de 50%, lo cual apunta a la dimensión interpretativa y en las organizaciones relacionan con la rotulación de las personas. Las promesas cumplen el rol de facilitar la gestión y coordinación con acuerdos previos, acciones que encausan la colaboración y el compromiso por resultados futuros, lo cual se evidencia en la generación de confianza con el 50%. Además, las ofertas, con “yo aislado” y “yo colectivo” de 50% cada uno, representa la necesidad de fortalecer al colectivo expedito en sus coordinaciones internas. Los “pedidos” señalan el “no explícito” con alto porcentaje de 55.6% frente a “claridad” de 44.4%. Este hecho señala el uso de actos de habla indirectos y de implicaturas. Con esto, se camuflan intenciones de parte de quienes los realizan y, en consecuencia, confusión con pérdida de tiempo y resultados relativos e inesperados.

De manera sencilla, los resultados muestran que urge atender la manera de comunicarse en las organizaciones latinoamericanas. El hecho de mostrar porcentajes parejos en los actos de habla lleva a considerar que la adecuación, como la propiedad textual de realización, no se cumple y las acciones comunicativas no alcanzan el nivel de relación con el contexto. En otras palabras, se pierde el carácter identitario de las comunicaciones porque hay desajuste entre el enunciado y la situación comunicativa en el que se produce.

2.5. Sinfonía con los Nodos de Agarre

Los nodos de agarre son nodos conceptuales que dan cuenta de los indicadores de las dimensiones de análisis en la lectura no lineal en forma de telaraña. Se presenta la interpretación de los casos en sus proximidades y divergencias. Así, en lo que se refiere al análisis de estudios de caso, se evidenció que de los nueve países abordados se levantaron diez y ocho casos tanto de

empresas públicas como privadas de América Latina. El análisis de los casos permite establecer tres niveles de organizaciones: a) Las que actualmente marcan buenas y consolidadas prácticas de liderazgo comunicativo, b) las empresas que hoy están en un proceso positivo de aprendizaje y transición de una cultura a otra (de jefatura clásica a liderazgo comunicativo), y c) las organizaciones que, abiertamente, no vislumbran por ahora un espacio de desarrollo y conexión con estas materias.

ANEXO 5. LECTURA EN SINFONÍA DE LOS NODOS DE AGARRE

Las empresas comprometidas son el Banco Estado MicroEmpresa (Empresa pública chilena), la Industria de Muebles (Empresa privada chilena), Líderman (Empresa privada peruana), el Hospital rural (Empresa pública paraguaya), la UNESP (Empresa pública brasileña), la Empresa de motocicletas (Empresa privada uruguaya), IMUSA (Empresa privada colombiana) y la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional (Empresa pública colombiana). Las organizaciones que están a medio camino en este proceso son la Súper Intendencia de Administración Tributaria (Empresa pública peruana), El Mejor (Empresa privada paraguaya) y el Tribunal Contenciosos Electoral (Empresa pública ecuatoriana). Y las organizaciones que aún, por diversos motivos, no logran visualizar y practicar un liderazgo comunicativo mayor, son organizaciones aún arraigadas a antiguas prácticas y creencias, conectadas muchas veces con la propia identidad de la región (desigualdad, autoritarismo y verticalidad). Estas empresas son la entidad financiera (Empresa privada argentina), la Escuela técnica (Empresa pública argentina), la minera multinacional (Empresa privada boliviana), la entidad financiera (Empresa pública boliviana), Gerdau Aza (Empresa privada brasileña), la organización financiera (Empresa pública uruguaya) y la ONG de comunicación (Empresa privada ecuatoriana).

La relevancia de esta investigación yace en la aplicación de una mirada sistémica, como cierre de un aprendizaje teórico/práctico, que buscó comprender la serie de factores que hacen del

liderazgo y la comunicación una posibilidad real para el mundo del trabajo, esto visto con una perspectiva regional.

Las experiencias analizadas arrojan prácticas, creencias y miradas culturales que finalizan en un aprendizaje real para la resignificación de la comunicación en los procesos laborales de un líder. Estas conclusiones expanden la perspectiva sobre el liderazgo, la comunicación y el trabajo, nunca con carácter de dogma, sino más bien desde un campo de posibilidades altamente flexible y conectado con la realidad particular de cada organización de la región, tanto del ámbito público como privado.

2.5.1. *Nodo de Agarre Gestión*

Hablar de Gestión es hablar de una filosofía en el quehacer laboral, que marca un énfasis en el cómo entender y vivir el trabajo diario. La gestión se relaciona con el rigor, el entusiasmo, la voluntad, la excelencia, la calidad, el conocimiento, la impecabilidad y la consistencia en la tarea. Una buena gestión es la conclusión de una mirada cultural sistémica sobre los actos y los resultados en el hacer laboral. Cuando se trabaja sin un valor agregado es porque hay elementos emocionales (ánimicos), culturales, técnicos, económicos y sociales que impiden la concreción efectiva en la tarea que se realiza.

En América Latina la calidad del trabajo es un proceso aún en desarrollo. Un proceso que implica aprendizajes y nuevas actitudes que se requieren para que a las personas les importe su trabajo, su hacer y resultados con un sentido verosímil. Por lo mismo, las empresas que mejor clima organizacional alcanzan, en donde mejor se lidera y comunica, son por lo general las instituciones que mayor calidad en la gestión tienen. Es decir, las personas laboran y trabajan bien cuando su estadía en la organización es óptima, cuidada y éticamente coherente. De igual forma, la gestión se dinamiza con la cultura de la calidad y la creación de nuevos conocimientos; así, los

colectivos de trabajo que no solo están en la tarea (proceso), adicionaban valor y flexibilidad con nuevas ideas y expandían, en forma transversal, las nuevas prácticas al interior de los grupos humanos. Por lo mismo, el conocimiento hay que comunicarlo, liderarlo y llevarlo al sentido mismo del trabajo.

En los casos analizados en esta tesis, la gestión mejor lograda se encontró en las empresas en donde el conocimiento, la excelencia y la calidad eran reconocidos y aplicados por todos (UNESP, Brasil; Industria CIC, Chile; Hospital rural, Paraguay; Empresa de motocicletas, Uruguay, entre otros). Por ejemplo, en la Industria CIC, después de realizar la escucha activa de las necesidades de sus RRHH, la organización implementó diversas acciones para fidelizar internamente y fortalecer la masa crítica de los líderes. Como el modelo de negocio tenía que cambiar en forma urgente, se formó a los líderes con una pedagogía especial (multidisciplinaria) para así generar flexibilidad y agilidad organizacional con rigor comunicativo consistente y eficaz.

Otro caso para destacar es la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional (Empresa pública colombiana), donde el conocimiento se transformó en el elemento estratégico para alcanzar una mejor gestión, una mayor transparencia y un reconocimiento absoluto por todos los países cooperantes que colaboraron con Colombia en su lucha por erradicar la pobreza y alcanzar la paz. Este nuevo conocimiento refundó el cómo hacer el trabajo con excelencia y calidad y, a la vez, multiplicó en aquel tiempo -con creces- los montos de la cooperación internacional.

Por otro lado, el conocimiento y la excelencia por muy instalados y compartidos, que estuvieron en el caso de la empresa financiera de Argentina -organización que dedicó dos años a crear protocolos y a buscar líderes para enfrentar las potenciales crisis- no supo materializar el conocimiento incorporado. En este ejemplo, los líderes responsables de encausar las instancias de

estrés no estaban empoderados y el cuidado de las personas tampoco era un tema ético por seguir por parte de esta empresa. Es decir, la gestión y el éxito de la calidad y el conocimiento en la tarea es el resultado de múltiples componentes, entre estos, el empoderamiento, la responsabilidad y la actitud.

En la mayoría de los casos recogidos se observa que la Gestión es aún una dimensión por trabajar y remover culturas muchas veces resistentes, o climas estresados y refractarios a potenciar el compromiso y el buen trabajo. Hay que comprender que una organización aprende, ejecuta y mejora cuando sus líderes colocan el estándar en procesos conductuales coherentes y consistentes con el propósito declarado (ejemplo, generar una organización proactiva y de excelencia en sus resultados finales).

Otro caso que muestra la antítesis de una buena gestión es el de la empresa pública peruana de cultura “laxa”, en donde la disciplina y el liderazgo complotan con la gestión misma, negándose así el rol de la excelencia. Dicha empresa pública, con una cultura relajada y poco eficiente, opta por generar una sordera permanente frente al rigor y la consistencia de la tarea. La cultura de la calidad es negada por la indolencia de los funcionarios frente a los requerimientos normales de todo usuario (recibir los servicios públicos en horarios de oficina). Y se une a esto, que el estilo de liderazgo era escasamente competente y responsable para las tareas que en realidad se necesitaban en esa empresa.

En esta línea, un caso público destacable desde la perspectiva del emprendimiento de fines laborales es encarnado por el Tribunal Contenciosos Electoral (TCE) de Ecuador. Esta entidad aspira, a mediano plazo, a levantar un imaginario colectivo/organizacional que centre sus esfuerzos en la realización óptima del trabajo. Para alcanzar tal objetivo esta institución se educa, alinea y compromete generar con el tiempo un estándar de alta calidad en la gestión pública. El TCE es

una entidad nueva y su claridad sobre la excelencia en la tarea es compartida por todos. Es importante enfatizar que la cultura de la Gestión es un tema que con el tiempo se puede construir y, en un breve plazo, también se puede extinguir.

Por último, una buena gestión es el resultado de una cultura laboral coherente. Sostener los procesos y construir políticas verosímiles, ese es el gran énfasis de toda empresa que busque perdurar en el tiempo. De esta forma, las actuales certificaciones y mediciones plantean la urgencia de entender la gestión no sólo como un indicador de rentabilidad, sino también de subsistencia frente a un entorno glocal (global y local) empresarial cada vez más competitivo y flexible en su oferta.

2.5.2. *Nodo de Agarre Resiliencia*

La Resiliencia es el resultado de un proceso que busca la resignificación de los momentos adversos, contextos que muchas veces paralizan o destruyen internamente a las organizaciones por falta de preparación o, también, por carencia de flexibilidad para sostener y emprender posterior a la instancia de estrés. En esta investigación se habla de la resiliencia organizacional, dimensión que busca evitar la espera de la crisis, sino más bien lo que se persigue es emprender acciones de fortalecimiento previo para cuando lleguen estas dificultades, resistir en forma generativa a las múltiples exigencias del momento. La resiliencia dialoga con el autocuidado, la ética común y la sistematicidad.

La Resiliencia, a modo de ejemplo, se materializa negativamente con casos como el de la empresa siderúrgica Gerdau Aza, organización que no supo sostener la crisis internacional (precio del acero), pese a que años atrás esta compañía sí sostuvo múltiples momentos de estrés organizacional. La gran diferencia en esta ocasión fue que las políticas de la empresa apuntaron a la “sobrevivencia del negocio a como diera lugar”. Bajo este contexto, la crisis mundial del acero

llevó a esta compañía a terminar con décadas de un liderazgo verdaderamente de excelencia y enfocado en el cuidado de las personas. Este cambio ético en el comportamiento de los líderes impactó en forma directa en el clima organizacional (surgieron el autoritarismo, la cohesión interna, la desconfianza, etc.), por lo mismo, esta crisis conducida bajo liderazgos fallidos terminó con una confianza trabajada por décadas. Actualmente, esta empresa retrocedió años de buena gestión, gran liderazgo y coherencia ética. Para ellos antes la persona estaba en el centro del negocio, hoy es el negocio lo único importante: la persona no existe.

Otra empresa que no supo sostener el nuevo reto que la realidad le impuso fue la Escuela Técnica del Estado (Argentina). Esta organización como resultado de una cultura poco ética forjada por décadas, con líderes de bajo impacto y una gestión débil en su calidad, no logró reinventarse y aprender frente al nuevo escenario que estaba surgiendo (renovarse como organización). Esta empresa estaba educada y anclada negativamente en su zona confort, constituyéndose en una organización anquilosada y débil para resignificar los momentos de exigencia y reinvención.

La Escuela Técnica Estatal no supo encausar el autocuidado interno, como tampoco la ética existente. Esta última jamás conectó con el sentido del trabajo (educar a jóvenes de menos ingresos), sino más bien apuntó a enriquecer a ciertas personas que, por años, con una estructura organizacional altamente corrupta, mantuvo férreamente el manejo burocrático de esta institución. Al tener una cultura organizacional desconectada con el aprendizaje y el sentido de la tarea, esto imposibilitó el apalancamiento para logros mayores. Todo esto concluyó en una nula flexibilidad adaptativa y, por lo mismo, en resultados magros frente a lo que se les exigía: calidad en la oferta educativa.

Otra institución que también es ejemplo de carencia de resiliencia es la ONG de comunicaciones del Ecuador (entidad privada). En medio de una crisis institucional, sus directivos iniciaron una asesoría para levantar el trabajo organizativo. Tras este acompañamiento y con todas las acciones e insumos ya acordados, por falta de liderazgo no se sostuvo el proceso transformacional, complicándose aún más la crisis. Esta organización lo tuvo todo para construir una nueva coherencia (recursos, disposición, asesorías y tiempo), pero sus líderes máximos no tuvieron ni convicción ni decisión para instalar una cultura del autocuidado organizacional propia, como tampoco la disposición para motivar y co-construir un nuevo relato interno. Esta institución con carencia de energía y visión colapsó con creces frente a una crisis mayor que develó la excesiva fragilidad del proceso vivido.

Por otro lado, un caso exitoso fue el de IMABE (empresa privada colombiana), ya que frente a alcanzar certificaciones internacionales de alto nivel apeló a su capital cultural como recurso para transformar la exigencia surgida, y potencial crisis, en una oportunidad real. En este caso no hubo comodidad ni reactividad frente a la exigencia. Todo lo contrario. Esta empresa supo cosechar años de autocuidado organizacional y ética común para, en estas instancias, delimitar un camino de acción para así alcanzar los logros propuestos: obtener las múltiples certificaciones exigidas por el gobierno corporativo central, ubicado en Francia.

La predisposición organizacional de esta empresa fue transversal, es decir, todos los sectores desde sus lugares de acción aportaron ideas, métodos, predisposición y resultados de contención para el éxito de la tarea. La participación no se gestó, sino que surgió del ADN mismo de la empresa. A la vez, la confianza y la cohesión interna facilitaron los procesos conversacionales y, con esto, la generación de conocimiento, la coordinación organizacional y el alineamiento interno. Todo se expandió con creces. Esta organización fue resiliente al pedido interno (certificarse en

múltiples temas), gracias a la predisposición de una cultura organizacional comprometida y vinculada con un alto nivel de gestión.

Para esta empresa su riguroso estándar laboral era el resultado de una ética interna clara y compartida (valores comunes) y, a la vez, sistematizada en el conjunto de los procesos conductuales de los líderes, mandos medios y base organizacional. La resiliencia de esta compañía surge del alto nivel profesional de su gente y de su compromiso real por el presente y el futuro de la empresa. Es así como la Resiliencia y sus recursos dinamizadores plantean la urgencia de desplegar mayores instancias de fortalecimiento para hacer del conjunto de las empresas instituciones dinámicas y coherentes en América Latina. Por lo mismo, el reto es otro, el reto está en construir personalidades organizacionales colectivas sólidas, predispuestas y ágiles para siempre estar construyendo una psicología laboral sana y resuelta para tiempos complejos.

2.5.3. Nodo de Agarre Resultados

Cuando una organización alcanza una gestión de relevancia, y sostiene exitosamente las dinámicas cambiantes del mundo del trabajo es, por lo general, una empresa perfilada en sus resultados. Articular metas efectivas es fusionar los propósitos comunes de la tarea, con un sentido de urgencia acotado (capacidad de respuesta) y dispuesto para futuras evaluaciones. Actualmente, la gestión de las compañías, bajo estándares de reconocida exigencia (nacional e internacional), requiere de comunidades de trabajo formadas en comprender qué significa concluir exitosamente un plan de acción ya trazado.

A modo de ejemplo, cada vez es más común oír hablar de los Equipos de Alto Rendimiento (o Desempeño), colectivos de trabajo que entienden a cabalidad la importancia de alcanzar resultados estratégicos y, de igual forma, de concluir con una gestión de excelencia bajo una ética de bienestar interno. En la mayoría de los casos estos grupos de gestión están cohesionados con valores comunes (colaboración, generosidad, etc.), y bajo una emocionalidad inspirada en la

inclusión del colectivo. La dimensión Resultado es un factor de alta relevancia bajo el clásico contexto latinoamericano, muchas veces caracterizado por la informalidad e inconsistencia en el logro de las metas predispuestas (resultado).

De esta forma, cuando una cultura organizacional no asegura el cumplimiento de sus resultados, por lo general se consolida en el tiempo un sistema de creencias (movilizador, pero para la reactividad) carente de propósitos comunes, alejado del sentido de urgencia y no dispuesto a evaluar integralmente las posibles falencias del sistema. Años atrás la reconocida “Revista Capital”, medio especializado en temas de negocio, expuso en un estudio que del 100% de las empresas latinoamericanas, un 93% de estas no cumplía con su planificación estratégica, es decir, sólo un 7% de estas compañías sí podía mostrar resultados efectivos frente a planificaciones previas, muchas de estas originadas por requerimientos multinacionales.

Un caso que grafica el cómo se trabajó exitosamente el tema de los resultados está materializado en un hospital rural de Paraguay (entidad pública). En su momento esta entidad de salud supo comprender la urgencia que existía por mejorar el tema de los resultados (no había sentido de urgencia). Dentro de las primeras acciones que se generaron para enmendar el camino fue diseñar nuevos valores (recursos axiológicos) para la institución, y cada uno de estos buscaba unificar y apalancar una visión compartida, en donde tanto lo humano como la gestión misma tuvieran igual relevancia. Para alcanzar este nivel de excelencia, el director del hospital y líder del proceso ideó con otras áreas de la institución una incipiente escuela para líderes.

Esta iniciativa buscaba robustecer la gestión y sus resultados y se adicionó a una alianza estratégica con la Gerencia de Talento Humano, junto con el área de Comunicaciones. Las tres instancias delimitaron un plan de acción para transformar en cultura los múltiples temas vinculados al logro de resultados, dándosele visibilidad a las nuevas prácticas. Con los años este proyecto

hospitalario se transformó en una institución modelo para el sistema de salud de Paraguay, ya que la coherencia alcanzada frente a los propósitos comunes estuvo a la altura de las exigencias, lo mismo ocurrió con el sentido de urgencia y las posteriores evaluaciones.

Otros ejemplos que hablan de resultados, pero fallidos, plantean lo importante de alcanzar plenitud organizacional, tanto en el campo de la gestión como en el clima, la comunicación y el liderazgo interno. Desde esta perspectiva, Bolivia presenta dos casos de organizaciones carentes de recursos organizacionales (sistema interno vivo) que a corto y mediano plazo complican el logro de resultados efectivos. Una de estas empresas es una minera que con el tiempo inició un proceso de fusión de tres años con una compañía extranjera. Fallidos y fragmentados liderazgos, descoordinación entre las áreas de producción y administración, ética organizacional poco cuidadosa con los trabajadores, inexistencias de áreas de apoyo (Talento Humano y Comunicaciones), procesos de fusión escasamente comunicados y compartidos, estructura organizacional verticalista, desconfianzas transversales por parte de las dos culturas fusionadas devinieron en resultados organizacionales y económicos negativos, impactando esta situación directamente en la capacidad de aprendizaje del colectivo humano.

Una empresa en crisis es una agrupación trabada y desempoderada para tomar decisiones y corregir saberes obsoletos o errados. Un segundo ejemplo de débiles prácticas que imposibilitan alcanzar resultados óptimos en la gestión está dado por una empresa financiera pública de Bolivia. Esta entidad se caracteriza por un liderazgo autoritario y maltratador, liderazgo capataz clásico en la región y que gobierna con el miedo y el estrés generalizado.

En Bolivia la rotación del personal en empresas de este rubro tiene como promedio habitual de un 16%, en esta organización la cifra alcanza el 25%. Por lo mismo, una identidad organizacional inconclusa, incapaz de aprender y crear conocimiento, con una cultura más

informativa que comunicativa, con carencia de conversaciones éticas y, por último, una gerente de RRHH desempoderada, temerosa y en crisis para liderar. Todas estas razones invalidan alcanzar resultados de excelencia, generándose un entrampamiento en el cómo articular un punto de inflexión y cambio y, con esto, emprender una nueva coherencia, refundacional y participativa.

Una empresa sana internamente, con liderazgo y, sobre todo, con un sentido claro en su propósito, es una compañía robusta para alcanzar buenos resultados desde un sentido de urgencia eficaz y al servicio de todos. La alta rotación de una institución, junto a un mal clima y a la incomunicación interna develan una crisis profunda (y axiológica) y cuando no hay un sentido compartido y masa crítica, en ese momento, las organizaciones se inmovilizan.

2.5.4. *Nodo de Agarre Organización*

Las organizaciones sostienen su relato interno con un trabajo mancomunado entre la Gerencia de Talento Humano y Comunicaciones. Estas dos instancias, con una mirada estratégica y táctica, diseñan y articulan una voz única y transversal para la construcción de un rostro organizacional compartido, desde un requerimiento previo. Las narrativas emergentes de las empresas se nutren de acciones reiteradas y criterios grupales. Una organización es un cuerpo biológico con vida, autonomía y acciones, por lo mismo la Gerencia de Talento Humano y Comunicaciones lo que hacen es visualizar las conductas y encausar las iniciativas con liderazgos conscientes en su rol articulador, motivador y movilizador. La dimensión “Organización”, entonces, instala la urgencia de comprender que los procesos transformacionales son el resultado de un accionar coordinado tanto en su forma como en su contenido.

Ocurre que las políticas de una empresa funcionan con autonomía descolgada del negocio y de las comunicaciones mismas de la organización. De igual forma, las prácticas humanas juegan un rol en paralelo, por lo mismo, aumentan las posibilidades de fracaso organizacional cuando con

la fragmentación se busca instalar un propósito común. Pensar el mundo del trabajo desde un plan maestro, como el sistema, es edificar nuevas prácticas y acciones colaborativas para así alcanzar nuevos resultados. Asumir que un proceso de cambio organizacional es algo más que una instancia declarativa, es aceptar que el trabajo de coordinación estratégica entre Talento Humano y Comunicaciones genera una nueva modalidad de intervención.

Los contenidos de Talento Humano junto con los desafíos del negocio y, en complemento, con los nuevos retos de cambio transformacional, hacen de la comunicación interna una instancia de apalancamiento estratégico y táctico para, con el pasar del tiempo, transformar esos esfuerzos en conocimiento conductual para el día a día laboral. Será la interacción humana, el encuentro de creencias, el intercambio de miradas el gran campo de tensión y fusión que desarrollarán, a mediano plazo, nuevas coherencias en el cumplimiento de metas. Un ejemplo para destacar en esta dimensión es la de Banco Estado Microempresa (Chile) y su Gerencia de Felicidad (o de bienestar subjetivo).

Esta gerencia supo levantar un nuevo paradigma en el campo de la administración de RRHH, y este paradigma se fue sistematizando y posicionando con prácticas coherentes, empáticas y al servicio de las personas. La Gerencia de Felicidad optó por el cuidado consciente de sus trabajadores, instalando el bienestar en todos los campos de la gestión diaria. Esta gerencia colocó a su gente, los funcionarios, en el medio del negocio con una ética nunca antes vista (basada en la inclusión). Es importante entender que la dimensión “Organización” en este caso funcionó dándole protagonismo a la comunicación interna, desde una complicidad absoluta con Talento Humano.

La gerencia instaló un sueño, contenidos, prácticas, métricas, una filosofía clara, unos valores compartidos y fue el área de comunicación la que dio consistencia, visibilidad y operatividad a los procesos de coordinación para la acción. Crear la Gerencia de Felicidad fue el

resultado de un trabajo mancomunado de áreas, profesiones y miradas múltiples sobre la gestión y el rol de las diversas competencias con un ángulo común. La Gerencia de la Felicidad posee como columna vertebral a la comunicación como su recurso estratégico y táctico para darle consistencia, factibilidad y narrativa propia a los propósitos ya declarados.

Otro caso que se debe destacar como ejemplar, desde esta Dimensión Organización, es el de la empresa de seguridad peruana, Líderman, que toma a la comunicación y al Talento Humano como piedras angulares donde se funda la ética organizacional de la empresa. Este proyecto institucional comprendió que “ser guardianes de la cultura en Líderman” era comunicar todo lo relacionado con las políticas humanas internas en coherencia de la experiencia. Este diseño, altamente conversacional, se transformó con el tiempo en una base de conexión y encuentro para fortalecer, aún más, los logros ya consolidados. El líder de la empresa de seguridad argumenta que el bienestar de las personas de la Gerencia de Talento Humano, en conjugación con una buena comunicación, son los dos recursos básicos para consolidar una cultura conductual, coherente y ética.

Este caso se destaca por la alta consistencia de la oferta, es decir, la comunicación de la empresa centró sus esfuerzos tanto en ampliar su gama de soportes comunicacionales, como la innovación en los sistemas de relato y, además, fortaleció con rigor la elaboración de contenidos para su posterior emisión. Dicha comunicación iba a la par con procesos conductuales altamente consistentes en los mandos medios y la primera línea. Se une también una capacidad de escucha con alta empatía y capacidad no solo de respuesta, sino que en sintonía con el desarrollo de conversaciones ampliadas con el conjunto de la organización.

Otro caso que se destaca por su fortaleza comunicativa para desafiar el modelo de negocio fue el de la empresa uruguaya de motocicletas. Esta empresa supo mutar de un negocio, que iba

en declive, por otro que era totalmente distinto y potencialmente exitoso. El valor agregado, aparte de tener una consistencia real el equipo de líderes fue que esta empresa poseía una estructura organizacional / emocional fuerte y resuelta, gracias a una excelente gestión de Talento Humano. Y el otro gran recurso que facilitó este proceso fue la sólida estructura conversacional (comunicacional) del equipo de líderes para comprender, a cabalidad, cómo movilizar al negocio con una actitud contemplativa a una práctica de acción responsable y visionaria.

Cuando las compañías validan su sentido organizacional es cuando entienden que las estructuras empresariales son, muchas veces, un conjunto de estrategias llevadas a la acción, en tiempo real y simultáneamente, desde áreas sensibles y de alto impacto, en este caso, el Talento Humano y las Comunicaciones Internas. Entender esto es comprender que no existe el azar en los grupos de gestión y que, con esta premisa, el trabajo previo, responsable, planificado y coordinado es cardinal para así visualizar los resultados finales.

2.5.5. Nodo de Agarre Participación

En estos tiempos de alto dinamismo una organización que no logra generar movilidad en sus equipos de trabajo es una compañía trabada frente a una incertidumbre permanente (mercados, políticas, competencia, crisis, etc.). La participación en el campo laboral es sinónimo de aprendizaje y gestión.

En lo específico de este estudio, la Participación se configuró como una dimensión estratégica que está al servicio, y confluye también, con la co-creación interna, con la sinergia colectiva y la coordinación (movilizadora). Estos indicadores lo que buscan es dar un poder adicional a la organización con una actitud integral e inclusiva, actitud que busque fortalecer internamente en la diversidad de las áreas, pero en confluencia directa frente a un fin común. Bajo el nuevo escenario generacional, la Participación cumple un rol aún más estratégico, ya que el ser

nativo-digitales los lleva a comprender la función de la colaboración, de compartir información y generar alineamiento para ir a la acción en forma colectiva. La participación es entonces un dínamo virtuoso cuando la mirada estratégica y el sentido del trabajo se conectan frente a resultados esperados. En los casos analizados, la participación siempre fue o fortalecida o disminuida por las prácticas mismas de los líderes con sus equipos de trabajo.

Entre los casos analizados se destacan como casos fallidos el de la empresa uruguaya económica estatal, en donde el líder del grupo maltrató al editor y, con el tiempo, desarmó al equipo completo. En este caso, el tema central era la acción poco ética del líder para desempoderar y estresar a un miembro del equipo. Y, a la vez, se comprendía que esta mala práctica impactaba en forma directa en el estado emocional y laboral del equipo. La señal interna hacía que las personas no tomaran decisiones, esperaran las órdenes, evitaran ofrecer ideas e iniciativas, estando atentos a las instrucciones, por buena o mala que estas fueran. Bajo ese contexto, la participación no sólo se disipa, sino que también se inhibe para el futuro. Por otra parte, el Banco Estado Microempresa (BM, Gerencia de Felicidad) fundó su proyecto en la inclusión absoluta de las personas. Con este énfasis consciente (incluir, convocar) la globalidad de los funcionarios empoderadamente participan y crean instancias de trabajo común. Para ellos participar es habitar en forma natural y colectiva: los fines, los éxitos e innovaciones de la empresa. Para los trabajadores de BEME, la participación es el resultado de la confianza, la coherencia y el sentido transversal adquirido con el impacto directo de la cultura.

Otro ejemplo que destacar es el caso de la empresa IMABE (empresa colombiana en proceso de certificación). Esta compañía logró el éxito de sus metas (certificarse) gracias al alto nivel de participación de los diversos estamentos internos. La participación en este caso fortaleció la co-creación de ideas y aumentó, aún más, la sinergia de las partes para concluir en un todo

comprometido con la tarea. La participación en este caso se conectó con la coordinación y la movilidad de las personas para procesos tan diversos como el aprendizaje, el cumplimiento de nuevas prácticas y el alineamiento para emprender acciones urgentes –y en conjunto; la participación fue el gran activo de esta empresa, que transformó a este colectivo de trabajo en una verdadera comunidad de aprendizaje continuo. El elemento que grafica esta excelencia en la gestión es que esta empresa logró anticipadamente sus certificaciones, todo como resultado de una planificación férrea y eficaz.

La Escuela Técnica argentina representa una experiencia de alta participación, casi en bloque, pero con la finalidad de frenar un proceso de cambio y mejoramiento. Impacta en esta experiencia cómo la organización se atrinchera para resistir y anular los cambios que se venían. Esta participación reactiva fue encausada por líderes díscolos y vagamente comprometidos con los nuevos logros que requería esta empresa del Estado. Por lo mismo, estos líderes (negativos) optaron por co-crear solo momentos de tensión y desconfianza, y la sinergia se pensó para repensar las nuevas autoridades y colocar como, imposible, el nuevo reto que se deseaba emprender. Para eso generaron movilidad interna, pero reactiva.

Una empresa fundada en instancias y prácticas de corrupción y anquilosamiento deviene en una organización viciada para articular procesos conversacionales movilizados y al servicio de alcanzar una nueva coherencia interna. Por tanto, la participación también puede utilizarse como un recurso de regresión y crisis interna.

En forma opuesta, un caso de alto impacto en donde la participación fue estratégica para alcanzar los objetivos propuestos fue en el proceso transformacional que experimentó la Industria CIC. En esta experiencia, haber participado en el grupo de líderes seleccionados resultó una dinámica sin límites que movilizó a las personas a co-crear desde una sinergia resuelta y

coordinada (aprender en colectivo). La participación para este proyecto (Escucha activa de los RRHH) resultó el indicador transformador que hizo de la dispersión de este equipo (en un comienzo) en un colectivo afiatado y entusiasmado por colaborar con el proceso transformacional que esta industria estaba experimentando -competir con el mercado chino.

La participación es, entonces, la piedra angular en un proceso movilizador interno. Participación es sinónimo de motivación, conocimiento aplicado y actitud. Frente a esto, el liderazgo cumple un rol substancial al sostener el proceso con lineamientos claros y diseños de inclusión transversal al conjunto de las personas que conforman una compañía. Participar es, así, el resultado de una acción con finalidad, dinamizado mediante procesos motivacionales tanto individuales como grupales. Una empresa que co-construye es un colectivo informado, empoderado y consciente de sus posibilidades. Por tanto, la sinergia de este grupo humano está al servicio de conversaciones, tareas, diseños y emprendimientos. Y será la coordinación interna (individual, grupal, entre áreas e integral de la empresa) el recurso movilizador para así alcanzar el éxito del propósito.

2.5.6. Nodo de Agarre Identidad

La Identidad de una empresa o institución es un consolidado de acciones y creencias que, con el tiempo, se reiteran y transforman con la imitación en conducta grupal. La Identidad Organizacional habla de los valores y la memoria activa, es decir, instala la relevancia de los ritos, los mitos e hitos en la articulación de un sentir y un creer colectivo, transversal y movilizador para todos los funcionarios. Por lo mismo, la Identidad instala el “ser como organización”, generándose con esto una mirada introspectiva y consciente, para el colectivo de trabajo. La Identidad encausa prácticas, alinea coordinaciones internas y acuerdos estratégicos. Desde esta perspectiva, la Identidad cumple el rol de ampliar la gama de posibilidades de desarrollo de una empresa,

comprendiéndose que esta (identidad) se inspira en procesos axiológicos (valóricos) y gnoseológicos (conocimiento). Con esto, el rol de la Identidad marca un sistema de creencias común y delimita un proceso de desarrollo (visión y misión) sistémico y al servicio de un plan a corto, mediano y largo plazo (alcanzar el éxito con el modelo de negocio).

De la Dimensión Identidad se destaca el caso de Universidad Pública de Brasil (UNESP), cuya identidad está tan bien definida y validada desde su propia comunidad educativa (padres, profesores, funcionarios y alumnos), que la propuesta de la Escuela de Líderes (creación) responde a una urgencia organizacional clara y compartida. La UNESP crea su escuela de líderes como resultado de un requerimiento mayor: responder a los valores y a la misión de la universidad (generar académicos líderes y gestores) con excelencia única. Ser una universidad pública, de calidad y gratuita es ya una promesa, la cual se ha de proteger con una gestión consistente y al servicio de la impecabilidad.

Otro caso para resaltar es el de la ONG privada de comunicación ecuatoriana. Esta entidad después de más de cuarenta años de prestigio y tradición en la excelencia de su trabajo, en los últimos años decae y toda la identidad acuñada en la historia de esta institución se esfuma por un desgastado liderazgo y una exagerada mirada cortoplacista. La identidad de esta organización, de impacto regional, no logró sostener sus valores y creencias, y esto como resultado de un estado emocional organizacional colapsado y nihilista en sus desafíos. Esta institución de prestigio y producción teórica, en un momento determinado de su historia, desmembró su accionar de creencias, por medio de prácticas erradas y valores desgastados en los procesos conductuales diarios. Uno de los aprendizajes, en este caso, es comprender que una institución puede llevar décadas de logros y consistencias en su identidad (valores, creencias, misión, etc.), pero eso no es suficiente frente a la incoherencia humana. Las empresas que fundan su identidad en declaraciones

(acciones solo discursivas) por lo general trizan las convicciones de las personas con relaciones erráticas muchas veces y carentes de empatía.

Es importante destacar que el riesgo de desfigurar un proceso organizacional puede tener muchas aristas, una de estas un débil liderazgo. En este caso el liderazgo disfuncional de esta institución impactó directamente en el mando medio, produciéndose una cultura del liderazgo alejado del capital identitario de esta empresa y, con el tiempo, sólo quedó la historia y los reconocimientos como parte de un pasado glorioso y carente de presente y futuro. La identidad es el resultado de un liderazgo específico, es decir, los líderes son los que inician el modelaje para, luego, integrar a la organización en su conjunto. Por otro lado, el liderazgo que se llevó a cabo en la institución que trabajó por el proceso de paz en Colombia (institución estatal) fue exitoso gracias a su estilo empoderado, transversal y resuelto en su objetivo final. Este acierto en el cómo construir comunidad de trabajo concluyó con un semillero identitario de buenas prácticas y aciertos organizacionales.

Una identidad fuerte es un sistema de creencias compartido, validado y llevado a la acción. La identidad es un esfuerzo por mantener al sistema en coherencia, que se piensa para el mediano y el largo plazo, esfuerzo que, en muchas ocasiones, decae por la incoherencia de los líderes, como también por la inconsistencia de sus propios equipos de trabajo. Por lo mismo, cabe destacar que la identidad organizacional es susceptible de intervención en medio de un proceso específico (fusión, crisis, cambio). O puede fundar al inicio de la creación de una organización.

Un caso para destacar fue el del Tribunal Contencioso Electoral (TCE), entidad que comprendió desde su creación como entidad pública que su identidad tendría que trabajarse para así cosechar a mediano plazo una imagen y reputación sólida y coherente frente a la opinión pública, en general. Es decir, su capital a futuro sería el rigor con el que trabajaría en el presente

su identidad organizacional. El TCE en Ecuador (entidad pública) desde sus inicios entendió que la identidad pasaba por liderazgos consolidados, por una gestión de excelencia, por un afiatamiento interno mayor al promedio, por procesos comunicacionales de excelencia, entre otras instancias. Por tanto, esta institución tuvo la visión de asumir el trabajo mancomunado de todas las áreas, del conjunto de los líderes y del compromiso más profundo por parte de sus trabajadores. El TCE no sólo escogió lo mejor en el campo del personal, sino que también se dejó acompañar y asesorar para, de esta forma, observar con perspectiva sus procesos para aplicar los cambios y mejoras necesarias para transformarse en una organización modelo en su campo de las empresas públicas.

La Identidad conjuga una multiplicidad de variables que se concentran en una dimensión poco tangible, pero, a la vez, única y necesaria para darle consistencia al mundo del trabajo con contenidos, creencias y expectativas reales. La Identidad es materializada en la conducta diaria y se sostiene desde una ética aplicada. La Identidad es experiencial no teórica, desde donde se entiende que es la semilla inicial para la expansión sistémica de un conjunto de variables estratégicas.

2.5.7. Nodo de Agarre Actos De Habla

La Dimensión Actos de Habla es una instancia de alta relevancia para el proceso comunicativo de toda organización. Esta dimensión busca conectar las afirmaciones, las declaraciones, los juicios, las promesas, las ofertas y los pedidos de los procesos conversacionales internos del mundo del trabajo. Cada uno de estos elementos no sólo construye realidad, sino que también generan acción en otros. El lenguaje es hoy, y lo ha sido siempre, un recurso generativo al servicio del entendimiento y el encuentro de las personas.

Desde el plano Ontológico, estos actos buscan empoderar intrapersonal e interpersonalmente a las personas frente a sus diálogos y descripciones de mundo. Los Actos de Habla están al servicio de conversaciones sólidas, responsables y comprometidas. En muchas ocasiones las empresas, en especial las latinoamericanas, carecen de instancias de diálogo y, con esta falencia, cometen errores e inconsistencias en sus procesos de coordinación y acuerdo. La falta de una cultura conversacional genera empresas frágiles para alinearse, tomar decisiones en conjunto y articular condiciones de acuerdo (organismos poco flexibles). En la actual sociedad del conocimiento, el valor del diálogo cruza con la necesidad de que este nuevo conocimiento circule, se expanda e impacte en los sistemas de creencias y en las prácticas conductuales de las personas. Cuando un líder no sostiene sus declaraciones (recurso de cambio) es muy difícil que pueda encausar procesos transformacionales en otros. O si un equipo no sabe prometer, le resultará muy complejo el coordinar acciones y generar credibilidad y compromisos en y con otros. Muchas veces las empresas no saben ofrecer o pedir, y de esta forma su rango de movilidad es limitado para emprender acciones mancomunadas (áreas, pares, sucursales, etc.). Entonces, los Actos de Habla lo que persiguen es empoderar, discursivamente, a las compañías para que de esta forma puedan fluir y emprender nuevos procesos de acuerdo.

Un ejemplo exitoso está dado por la empresa uruguaya, que refundó su negocio de textil a motocicletas. En este caso el arte de poder mutar –de un modelo de negocio a otro- a nivel comercial y organizacional fue el resultado (entre otras cosas) de la capacidad conversacional que manejaban estos líderes. Durante años estos gerentes (y dueños) fueron moldeando procesos conversacionales que, con el tiempo, apalancaron nuevas ideas y acciones en pro de aumentar la capacidad adaptativa de la empresa. Desde lo Conversacional, en general, y desde los Actos de Habla, en lo específico, este equipo de líderes supo sostener sus compromisos (encausar un nuevo

negocio), como también resignificar sus juicios (las diversas posibilidades) para así salir de sus zonas de confort. Con el pasar de los meses estas personas tuvieron que refundar su oferta comercial y, para eso, tuvieron que coordinar acciones frente a las diferencias del proceso transformacional que estaban viviendo. Esta amplia capacidad conversacional, transversal al conjunto de los líderes, fue lo que los llevó a otro tipo de diálogos y de ahí, también, a otro tipo de negocio. Aplicar los Actos de Habla en esta búsqueda de un nuevo negocio generó flexibilidad, movilidad, creatividad, escucha activa, excelencia y aceptación al proceso.

Otro caso exitoso, en donde el proceso conversacional cimentó resultados de excelencia, fue en el proceso de creación y consolidación de la Gerencia de la Felicidad (Banco Estado MicroEmpresa). Esta experiencia se inició con un punto de inflexión o acto declarativo (ya no es suficiente hablar de una gerencia de Recursos Humanos) para, posteriormente, revisar los juicios existentes a nivel interno y, con esto, levantar un nuevo proyecto organizacional basado en una oferta conceptual y práctica diferente, con otros valores y creencias. Al inicio del proceso hubo que generar una multiplicidad de pedidos para construir un proceso organizacional inexistente hasta ese momento. Desde esta dimensión, el conjunto de los esfuerzos aspiraba a concretar un compromiso, que ya con una década de funcionamiento ha alcanzado todas las metas contempladas. Bajo esta gerencia el saber conversar y mantener la coherencia en los Actos de Habla fue sinónimo de éxito.

Otra experiencia destacable, pero basada en el liderazgo y la cultura, es lo ocurrido con la empresa peruana Líderman (compañía de seguridad). Los procesos conversacionales de esta organización fueron uno de los factores críticos de éxito que dieron consistencia al proceso inicial, de levantar una identidad organizacional distinta, empoderada y coherente. Y para eso el proceso conversacional fue de excelencia, ya que los Actos de Habla permitieron modelar un sistema de

creencias basados en el lenguaje y, con esto, una dinámica conversacional expedita, verosímil y al servicio de resultados concretos. Esta empresa comprendió que los Actos de Habla eran su capital para construir una red interna sólida y al servicio del negocio y las personas.

Empresas como la pública y la privada de Bolivia, o la organización pública Argentina (Escuela Técnica), o la institución financiera que aplicaba maltrato en Uruguay, o la empresa que no sostenía sus compromisos en tiempos de crisis en Argentina muestran, entre otras cosas, la carencia absoluta de procesos conversacionales integrales en sus prácticas diarias, aspectos que devienen en organizaciones que no alcanzan un estándar mínimo para aprender, reevaluarse, solucionar conflictos, sostener diferencias y encausar acuerdos.

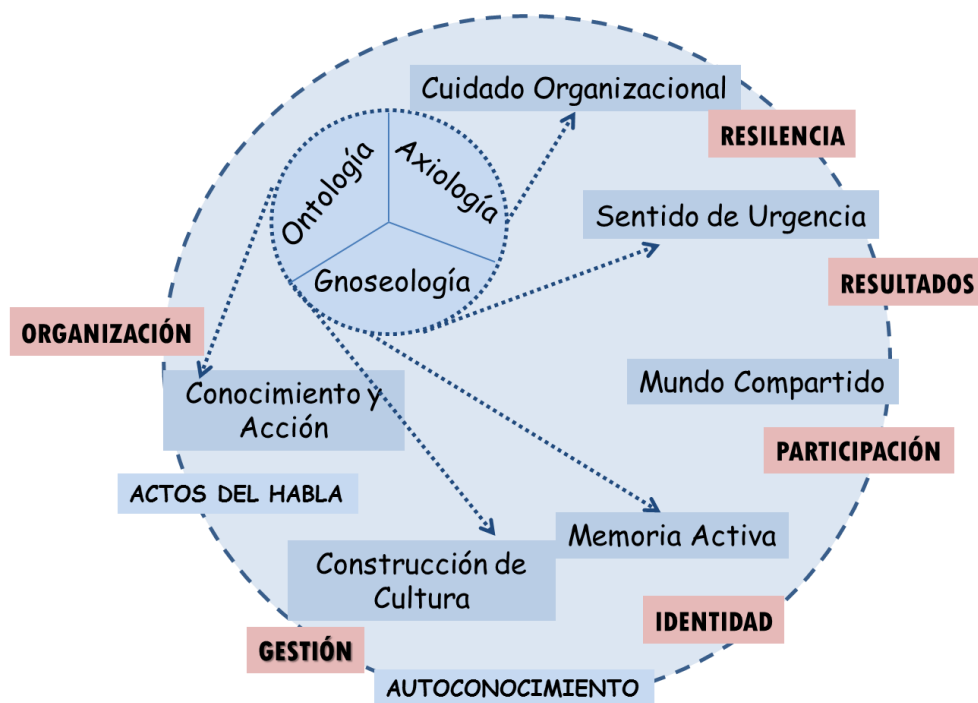
Los Actos de Habla dan visibilidad a la diferencia, como también dan rigor al emprendimiento de nuevos diseños conversacionales si así lo amerita la institución. Estos recursos lingüísticos son los indicados para diseñar posibilidades y, a la vez, movilizar momentos de estancamientos dentro de las empresas. La dimensión conversacional define si una empresa está capacitada o no para encausar todo tipo de situaciones, por adversas que estas sean, cuando la empresa sostiene o no procesos conversacionales sólidos.

CAPÍTULO 3. ACERCAMIENTO A UN LÍDER REGIONAL

3.1. Perfil de los Líderes Latinoamericanos

El perfil Comunicativo-Organizacional de Líderes en América Latina se suscita con una tendencia fuerte en torno al empoderamiento del autoconocimiento del líder vinculado con los actos de habla que este selecciona en sus interacciones comunicativas. Esta tendencia, aún en surgimiento, se considera en los casos tratados como el motor que alimenta los procesos en las organizaciones, las cuales reclaman cada vez más conocimiento de sí mismo y de la empresa en su entorno (Gráfico 18).

Gráfico 18. Lectura no Lineal - Estilo Arácnido en Red Relacional



Fuente: Elaboración Propia

La reflexión, en manos del Autoconocimiento y la Comunicación con los Actos de Habla, potencia procesos organizacionales que atañen al rendimiento, el cual se relaciona directamente con la motivación y el equilibrio emocional de los trabajadores. Así, un líder esperado para la

región atiende estos asuntos para promover el diálogo entre la expresividad que portan las frases y las pretensiones de esa acción comunicativa.

La lectura no lineal de la información evidencia que Organización, Gestión, Identidad, Participación y Resultados –dimensiones expresadas en Conocimiento y acción, Construcción de cultura, Memoria activa, Mundo compartido, Sentido de urgencia y Cuidado organizacional– orbitan en permanente interacción alrededor de los paradigmas axiológico, ontológico y gnoseológico (Gráfico 14). Lo anterior se revierte en un perfil que se sintetiza en las **categorías emergentes** que dan cuenta de la relación triádica comunicación-liderazgo-organización en Latinoamérica y que se desarrollan a continuación.

3.1.1. Intersubjetividad y Mundo Co-construido

La tríada dialogante entre la comunicación, el liderazgo y la organización y con el contexto del estudio de dieciocho (18) casos de empresas públicas y privadas, en nueve (9) países de la región, entretienen no sólo experiencias y distinciones, sino también el arte mismo de comprender, en forma cruzada, conceptos sin gran relevancia cuando están dispersos. Sin embargo, tales conceptos adquieren poder y sentido cuando se disponen y visualizan como un sistema único y al servicio de un resultado.

La intersubjetividad abre escenarios para el contacto frecuente entre los participantes en una organización. Con ello se favorece el logro de acuerdos sobre los cuales se cimienta la construcción conjunta de lecturas de la realidad y de significados-sentidos con participación dialógica. Intersubjetividad y mundo construido convergen en las tensiones que surgen en las organizaciones entre lo individual y lo colectivo, por una parte; y, por la otra, entre lo lineal (Vertical u horizontal) y lo complejo como el tejido de una telaraña. Así, la comunicación en las organizaciones construye

mundos y construye cultura organizacional a partir de constructos simbólicos que se re-crean entre el ‘Yo’ singular y el ‘Yo’ plural que se cruzan.

El liderazgo cuando conecta con la comunicación debe en forma obligada ampliar su rango de comprensión a lo que es comunicar por parte del líder frente al grupo. Bajo esta comprensión ha de asumir que el poder de la comunicación al interior de las comunidades de trabajo surge en una multiplicidad de campos de acción y creencias. Es decir, el eje de la comunicación no está en la concepción clásica del cómo comunicar, sino que es un agregado de elementos tan diversos como únicos, que hacen repensar la experiencia comunicativa más allá de las dinámicas informativas. Levantar un escenario colectivo es el resultado de una conducción que abarca el sistema, con su multiplicidad de discursos y contextos y, a la vez, que logra convocar las particularidades con sentido único. Esto ocurre porque el líder, en su apertura, expande y posiciona un lugar común, un ágora social que no sólo convoca, sino que también genera complicidad colectiva y acciones resueltas en otros. Así, surge el sentimiento de pertenencia. Cuando un líder experimenta el autoconocimiento en forma continua, su gama de distinciones frente a las lecturas del mundo se expande y, con esto, su impacto relacional con otros es mayor. Conocerse a sí mismo, comprender a cabalidad el “observador”, que se es, significa asumir el hecho de que se lee y se habita el mundo, el cual se hace manifiesto en procesos conversacionales de mayor efectividad con otros.

Se entiende que “el ser humano que se es” es un constructo de experiencias acumuladas de un aprendizaje continuo a lo largo de la vida. Cuando se comprende que la “verdad” no es más que una construcción ideológica; cuando se asume que como seres humanos se vive en mundos interpretativos y lo que se percibe es el resultado del “ser social que se es”, cuando se asume esa subjetividad profunda con la obviedad de la condición humana, en ese momento se logra habitar

el conjunto de las relaciones que se generan en y con el entorno en forma consciente. Así, un líder carente de autoconocimiento resulta un referente cargado de puntos ciegos para acompañar los procesos de aprendizaje de otros, y esta falencia se distribuye en una serie de temáticas de gestión, que también intersectan dinámicas relacionales y culturales al interior del grupo.

Un líder resistente al autoconocimiento desplegará una oferta discursiva carente de empatía y conexión con el otro y, desde ahí, sus procesos conversacionales estarán disminuidos de recursos básicos de entendimiento y acción como son, entre otros, los Actos de Habla. Saber pedir, saber ofertar, saber prometer, entender el poder de las afirmaciones por sobre los juicios maestros, validar el poder de las conversaciones con diseños éticamente eficaces son, entre otras instancias, recursos lingüísticos que se sostienen con una postura empoderada que no sólo se fundan en el rol de su cargo, sino que también en una cosmovisión rica en distinciones, criterios y acciones. El Autoconocimiento profundiza el estudio del ser y conecta racional y emocionalmente al líder. En ese momento el lenguaje (Actos de Habla, entre otros), como constructo de conexión con el otro, toma el rol de describir al mundo e intervenirlo para así diseñar una cultura organizacional coordinadamente dialógica. Bajo este escenario, líderes empoderados y conscientes (ontológicos) concluyen en un sentir, un pensar y un actuar comprometido con el autocuidado organizacional, es decir, con la creación de una cultura grupal basada en el cuidado sistémico de las personas y el trabajo mismo.

Cuando las organizaciones se conectan con el cuidado organizacional, es decir, con el respeto y la valoración del otro(a), en ese momento el sentido de urgencia cumple un papel significativo al darle presencia y materialidad al discurso, y a la intencionalidad de este. El sentido de urgencia bajo el actual contexto cultural latinoamericano resulta un factor crítico de éxito para así darle consistencia al relato, y al cumplimiento de propósitos comunes (el cuidado

organizacional entre estos). Y este sentido de urgencia existe en la acción en su anatomía, en la medida que su valoración es compartida por el colectivo, sólo en ese momento las acciones alcanzan un mayor rigor y resultados de relevancia.

En el campo del trabajo generar mundos compartidos es la conclusión de liderazgos claros en sus propósitos comunes; mundos compartidos que representan una comunión de metas colectivas y estas son la síntesis de una cultura organizacional construida sobre valores vivos y socializados transversalmente. Cuando una organización, con un liderazgo consciente y comunicativo, diseña un escenario inclusivo, en ese momento todo lo antes planteado (sentido de urgencia, cultura, mundo compartido...) queda al servicio de un gran recurso dinamizador: la memoria activa (ritos, mitos e hitos). Esta cumple la misión de marcar patrones conductuales claros para el diseño y la construcción de senderos, tanto para el presente como para el futuro de la organización. La memoria activa de una empresa representa distinciones culturales, criterios y experiencias colectivas que facilitan la toma de decisiones en todo tipo de escenarios. A la vez, esta memoria activa también nutre los saberes arquetípicos que facilitan procesos de tanta relevancia para el mundo de los líderes y la comunicación, como es el uso de la intuición.

Hablar de cultura organizacional es dar presencia a contenidos que, facilitados con la voluntad colectiva de la organización, y bajo prácticas de reiteración en el tiempo, estas se transforman en acciones conductuales en el cotidiano del trabajo. Esta cultura, que se co-construye en la coherencia del conjunto de los participantes, debe siempre inspirarse en creencias verosímiles y coherentes. Las culturas, como todo proceso sistematizador, persigue generar una cosmovisión colectiva que en un momento concluya en efectivas dinámicas relacionales al interior del grupo. Una cultura organizacional es, entonces, un espacio de saberes aplicados que todos los días se están reevaluando con una dinámica inconsciente, dinámica, inspirada en un conocimiento

continuo y aplicado, que se sostiene en las creencias y las acciones del ser humano. Este conocimiento vivo surgirá de la colaboración del grupo, como también con una escucha activa como empresa frente a una realidad (glocal) cargada de saberes que nutren e impactan el hacer diario de las compañías. Esta cultura se renueva y dinamiza cuando la masa crítica da contexto y acción a las creencias de ese momento.

Así, estos elementos coexisten y fortalecen la figura comunicativa del líder, en la medida de que este logra configurar y nutrir su relato actitudinal con bases ontológicas conscientes y trabajadas a lo largo del tiempo. La intersubjetividad será, entonces, el resultado de una condición humana asumida y al servicio de un entendimiento inclusivo y basado en valores compartidos.

3.1.2. Diálogo Organizacional

Bajo contextos adversos, altamente dinámicos y carentes de control, el mundo organizacional dialoga, cada vez con mayor rigor, con el campo de la resiliencia y su amplia gama de aprendizajes. De esta forma se logra resignificar lo adverso con recursos de acción y emprendimiento grupal. Una empresa que aprende es un colectivo resiliente.

Las crisis y los cambios hacen del mundo del trabajo y la economía una instancia muchas veces de riesgo y adversidad para organizaciones en la mayoría de los casos educadas para la “estabilidad”. Estos cambios continuos resultan en ocasiones una verdadera amenaza para las clásicas instituciones monolíticas, empresas que no logran comprender y reevaluar tanto sus creencias como sus rutinas. La resiliencia es entonces un agente transformador que invita a la autopercepción del ser social de la organización. Sobre la resiliencia se pueden decir muchas cosas, entre estas, que es episódica, que se funda bajo la promoción más que en la herencia y que su diversidad de interpretaciones cruzan también con la complejidad misma del ser humano. Y esta se transforma para el mundo del trabajo en oferta en la medida que existe una falta absoluta de

cuidado al interior de las empresas (en la región), y en donde la costumbre habitual es esperar a que surjan las crisis, para recién después resignificar lo experimentado e intentar revertir lo adverso. Frente a este panorama la teoría de la resiliencia organizacional busca todo lo contrario: generar empresas fuertes, flexibles y adaptativas y conscientes, para cuando se acerque la adversidad estas instituciones puedan sostener lo complejo en forma efectiva y continua.

La resiliencia es entonces un concepto transformador, en la medida que dialoga experiencialmente con la voluntad, el rigor y el propósito del colectivo. Y esto sucede cuando las personas están comprometidas con una participación clara y alineada a propósitos comunes. Una empresa con una dinámica proactiva y empoderada es una institución con una actitud viva para sostener lo complejo, no solo con teoría sino también con actos reales y al servicio del sistema organizacional y sus objetivos estratégicos.

Aprender, desaprender y reaprender es el resultado de una actitud emocional/racional por parte de una organización, más que el resultado de un momento de azar en la vida laboral de un colectivo de trabajo. Por lo cual participar y co-construir la rutina diaria de una institución con personas atentas y dispuestas, más allá del contexto, es la conclusión de una identidad organizacional clara y conectada. La Identidad organizacional es entonces un recurso dinamizador de la participación, la cual basa su poder transformador en valores y sistemas de creencias cargados de recursos movilizados para, en un momento determinado, llevar a la acción a ese colectivo de manera dispuesta y efectiva.

En general, el mundo del trabajo reduce su identidad al solo acto del negocio, invisibilizando los insumos y las creencias identitarias; por tanto, deja de ganar una autopercepción real sobre sus certezas y fortalezas. Y son estos intangibles fundacionales (el ser social de la organización), el gran motor que predispone a la acción, a la ética y al emprendimiento con relación al otro(s).

Esta organización, que busca incorporar la resiliencia como un componente para su gen colectivo y que dinamiza sus actos con una identidad clara y coherente, asume que el conjunto de sus esfuerzos busca concluir en resultados positivos para la organización. Es decir, un colectivo de trabajo crea, emprende, sostiene y construye en la medida que visualiza la conclusión de resultados de relevancia para un objetivo final: crecer y sostener el sueño económico y organizacional de la empresa. Por tanto, una organización que no es resiliente es una organización que no se cuida y no aprende. Y cuando esto ocurre, la identidad cumple un papel menor, generando dinámicas participativas también disminuidas, impactando todo esto en los resultados finales de la institución y, obviamente, en su subsistencia como agente productivo. Una organización interconectada (discursivamente, relacionalmente...) es una compañía capaz de visualizar su complejidad como una fortaleza, dinámica apreciativa que, si se aplica en forma constante, y que se transforma en criterio y conducta de vida para el conjunto de sus trabajadores.

Precisando: El conjunto de esta investigación centra su compromiso en comprender, a cabalidad, cómo América Latina logra no sólo reflexionar sobre la tríada Comunicación, Liderazgo y Organización, sino que también reflexionar y diseñar nuevos saberes sobre el tema. De igual forma, esta reflexión expandida y sistémica hace entender que los procesos comunicativos al interior de una empresa son de una complejidad mayor; por tanto, requieren de la visualización de nuevas distinciones y argumentaciones sobre los proyectos a emprender, asumiendo que nuevas preguntas urgen por abordar, para de esta forma alcanzar nuevas respuestas, acciones y metas.

El liderazgo y la comunicación al interior del mundo del trabajo requieren de una comprensión integral sobre los múltiples procesos de cognición social. En este sentido, esta investigación sistémica sobre la tríada desmembró las diversas implicancias teóricas e identitarias en donde la comunicación, como eje fundacional de la relación humana, se inserta en una matriz

regional aún en proceso de maduración y consolidación, tanto con el mundo de los líderes como con el mundo del trabajo en su transversalidad.

3.1.3. *Lo individual y lo colectivo*

En ubicación dentro del tejido de telaraña, la metáfora permite una lectura hermenéutica y relacional del “*corpora*” y se configura un recorrido conceptual por los casos seleccionados. Este estudio conecta el eje central –sobre el cual se circunscribe todo quehacer de las organizaciones en América Latina– con un sujeto incluido o sujeto que construye mundo. Con esto, la subjetividad colectiva se teje en un territorio público compartido, el cual estructura los intercambios comunicativos que proponen significaciones sobre la empresa; un lugar donde se persigue el logro de una misión y unos propósitos; hecho que en algunos casos se desarticula o se desajusta de la subjetividad individual. Así, se bosquejan las representaciones sociales como constructos simbólicos que admiten las emociones y los intereses cooperados que fundan sociedades donde el poder adopta medios, ya sean sutiles, ya sean explícitos. Tales representaciones fabrican identidades que resuenan aspiraciones dadas que se ajustan a esa identidad individual en tensiones que median fluctuaciones de modos de vida.

Con esta perspectiva, al final del día laboral se ha vivenciado una experiencia individual, la cual se funda en un aprendizaje continuo a lo largo de la vida, que pasan más allá de los padres, de la ideología de un proceso educativo, del saber empírico de los abuelos o antepasados. Es decir, los sujetos son sociales y con el lenguaje interpretan el mundo; y, cuando se interpreta el mundo, se juzga y se rotula; y, con ello, se actúa. Por tanto, “como se habla, se vive”; como se observa, se actúa. El punto es que esto no es suficiente para el mundo del trabajo en el contexto organizacional, porque lo que se genera, dentro de las organizaciones, son desencuentros, puesto que cada uno funda su vida con su juicio y toma sus juicios como veredictos; como la verdad.

El propósito consiste en comprender que cada sujeto es un observador que desaprende para poder entender el sistema; radica en que cada “yo” individual requiere observarse a sí mismo para concebir qué ha aprendido y por qué lo ha hecho y, de esta forma, dilucidar si eso es suficiente o no para poder llevar a cabo un trabajo; en este caso, con un equipo de gestión. Entonces, ¿Cuál es la invitación al liderazgo? ¿Cómo empezar a conocerse en forma interpersonal, en forma ontológica, con una autopercepción consciente y al servicio de un nuevo aprendizaje? En el fondo, el viaje es para adentro; el viaje es con cada uno de manera intrapersonal. El viaje lo que tiene que hacer, en un minuto, es dar directrices sobre cómo se está observando al mundo, en qué momento se aprendió, sobre si se jugaba o se trabajaba, sobre cómo se trabaja en equipo o sobre el trabajo colaborativo y sobre la construcción de la confianza. El asunto reside en que la autopercepción desafía el propio aprendizaje y, tal vez, puede darle una resignificación a esa manera de leer el mundo. Por eso, la relevancia que se le otorga yace en el reconocimiento de que, al final del día, la verdad no existe y ella es el resultado de una construcción ideológica previa. Igualmente, se trata de admitir que el “YO” individual o colectivo interpreta el mundo, a partir del capital simbólico que ha elaborado, en organizaciones y fuera de ellas; constituye los propios sistemas de creencias y valores. La cuestión radica en determinar o evidenciar si tal capital simbólico es suficiente para poder emprender el vuelo con un equipo o comunidad de trabajo.

Lo anterior se debe a que las lecturas o interpretaciones del mundo constituyen el saber social; son constructos culturales sobre la realidad con sentido sociohistórico. Entonces, ¿Cómo hacer para pasar a un espacio superior de aprendizaje; de una cognición social que está al servicio de valores? Pues, se ha de tener en cuenta que los valores y las emociones catapultan el sujeto a la acción y lo predisponen al diseño del presente y, en consecuencia, del futuro. Con esto, si el sujeto aprendió que tiene que ser desconfiado para controlar a las personas; eso lo lleva a un valor y,

obviamente, a una emoción, lo cual impacta a la persona. En otras palabras, se incursiona en la subjetividad que gravita entre tensiones dentro de la realidad dada y la construcción propia del sujeto.

3.1.4. Poder y Transformación

Cuando un líder no visualiza el observador que es, cuando no hay autoconocimiento, el cómo configura el mundo, el cómo lo interpreta y el cómo lo interviene; cuando un líder no logra entender eso, es porque está en lo táctico (en el hacer), entonces da luces sobre un líder con muy bajas capacidades a nivel comunicacional para intervenir al grupo. Así, surge un interrogante: ¿Cómo es la comunicación que, más allá del entendimiento con el otro, se transforma en un agente dinamizador no solamente de construcción de relatos sobre el entorno, sino que también interviene el imaginario colectivo y los sistemas de creencias de los propios equipos de trabajo? Con esto, el logro final estriba en la comprensión de la intersubjetividad como la construcción individual en referencia con el mundo; así, hay un tremendo espacio de aprendizaje en la intervención. El primer punto es verlo; es que el sujeto valide y se empodere para, de esta manera, sostener el proceso de cambio y, claramente, articular una nueva coherencia en el sujeto para, después como líder, intervenir los procesos dialógicos con el entorno y, como resultado, resignificar las creencias y las acciones.

En otras palabras, el poder del líder –en cuanto a la comunicación al interior de la organización– yace en la comprensión que este obtiene de observar el sistema y, en la perspectiva del sistema, considerar que hay una memoria activa que habilita al sujeto para que realice acciones de una determinada forma. De ahí que el reto del líder es “subir al balcón”, observar el sistema de manera completa y poder observarse a sí mismo. Con ello, el líder tiene la capacidad de comprender que los cambios para que sean cambios tienen que responder a dos grandes preguntas:

¿Qué se quiere cambiar? Y, a la vez, ¿Qué se quiere preservar de aquello que se es como ser individual y social? Por tanto, más que hablar de cambios para el mundo del trabajo, se trata de hablar de transformaciones. Esto es, se contempla la manera en que resignifica lo valórico, lo emocional y lo cognitivo en la intervención con el mundo. Cuando una organización tiene la capacidad de aprender, desaprender y reaprender, se convierte en una organización flexible y fuertemente adaptativa. En consecuencia, el rol del líder consiste en llevar al colectivo de trabajo a un espacio de autopercepción y acción, lo cual ocurre en la medida en que todos, en lo individual y en lo grupal, pueden significar sus saberes y actualizarlos en acciones, en el marco de una conexión ética-emocional y al servicio de los resultados.

De lo anterior se desprende otra manera de mirar la comunicación. Se trata de pasar a otro territorio conceptual que trasciende la mirada clásica de las narrativas, los soportes, las estrategias y que da cabida a una concepción más transversal, ecléctica, que conecta con dimensiones de relacionamiento. Así, se plantea que la comunicación está en todo, más allá del circuito rotulador, más allá de lo que es comunicación organizacional o comunicación interna. La comunicación está en las prácticas de recursos humanos, está en el rubro de los beneficios, está en cómo el líder se relaciona con el entorno, está en las dinámicas conversacionales, está en las prácticas éticas, entre otras. Al tenor de la Escuela de Palo Alto, “todo comunica”; y es ahí donde está el poder. Cuando un líder logra comprender que el sistema, en sí, resulta ser una herramienta poderosa para conectar y comunicar y, con esa comunicación, genera entendimiento y con el entendimiento forja acciones concretas, el líder configura PODER. Este hallazgo pone de manifiesto que se expanden las ideas de comunicación y de liderazgo y, además, se entiende que la dinámica comunicativa está en campos donde antes se pensaba que sólo estaban las prácticas técnicas. Esto representa, en sintonía con Humberto Maturana, una invitación a construir una cultura de la convivencia, lo cual equivale

a adentrarse en una cultura de la comunicación. Cuando el sujeto está en la cultura del respeto se ubica en la cultura del entender-te, del valorar-te, del aceptar-te, del integrar-te; un espacio para la otredad que reclama reconocimiento, valoración; en otras palabras, visibilización o existencia.

3.1.5. Territorio e Inclusión

Los casos revisados permiten delinear un continente que vive tensiones entre sus estructuras propias y otras importadas de modelos extranjeros. La riqueza del territorio latinoamericano admite la inmensa riqueza de los recursos naturales y la inmensa diversidad de especies naturales. Sin embargo, este escenario se desconoce en la vida institucionalizada del sujeto. Este escenario es esquivo para el mundo del trabajo. Las organizaciones, líderes y trabajadores conviven en estilos aprendidos y dados sin dar cabida a paradigmas nuevos o propios del continente. Con esto, los líderes que enfrenten el reto de promover estilos de vida organizacional humanizados y propios, ya que son muy pocos los miembros de las organizaciones dispuestos a aprender, menos aún conocimientos que rompen la objetivación del sujeto y el rescate de su libre desarrollo en un territorio propio. Ahora bien, la construcción de un sujeto sobre el territorio trasciende el espacio geográfico; es un constructo donde hay arraigo, sentido de pertenencia e identidad. El territorio latinoamericano se escapa de las manos de los líderes cuando estos se acogen a paradigmas organizacionales y comunicativos dados.

En Latinoamérica los buenos liderazgos son aún insuficientes; es por esto por lo que las empresas en su mayoría son muy verticalistas y diferencian el poder de quien lo tiene y quien no lo tiene. Esta tensión produce una brecha que introduce al sujeto en la dinámica de repensar un espacio de aprendizaje mayor. Por eso, el ámbito organizacional se pregunta por qué tienen estructuras anquilosadas en la organización, en el liderazgo y en la comunicación. Una aproximación a la respuesta conduce a unas estructuras donde las tomas de decisiones son más

lentas y donde para llegar a una acción se tiene que pasar por muchos protocolos y por muchas conversaciones; procesos muy burocráticos.

Esto no quiere decir que en América Latina no existan organizaciones exitosas. Los casos revisados evidencian que estas organizaciones han logrado ser organizaciones inteligentes, porque la gente maneja mucha información, ya que están empoderadas y porque tienen un espacio para aplicar su poder. Con ello, la brecha entre el líder y el trabajador es mínima; en consecuencia, son organizaciones muy flexibles muy adaptativas y con capacidad de aprendizaje rápido, lo cual fortalece la plasticidad y agilidad interna.

3.1.6. *El miedo y la desconfianza*

En la lectura, de salto en salto, entre el tejido de araña, se develan dos sensaciones que albergan conductas encaminadas a preservar lo establecido. El miedo, es el temor para cambiar protocolos de acción ya enraizados con estilos aprendidos en las organizaciones. Este temor retiene al sujeto, lo estanca, no le permite pensar y construir su estilo propio. Ese miedo garantiza una supervivencia efímera ya que, si el sujeto en la organización es una ‘ficha de juego’, entonces se puede remover en cualquier momento.

En consonancia con Humberto Maturana, la condición fundamental de la existencia es la confianza. Si esa condición existencial se tensiona, entonces el sujeto se ve expuesto a alteraciones de cualquier índole y su actuar social-organizacional se ve afectado. La confianza, entonces, se teje con las vivencias y deja huellas en la historia. Así, las organizaciones han de promover la confianza y, por ello, cuando niegan u objetivizan el sujeto se viola la confianza y se niega su historicidad.

Ahora bien, otros temas importantes en las empresas latinoamericanas, a nivel interno, es el miedo y la desconfianza, los cuales tienen el efecto de no generar empoderamiento. Así, cuando

no se genera empoderamiento, el grado de compromiso del trabajador es menor. Es de aclarar que en esas condiciones se cuecen organizaciones que no tienen niveles de compromiso y, en consecuencia, se impacta cada sujeto de la empresa dando como resultado la calidad de la gestión cada vez más baja. Esto se corrobora cuando se reporta que 85% de los trabajadores que se van de una empresa no es porque no les gustó la empresa sino porque no les gustó el líder; ellos rotan porque carecen de capacidad de aprendizaje; porque los líderes no invitan a aprender. En otras palabras, los líderes mantienen la brecha ya que su interés se centra en tener el control y, si el sujeto no se tiene en cuenta, este trata de aislarse de la organización y dar su mínimo esfuerzo reduciendo la calidad del trabajo. En América Latina la calidad de la gestión tampoco es una fortaleza; eso impacta fuertemente en la brecha del uso del poder y, en consecuencia, se produce la desconexión con el campo del aprendizaje, el cual está excesivamente conectado con lo táctico, dando como resultado parálisis para replantear la cultura, lo cual hace que las organizaciones pierdan oportunidades potenciales.

3.1.7. *Imaginario y Autoridad*

En busca de la relación triádica, organización-liderazgo-comunicación, emergen categorías circulantes en forma de espiral. De salto en salto, se teje como la telaraña relaciones que dan sentido y significación a categorías que abonan en la comprensión del objeto de estudio de esta investigación.

En primer lugar, al revisar el Diccionario RAE se encuentra que el término imaginario proviene del latín *imaginarius*, que evoca una imagen simbólica a partir de la que se desarrolla una representación mental. De manera puntal, el imaginario colectivo se asume como la construcción de una comunidad –en este caso la comunidad organizacional– de una representación mental

compartida que contempla los rasgos esenciales, los referentes conceptuales y que se difunde por medios de comunicación en otros grupos sociales provocando efectos en su comportamiento.

Los hallazgos de la exploración del “*corpora*” llevan a que en una comunidad corporativa se viven las tensiones entre el imaginario clásico y el imaginario humanizante o de sujeto incluido. Es de resaltar que las fluctuaciones en organizaciones exitosas tienden hacia el segundo, el imaginario latinoamericano conecta mucho con esto de marcar la estructura, de marcar los roles, de confiar del equipo, de no conectar mucho con la emoción porque eso debilita. Este imaginario no genera espacios tan democráticos ni tan participativos y considera que comunicar es dar información para que la gente trabaje e instaure una forma de proceder. Así, el liderazgo pierde muchas oportunidades de conexión con las personas porque se adopta un rol bastante autoritario, verticalista, lo cual opaca instancias de encuentro con el otro.

Con lo anterior, la relación liderazgo-comunicación prejuzga, rotula y emite juicios maestros que predisponen las acciones de la comunidad organizativa; por ejemplo, “el sindicato es malo y a la gente no hay que darle confianza” son frases que no permiten abrir un espacio común de interacción comunicativa y alimenta la formación de líderes que fundan su actuar en paradigmas clásicos. En pocas palabras, esta es la imagen que se mueve alrededor de las organizaciones latinoamericanas y que, afortunadamente, las lecturas del “*corpora*” revalúa y que lleva a reconocer que la relación liderazgo-comunicación en las organizaciones se ha venido construyendo a la par con un continente que está en un proceso de aprendizaje continuo en un clima donde el tema de la autoridad y el uso del poder es primordial para tener el control del negocio, de las personas, de todo. Por su parte, las organizaciones se sienten, muchas veces, abusadas (maltrato, malos sueldos, malas condiciones laborales; carencia de trabajo decente).

3.1.8. *El Dolor del Líder*

La lectura de la documentación de los casos evidencia que la relación triádica comunicación-liderazgo-organización en Latinoamérica se halla inmersa en el océano de las emociones, las creencias y los valores; todos ellos aportan en la formación de representaciones sociales de las organizaciones en la región.

Históricamente la pobreza, la desigualdad social y la distribución de la riqueza son esquemas de vida que Latinoamérica no ha resuelto y que tocan las organizaciones de manera directa. La región se encuentra en proceso de adelantar el escalón hacia el desarrollo. Además, está en medio de luchas por el poder que han conducido a los sujetos a unirse al dolor inmenso de identidad, al dolor de indiferencia por la malversación de fondos, al dolor de conflictos armados o no, al dolor de democracias corruptas o dolor de autoritarismos y dictaduras. Este dolor cobija al sujeto en todos sus ámbitos de acción, donde las organizaciones no pueden escapar. Este es un dolor muy profundo y que se conecta con la prefiguración donde el sentir es que no hay meritocracia, de que no hay merecimiento o de que no hay un reconocimiento al trabajo. La incertidumbre es un sentir permanente en la vida de las sociedades de este continente.

Ante esto, ante ese dolor, el sujeto se objetiviza y se invisibiliza; se anula o se niega su subjetividad. Por tanto, los equipos de trabajo en las organizaciones replican imaginarios y acciones que tienen efectos sobre el percibir de los trabajadores, quienes expresan no sentirse valorados ni reconocidos; que no se sienten incluidos. Los líderes, con esto, acogen una experiencia de miedo reactivo ante el riesgo de perder sus fueros cuando se anuncia la creación de un sindicato. En consecuencia, se sostiene una tensión entre los líderes –que ganan más, que tienen acceso a mayores beneficios, que reciben más y mejores oportunidades de capacitación, que tienen una red de contactos mayor– y la base organizacional vigente que está para el trabajo y que es

cambiable como una pieza de repuesto de una máquina donde no se valora ni se cuida tanto. Este dolor es sinónimo de carencia de cuidado.

Desde otro ángulo, aparece el mando medio: la jefatura. Son trabajadores que en un momento hicieron bien las cosas y cumplen con ciertos requisitos; perfiles específicos para generar un control en la ‘cintura’ de la organización que es la jefatura. Por lo general, se piensa que la jefatura nunca está muy capacitada y cumple la función de subir y bajar la información, de hacer que la gente vaya a lo táctico y realice efectivamente su proceso. Aquí se arraigan liderazgos que buscan alcanzar un mayor poder y eso muchas veces los pierde y, a la vez, los hace un segmento que está ávido de aprendizaje y querer mejorar porque, en el fondo, se acerca más a lo que es el poder, el liderazgo y la gente que toma decisiones... Eso gusta mucho.

De forma transversal, el mundo del trabajo latinoamericano está en un espacio más allá del aprendizaje; está en un espacio todavía “inocente” con respecto a lo que es una buena calidad de vida en el trabajo. Aún falta mucho por aprender en la región. Hay dolor de carencia de conciencia sobre elementos clave que son higiénicos para que las cosas ocurran entre la comunicación, el liderazgo y la ética. Este es un continente que sabe de un espacio intermedio de aprendizaje continuo, que sabe de la carencia de teoría crítica y la construcción de casos propios y no hacer uso indiscriminado de matrices norteamericanas, europeas y asiáticas de gestión, de sistemas de control extranjerizantes obviando, muchas veces, que la región cuenta con una cultura organizacional diferente.

Además, se percibe la brecha entre lo que es la exigencia del logro y lo que es también la realidad cultural actual. Con esto, la mirada latinoamericana ‘interna’ sobre los trabajos sigue con la vinculación del dolor, del cansancio y del *stress*; en otras palabras, el gran tema de fondo de esta tesis: el uso del poder. Se revisa la explicación del poder y cómo con ese poder se construyen

comunidades de trabajo. Esto significa, dar cuenta de la aplicación de un poder en manos de un líder que inevitablemente no está capacitado para asumirlo, aplicarlo; que no necesariamente entiende. Entre los elementos centrales de la cultura corporativa latinoamericana se ubican el uso del poder y la capacidad de aprendizaje de los líderes de la comunidad de trabajo. Estos elementos configuran una dimensión Ética, la cual da cuenta de cómo las organizaciones son responsables y cuidadosas con sus trabajadores y también cómo relacionan lo que es la gestión y el trabajo - resultados.

En síntesis, la descripción anterior entra en tensiones con un modelo de negocio con un desarrollo organizacional equitativo y al servicio de las personas. Así, en América Latina todavía está muy separado lo que es el modelo de negocio y el desarrollo de las personas. Esta brecha produce un dolor de falencia y esta se vive en el sentir de la pérdida de aciertos, lo que puede tener como consecuencia, a mediano plazo, dañar el negocio.

3.1.9. La Desesperanza Aprendida

La conjugación de relaciones con el tejido de araña desemboca en lecturas de los casos en términos de la caracterización de las organizaciones de la región con base en la relación liderazgo-comunicación. Cuando el sujeto enfrenta circunstancias sobre las que no tiene control, cuando siente que nada de lo que haga lleva a cambiar lo existente, cuando vive parálisis ante la acción se cae en la llamada desesperanza. Este estado provoca aprendizajes en los contextos organizacionales dados, donde se estructuran relaciones de poder que obstaculizan las transformaciones y buscan se mantenga el orden establecido.

Las organizaciones de la desesperanza aprendida, en el mundo del trabajo latinoamericano, viven y replican realidades de resignación y creencia de que ‘nada va a cambiar’. Cuando el sujeto se ve envuelto de este escenario, calla, evita y se preocupa más por solo recibir el sueldo a fin de

mes (sobrevivir); se vive en la simulación del trabajo. Así, las organizaciones pueden reportar éxitos y dicen que el clima organizacional está bueno; pero, por dentro –cuando se sale de lo cuantitativo y se pasa a lo cualitativo– se evidencia el caos. Allí habita la desesperanza aprendida, la cual ha fraguado un mundo simulado, un mundo inventado.

Igualmente, esto ocurre con las personas; ellos sienten que no están en el mejor de los mundos laborales; sin embargo, con ese salario pagan sus cuentas. Este hecho quita vigor a una organización. El pago les quita hambre, les quita la ambición, les quita la innovación, la creatividad, la capacidad de reinventarse. Entonces, entre la resignación y el miedo reside una tremenda fisura, que daña el campo del desarrollo. En la fisura están la brecha de líderes, la brecha de poder, la brecha ética, la brecha de todo. En consecuencia, toman fuerza las organizaciones aún más aisladas, desconectadas y obviamente en conflicto con el poder interno.

En otras palabras, el sujeto en simulación está en la brecha de poder y los trabajadores padecen miedo, desconfianza y desesperanza aprendida y como resultado las conversaciones tampoco son verdaderas, ni racionales ni argumentativas y cada vez más informativas y enjuiciantes. Estas conversaciones no procuran soluciones a los problemas. Se aprende, por el uso del poder, a realizar conversaciones muy débiles; no son conversaciones frontales, asertivas, porque hay mucho miedo. En consecuencia, la gente se cuida y maneja ‘la doble agenda’; una conversación velada, sin transparencia ni asertiva. En varios países la gente no se atreve a expresar lo que le pasa por miedo, por desconfianza, porque saben que después perderán sus trabajos. Así se opera, así se ha aprendido a funcionar, así se sobrevive. Por ende, las organizaciones que están en el plano de la sobrevivencia plantean que la calidad del trabajo no sea buena y el compromiso sea bajo. De esta suerte, las conversaciones son el resultado del trasegar de esta historicidad del día a día. De la manera cómo se conversa es la forma cómo se abordan los problemas, cómo se

coordinan las acciones y cómo se mantiene una determinada dinámica comunicativa en las empresas.

3.2. Razón de Ser de los Rasgos Discretos

Esta investigación diseña su metodología conducente a develar las categorías emergentes que se sintetizan en el perfil del líder latinoamericano, a partir de una elaboración continua de distinciones, lecturas y experiencias que, en forma sinérgica, co-construyen un campo de saberes al servicio de una mirada integral e inspirada bajo un concepto fundacional: el Liderazgo Dialogante. Este hallazgo se teje con la tríada constituida por el liderazgo, la comunicación y la organización, tres elementos que se nutren y se cohesionan para nuevos propósitos. Este triángulo conceptual, con el pasar del tiempo y la acumulación de saberes, concluye en recursos al servicio de una práctica más robusta con respecto a la comunicación y el liderazgo. Desde este constructo, la Gestión (excelencia, cultura de calidad y generación de conocimiento), la Resiliencia (autocuidado, ética en común y sistematicidad), los Resultados (propósito común, respuesta o sentido de urgencia y sistematicidad), la Organización (trabajo con talento humano, comunicaciones internas y mirada estratégica y táctica), la Participación (co-creación, sinergia y coordinación y movilidad), la Identidad (valores, creencias y mitos, ritos e hitos) y los Actos de Habla (afirmaciones, declaraciones, juicios, promesas, ofertas y pedidos), han cumplido el rol de dar visualidad y acciones a tres grandes planos transformadores para toda agrupación humana: la Ontología, la Axiología y la Gnoseología. Cada uno de estos planos cumple un papel dinamizador al interior del colectivo y, además, se hace un faro de posibilidades para la existencia humana y su comprensión del mundo del trabajo con actos consistentes y sostenidos en el tiempo.

La Ontología desempeña la función de estudiar y conocer al sujeto, como dinámica básica para sostener sus certezas y plantear retos para sus espacios de aprendizaje. Este plano ontológico

lleva a comprender el mundo de posibilidades que vive a diario el ser humano, en la medida que habite en escenarios de autoconocimiento y consciencia activa. Por su parte, la Axiología lleva a resignificar continuamente la existencia humana con el estudio de los valores. Es decir, la ética es el eje central de este concepto transformador que busca investigar los motores de vida y los cánones de relacionamiento individual/grupal. La dimensión axiológica resulta ser el marco teórico relacional y, desde ahí, el campo de vinculación con otros. Por último, la Gnoseología estudia el conocimiento para, desde este plano, expandir sus posibilidades de comprensión del mundo y de sus futuros escenarios. Un sujeto alejado del conocimiento, del aprendizaje y del saber, culmina en un individuo carente de distinciones para sostener cambios y resignificar su propia vida.

Esta investigación asume que la comunicación y el trabajo no son dos elementos aislados en la vida cotidiana del ser humano, sino más bien, que representan dos escenarios cargados de saberes, aprendizajes y puntos ciegos (de preguntas) que, a ratos, con las propias dinámicas de obviedad (y enemigos del aprendizaje también), se toman como caminos ya recorridos y carentes de nuevos aprendizajes. Cuando un ser individual/grupal expande su propio observador, configuración propia del mundo, no sólo complejiza su vida con nuevas preguntas, sino que también amplía las condiciones de posibilidad para su desarrollo y su crecimiento como agente de cambio para su propia existencia y para la de su entorno, también. El poder está en la dialéctica conceptual.

Este ir y venir de distinciones poco a poco fragua acciones que están al servicio de objetivos claros y esperados por el mundo del trabajo. En el caso de la comunicación, se espera que esta fomente el entendimiento humano (conversación), coordine acciones colectivas, dé vida al campo de la identidad y fortalecer su apuesta irrestricta por el desarrollo del ser a nivel integral. Por su parte, las expectativas con el liderazgo dialogan con el cumplimiento de los fines colectivos, con

la articulación de una vida con sentido laboral para el conjunto de las personas, con el fortalecimiento de la participación empoderada y con el reconocimiento del campo valórico al interior de la empresa. En lo organizacional, el objetivo es claro: fundar una cultura de la excelencia que potencie dinámicas de aprendizaje donde se comprenda el rol de la emoción en el hacer diario y del conocimiento, como un elemento apalancador del presente y del futuro del trabajo. Poco a poco se configuran campos de acción; verdaderas categorías emergentes que no sólo resignifican el objeto de estudio, sino que también lo empoderan con nuevas prácticas y dinámicas de socialización. Estas categorías cumplen el rol no sólo de dar cuenta de la realidad comunicativa abordada, sino que invitan a asumir estos hallazgos con una actitud resolutiva y al servicio de las necesidades específicas del contexto.

Las categorías emergentes existen sólo en la medida en que, más allá de visualizarlas, cambian en indicadores conductuales de transformación y resignificación de la propia existencia identitaria, como región. El poder de estos hallazgos teóricos está en la capacidad de darles presencia y protagonismo en las dinámicas conductuales del mundo del trabajo y sus líderes regionales. Estas categorías son la voz de una historia que busca despertar.

CAPÍTULO 4. MODELO COMUNICACIÓN-LIDERAZGO

4.1. Preámbulo: de la Propuesta Teórica

4.1.1. *Principios del Modelo Teórico-Operativo: Liderazgo Comunicativo*

- a. El Liderazgo Comunicativo se funda en la tríada Comunicación-Liderazgo-Organización; tres ejes conceptuales dinamizados desde los planos ontológico (estudio del ser), axiológico (estudio de los valores) y gnoseológico (estudio del conocimiento).
- b. La tríada se entiende como la interrelación de los factores de éxito o elementos que permiten al líder conseguir los propósitos comunicativos que se ha formulado al interior de su organización.
- c. Las dimensiones de acción son variables que afectan la realidad comunicativa de un líder en el contexto organizacional.
- d. El Modelo Conversacional Vivo apoya al Liderazgo Comunicativo en su función de recuperación del sujeto y su empoderamiento frente a la construcción de la realidad social en las organizaciones.
- e. El Liderazgo Comunicativo como modelo de intervención está al servicio de la particularidad de cada realidad organizacional, asumiéndose que su uso responde a una complejidad sistémica que requiere de ciertos recursos en instancias específicas.

4.1.2. *Funciones del Liderazgo Comunicativo*

En este acápite se presenta una categoría que emerge del proceso permanente de reducción de datos, generación de categorías y reducción de categorías que dan elementos para la comprensión de la realidad social de las organizaciones en América Latina. El Liderazgo Comunicativo representa en sí un sistema de distinciones aunadas al servicio de un entendimiento humano fluido e inspirado en la expansión de la persona en su espacio laboral. Este sistema (teórico/práctico) reconoce al ser humano como el centro de todo proceso social, productivo y

educativo. Desde esta premisa se valida al rol del líder, como un ente dinamizador de relaciones, emociones, coordinaciones y materializador de sentido.

- El Liderazgo Comunicativo asume la Comunicación como una excusa para **conectar a los seres humanos** con interacciones reales, eficaces y alineadas a un sentido vivo (por qué y para qué). Este liderazgo entiende que su rol es generar coordinación, movilidad y resultados para colectivos de trabajo, inspirados y comprometidos con el entendimiento humano desde la validación y el respeto integral por el Ser.
- El Liderazgo Comunicativo favorece la **flexibilidad y adaptabilidad** del mundo del trabajo, ya que plantea sus tres pilares fundamentales: a) el ser humano como plano básico de adaptabilidad y transformación, b) el aprendizaje como recurso sinérgico de co-creación sobre el cómo repensar el presente y el futuro, y c) la propuesta valórica para rediseñar la matriz relacional como colectivos-éticos.
- El Liderazgo Comunicativo es una **construcción del sujeto** de manera intersubjetiva en ambientes laborales, entendiéndose esta intersubjetividad como una posibilidad de autoconocimiento para, de esta forma, comprender con mayor profundidad la construcción individual y colectiva de la organización con su capital simbólico. Un líder que no se conoce como ser humano está imposibilitado de acompañar y liderar.
- El Liderazgo Comunicativo resulta ser también una instancia de diseño y ejecución para la construcción de la **Marca Personal** del líder. Asumiéndose esta marca como un recurso expansivo, apreciativo y al servicio de la experimentación y el crecimiento individual del líder. Una Marca Personal real invita a la diferenciación con el entorno, con recursos personales y prácticas de aprendizaje continuas. Carisma es poder.

- El Liderazgo Comunicativo entiende la **confianza** como un espacio dialógico para intervenir el presente y el futuro con acciones alineadas. Un líder sin confianza limita sus posibilidades conversacionales, como también sus dinámicas de relaciones con el entorno. La confianza dinamiza de igual manera que la desconfianza traba y, a la vez, tal confianza resulta ser un gran recurso transformador para el líder y para el propio hacer corporativo.
- El Liderazgo Comunicativo escucha la práctica motivacional del equipo con **sentido resuelto** por justificar el para qué y el porqué de lo que hacemos. El dinamismo de un equipo surge de la toma de conciencia y la trascendencia por lo que “me mueve como ser humano”, bajo esta premisa un líder no tiene futuro obligando a su gente, sino más bien debe movilizar con apoyo en una narrativa significativa y resiliente.
- El Liderazgo Comunicativo se inspira en la **génesis de la escucha**. Escuchar es ver al otro, es validarlo y buscar un puente de entendimiento. Escuchar es aceptar al ser completo y, desde ahí, captar sus relatos, búsquedas, dolores y motivaciones. Un líder que escucha es un líder al servicio del otro y, a la vez, con recursos de acompañamiento apreciativo para así alcanzar la expansión del otro(a), del equipo.

4.2. Modelo Conversacional Vivo (MCV)

Esta propuesta de modelo pretende consolidar un conjunto de elementos que se conjugan en función de generar procesos comunicativos eficientes, en favor de los líderes, del cumplimiento de su rol y, en última instancia, en favor de la comunidad laboral general. Esta comunidad que busca reconocimiento está a la espera de interacciones comunicativas justas y respetuosas con sus particularidades. Por ello, propone al líder acudir a sus recursos, saberes y experiencias ya hechas conducta con el trasegar por su vida laboral y combinarlos con los recursos, saberes y experiencias del equipo.

El Modelo Conversacional Vivo no consiste en recetas prefiguradas con propósitos de manipulación en función de beneficios particulares negando la participación del otro. Se trata de recuperar el sentido de la conversación (diálogo honesto), no como manifestaciones texto-discursivas a la luz de los ojos evaluadores del bien o mal actuar comunicativo, sino de convocar el sentido social donde se producen encuentros y conexión con el otro(s).

Por lo anterior, este modelo constituye un componente fundamental a la base del Liderazgo Comunicativo. Su funcionamiento se expande hasta el sentido del sujeto latinoamericano, quien pasa la mayor parte de su vida en escenarios laborales; quien se construye y re-construye permanentemente y quien ha de liderar procesos organizacionales.

4.2.1. Liderazgo Comunicativo y Paradigmas Teóricos

La comunicación no es una fórmula; es en realidad el uso de una multiplicidad de herramientas para el encuentro humano, en momentos determinados del diario vivir laboral. La comunicación es un hecho social en el cual los intercambios construyen realidades cuando cumplen una función mediadora entre la realidad y el pensamiento. Por ello, el ritmo, que se imprime al devenir de los eventos existenciales en el ámbito organizacional, marca los intervalos, las pausas y los silencios que acompañan el discurrir verbal y simbólico sobre la realidad, por el líder y la comunidad que lidera.

Con esto, el sentido de la conversación se hace también silencio. El silencio se adopta como una forma de hablar; el silencio es palabra en comunicación cuando este sobrepasa el soliloquio a diálogo con la escucha. El silencio contiene los sonidos, pero no los niega hasta paralizar los intercambios comunicativos; no es negación de la acción. Por el contrario, el silencio es participación activa, hasta la objetivación del “yo” a partir del otro; es dar sentido a lo que el otro está diciendo.

Con el discurso se construye el sujeto. El sujeto “es” no porque lo que se ve, sino porque se le escucha y, así, se da sentido a su discurso. Así, co-construir se refiere a ese “habitar el uno en el otro”; a co-existir con otros; es reconocer a los otros y a sí mismos en los contextos global, local y lineal donde construye territorios donde co-habita en la interacción. Esto significa adentrarse en disciplinas que reconocen el ‘sujeto incluido’. Con esto, los Actos de Habla cumplen funciones que se ponen o no al servicio de ideologías particulares. Igualmente, como los mitos fijan, establecen o reafirman realidades que terminan siendo secularizadas.

Hablar de comunicación tiene tantos matices como perspectivas teóricas de interpretación se han construido. ¿De qué hablamos? ¿de liderazgo comunicación en contraste con otros posibles tipos de liderazgo o de comunicación? ¿se habla de liderazgo para la comunicación o comunicación para el liderazgo? Con estos interrogantes se abre el diálogo con la propuesta fruto de esta investigación

4.2.2. Integración con los Rasgos Discretos

En algo más de dos décadas el mundo de las empresas de la región ha acompañado, con templanza muchas veces, sus procesos políticos y económicos al interior de sus naciones a partir de continuas prácticas transformacionales. A la vez, junto a esta experiencia, se considera un marco teórico fundado en tres elementos de alta relevancia como es la comunicación, el liderazgo y la organización. Estos factores críticos de éxito resultaron bastiones inspiradores que se transformaron en una tríada teórica / práctica que desembocó en una mirada sistémica sobre el rol y la eficacia de la comunicación al interior de la organización sobre un eje central: el liderazgo. Es decir, la comunicación expandió sus vínculos de acción con otros saberes.

Esta investigación logró bosquejar un mapa de dimensiones de acción, conceptos cargados de recursos y prácticas, todas al servicio no solo de dar visualidad teórica a los elementos

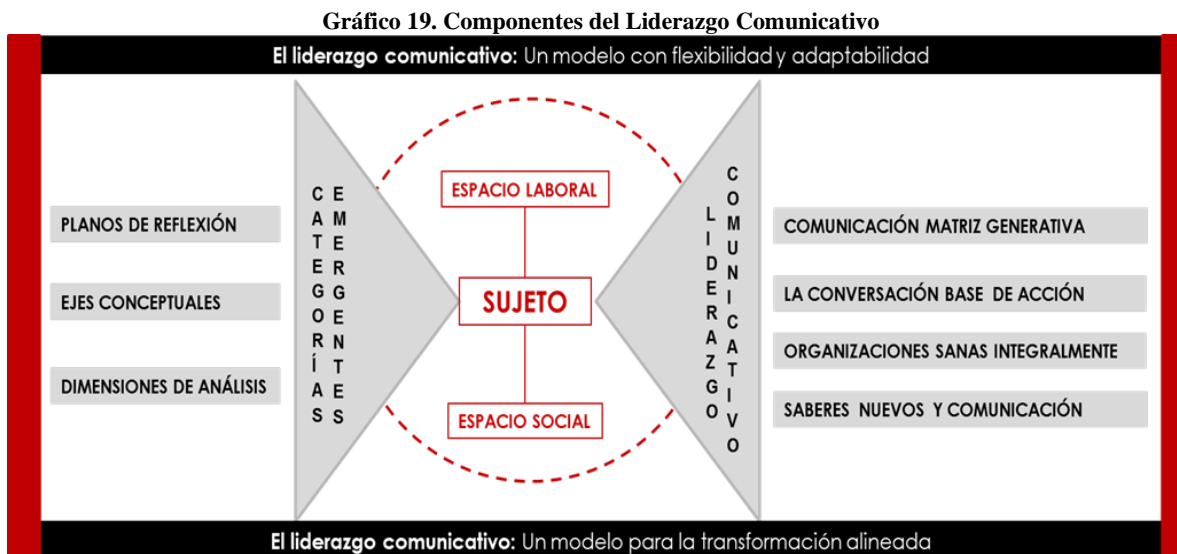
investigativos, sino más bien de desempeñar un rol efectivo de un hacer organizacional comprometido con el entendimiento al interior de las empresas. Así, por ejemplo, la Gestión busca instalar en forma sistémica el rol del buen trabajo y el desempeño de excelencia. Por su parte la Resiliencia enfatiza el tema del cuidado organizacional con una ética compartida. Los Resultados representan la búsqueda final de toda empresa: generar un logro posterior a la buena gestión. Desde la óptica de la Organización, la meta se fijó en torno a un colectivo humano comunicado y afiatado para emprender las acciones exigidas para el cumplimiento de la tarea, de manera estratégica y táctica. La globalidad de estas *dimensiones de acción* sólo alcanza una real efectividad cuando la “Participación” es la adecuada, está basada desde una colaboración transversal, y en tiempo real. Elementos básicos para toda organización se integran a estas Dimensiones de Acción, como son la “Identidad” y el conjunto de sus recursos (valores, creencias, etc.) y los “Actos de Habla”. Estos últimos son los recursos dinamizadores de los procesos conversacionales de todo colectivo humano, indicadores que buscan la coordinación permanente al interior de las empresas con las prácticas del lenguaje. La globalidad de estos elementos está definida en esta investigación como las Dimensiones de Acción, ya que cumplen la tarea de generar movilidad y, con esto, nuevos resultados en las expectativas internas de la organización. Con esto, el lenguaje resulta una distinción vital.

Los planos (Ontología, Axiología y Gnoseología) se enmarcan en estudios específicos de la condición humana. El estudio del ser, el estudio de los valores y el estudio del conocimiento resultan para esta investigación tres recursos movilizados que no sólo dan presencia a instancias de preguntas y reflexión, sino más bien, representan tres instancias de estudio-acción fundamentales para la expansión de esta investigación a indicadores mayores al solo hecho de llevarlo al campo de lo operativo. Entender al ser humano, conocerlo (y conocernos

intrapersonalmente), entender sus valores y ética de relacionamiento y, a la vez, visualizar sus dinámicas de aprendizaje e interpretación del mundo; concluyen en tópicos de relevancia a la hora de dar profundidad y robustez al proceso comunicativo de un colectivo de trabajo en general. La sinergia de estas dimensiones no posee límites teóricos ni prácticos.

Cuando la tríada (Comunicación, Liderazgo y Organización) se interconecta con las Dimensiones de Acción, los planos (Ontológico, Axiológico, Gnoseológico) toman vida y concluyen en Categorías Emergentes de alta relevancia para comprender la globalidad del objeto de estudio. Estas categorías entrecruzan elementos como el perfil comunicativo-organizacional en líderes latinoamericanos, con la intersubjetividad en el mundo construido, la interconexión y el valor sistémico del diálogo organizacional. A la vez, lo individual y lo colectivo están al servicio sinérgico con el poder y la transformación, como también este recurso dialoga con el territorio y la inclusión en la región. Estas Categorías Emergentes también concentran elementos como el miedo y la desconfianza, junto a lo imaginario y la autoridad latinoamericana. Por último, estas Categorías Emergentes contemplan también el dolor y el sentir del líder de este continente, como también, la ya conocida ‘desesperanza aprendida’ en relación con la realidad laboral latinoamericana y que se puede llevar a lo económico y a lo político.

El conjunto de estos elementos se forja en dos franjas de acción, la primera es la comprensión a cabalidad de este estudio y, en lo específico, el Liderazgo Comunicativo se ancla en dos recursos fundamentales: la flexibilidad y la adaptabilidad como temas de relevancia para el funcionamiento integral dimensiones de análisis o dimensiones de acción. De igual forma, estos 18 casos, tanto públicos como privados, de 9 países del continente, representan el *corpus* de análisis y comprensión para, de esta forma, asumir la complejidad de este sistema cultural y económico que significa el campo organizacional latinoamericano.



Fuente: Elaboración Propia

Posterior a la sistematización y análisis de los datos, se desarrolló un modelo propio de comunicación interna para las empresas, tanto públicas como privadas, en donde el rol del liderazgo resulta capital. Este modelo tiene por nombre Liderazgo Comunicativo (Ver Gráfico 19).

Este modelo surgió de un diseño que se fue construyendo en base a los hallazgos y aprendizajes que con el tiempo fueron surgiendo de este estudio. El Liderazgo Comunicativo como modelo de intervención organizacional funda su eficacia en su flexibilidad y adaptabilidad, dependiendo de contextos tan dinámicos como la organización, el líder, el diseño de negocio, entre otros.

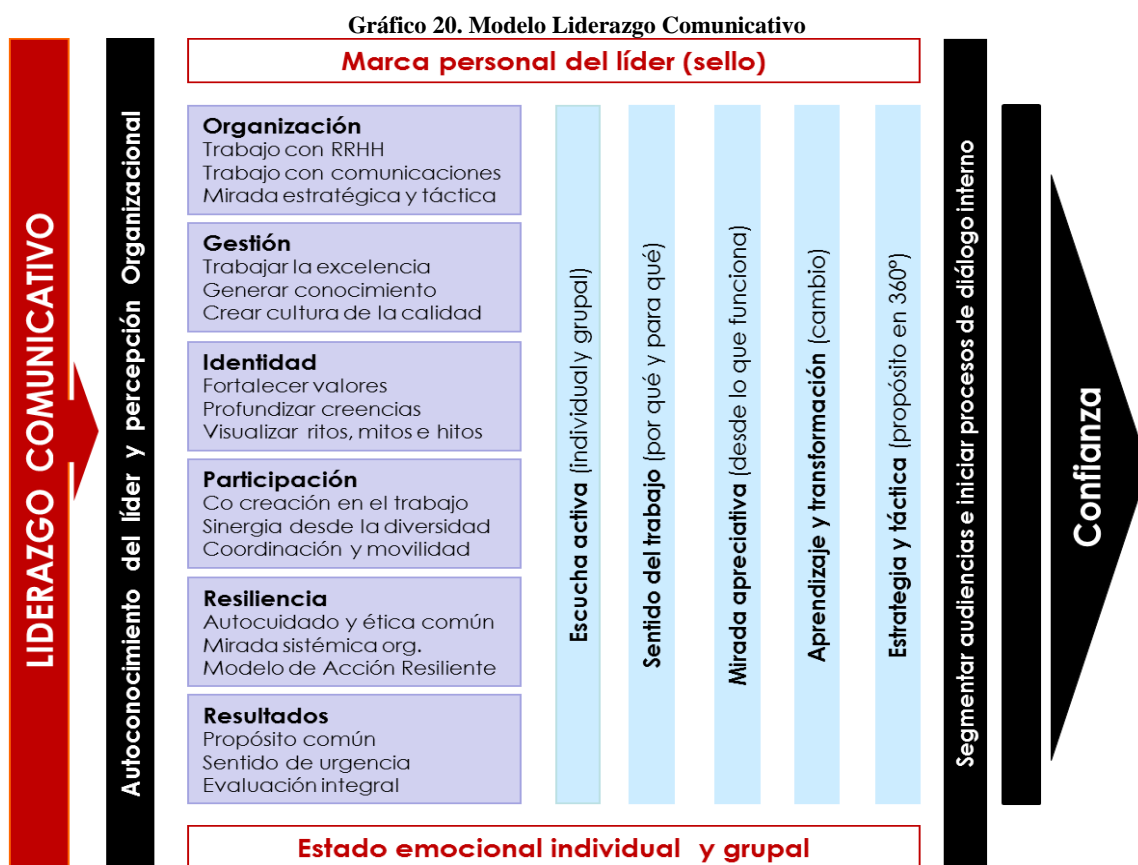
El Modelo de Liderazgo Comunicativo posee una serie de recursos -ya nombrados en otro segmento de la tesis- que entrecruzan una multiplicidad de saberes y técnicas que buscan, al final del proceso, concluir en un liderazgo efectivo y al servicio de una comunicación resuelta e inspirada en el entendimiento humano.

El Liderazgo Comunicativo posee una serie de componentes, que concluyen en 60 distinciones, cada una de estas alineadas a la tríada inicial de esta tesis (Comunicación, Liderazgo

y Organización). Estos 60 elementos buscan, finalmente, robustecer el rol comunicativo de los líderes, con criterios altamente sinérgicos y conectados con la transformación de la comunicación al interior de los propios equipos de trabajo. Bajo este escenario este constructo teórico se compromete tanto en la aplicación de una comunicación eficaz en el hacer diario de las empresas como en la realización de prácticas dialógicas comprometidas con la coordinación de acciones bajo contextos de emprendimiento grupal.

4.2.3. Nuevo Rumbo Comunicativo para los Líderes

Reflexionar sobre los procesos comunicativos de un líder es repensar muchas teorías, modelos y prácticas; todos recursos que en múltiples ocasiones son vagamente empáticos con la función de liderar, y en otras ocasiones no alcanzan a sostener el permanente reto sistémico del líder.



Fuente: Elaboración Propia

Esta propuesta de modelo (Gráfico 20) aspira a unificar una serie de elementos fundantes; instancias reveladoras para gestar una comunicación eficiente, al servicio de los líderes y al cumplimiento de su rol. De igual forma, esta propuesta también busca simplificarse o complejizarse, ya que la comunicación no es una fórmula, es en realidad el uso de una multiplicidad de herramientas en momentos determinados del diario vivir laboral.

El Modelo de Liderazgo Comunicativo posee tres grandes propósitos a conquistar, de entrada, en todo proceso organizacional. El primero es manejar el autoconocimiento del líder, es decir, alcanzar con profundidad un trabajo introspectivo. Autopercepción que buscará ahondar en la personalidad del líder y, lo otro, en su nivel de comprensión del mundo, las personas y las realidades. Otro gran objetivo es comprender el estado emocional individual y grupal del momento, el cual apalanca acciones concretas. Y, por último, el propósito de asumir la marca personal del líder, instancia que resulta un capital intangible cuando la meta es construir relaciones y vínculos reales con el entorno. Estos tres elementos, en conjunto, dialogan y se complementan para comprender la mirada sistémica del grupo y sus requerimientos desde la perspectiva individual del líder. Se añan a estos tres factores de entrada seis elementos fundamentales que impactan la percepción e intervención por parte del líder frente al grupo:

- Organización: conocimiento y acción sobre la gestión organizacional del grupo, trabajo sistematizado con el área de recursos humanos, área de comunicaciones y con estas dos prácticas, comprensión sistémica tanto de la estrategia como de la táctica en los procesos comunicativos internos.
- Gestión: profundizar sobre la teoría y la práctica del trabajo, asumiendo la importancia de la calidad y la creación de conocimiento como recursos transformacionales y estratégicos para la

construcción de una cultura de la excelencia. La gestión es uno de los ejes esenciales de la comunicación.

- **Identidad:** el objetivo es dar consistencia a los valores, profundizando las creencias y visualizando el rol de la memoria activa (ritos, mitos e hitos) como dimensión articuladora de diálogos internos. La identidad responde al quién se es como organización, con una reflexión altamente comunicativa para el líder.
- **Resiliencia:** comprender a cabalidad el rol y las posibilidades de la creación de una cultura del cuidado organizacional, instancia de relevancia para sistematizar prácticas éticas con una mirada integral frente al conjunto de factores críticos de éxito.
- **Resultados:** asumir la importancia del resultado como un propósito común, recurso que se puede transformar en un sentido de urgencia, criterio movilizador que articula al conjunto de la comunidad de trabajo tras un solo fin. Los Resultados apalancan procesos evaluativos integrales que comprometen.

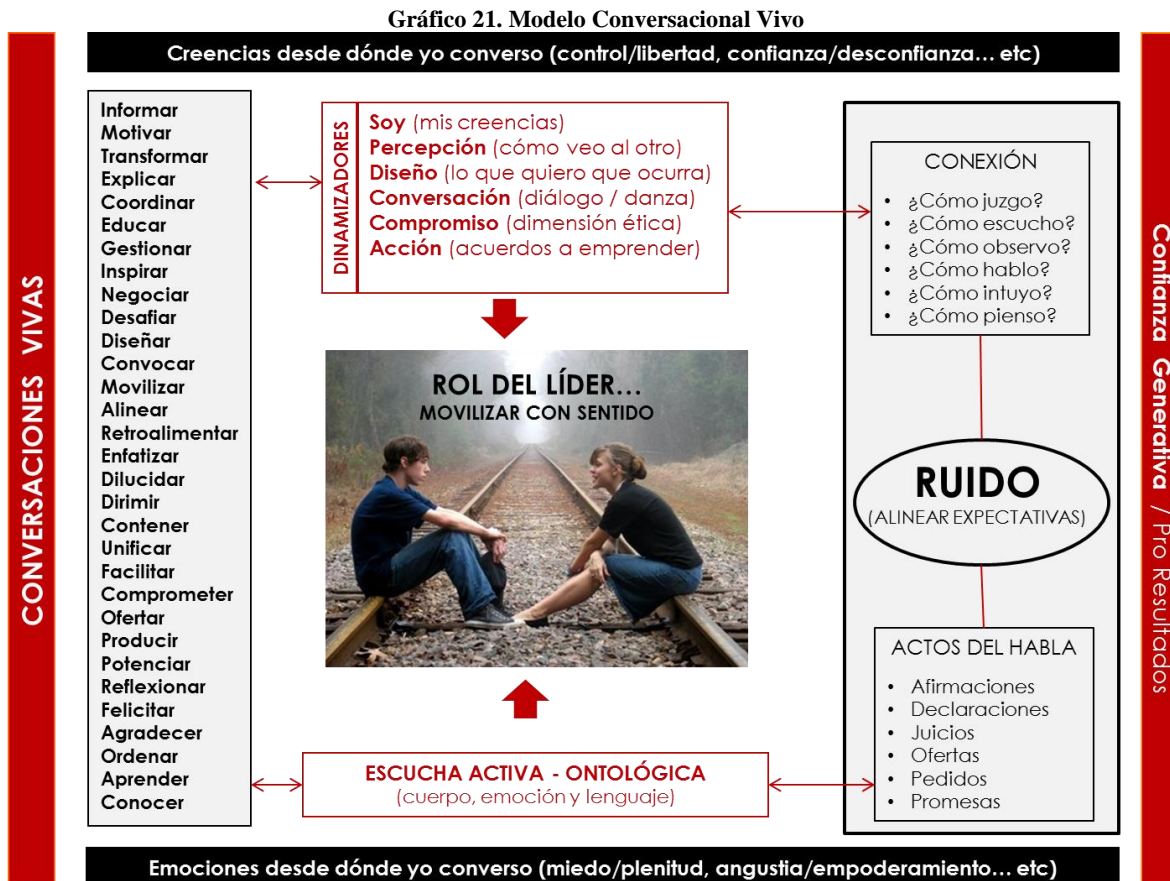
Estas seis dimensiones de acción aglutinan elementos substanciales que tienen el doble rol de impactar en la vida de las personas, con prácticas comunicativas y dialógicas internas. De igual forma, son facilitadores del diálogo organizacional y se integran para fortalecer aún más los elementos interaccionales con el otro (o con los otros).

- **Escucha activa:** actitud abierta, desprejuiciada y dispuesta para co-construir con apertura. Escuchar representa el 90% de la comunicación.
- **Sentido del trabajo:** el para qué y el porqué de lo que hacemos, aporta profundidad y conciencia a la gestión diaria y al rol que representamos.
- **Mirada apreciativa:** conecta con lo que funciona, con lo que se hace bien y desde donde mejor se aportan fortalezas al proceso integral del sistema.

- Aprendizaje y transformación: entender el rol del conocer, del aprender, desaprender y reaprender, es dar paso a la transformación de comunidades de aprendizaje.
- Estrategia y táctica: validación de una mirada estratégica comunicacional (360°) que impacte con una táctica eficiente y dispuesta para generar cambios.

El conjunto de estos elementos se une al diálogo en un entorno diverso, tanto en los procesos de interlocución, como también en sus dinámicas de temas y acciones. Pensar en 360° es organizar el proceso comunicativo en una red viva, alineada y al servicio del fortalecimiento interno de la organización. Bajo este paradigma, se incluye el factor de la “confianza”, como el recurso transformacional que impacta en forma directa en los procesos conversacionales, tanto individuales (uno a uno) como grupales (uno con el colectivo) de la empresa.

De esta forma, se transita con una óptica sistémica del proceso comunicacional interno, a la óptica del proceso conversacional en sí, dinámica más íntima y conectada con la matriz dialógica del uno a uno. El Modelo Conversacional Vivo (Gráfico 21) busca sistematizar conjunto de elementos de diálogo, al servicio del encuentro con el otro en prácticas compartidas. El conjunto de estas distinciones y preguntas aspiran a generar conversaciones conscientes y generativas de acciones claras, resueltas y al servicio de un objetivo concreto. Lo central del Modelo Conversacional Vivo (MCV) es su amplia gama de posibilidades para comprender lo que significa contar con un proceso conversacional que, dentro de la dinámica organizacional, puede ejercer diversos roles entre la relación líder/equipo de trabajo o líder/trabajador.



Fuente: Elaboración Propia

Una conversación del líder con el colaborador puede transitar por el alineamiento de una idea, como también por una instancia de *feedback*, como de igual forma puede desarrollar una instancia de aprendizaje colectivo. Es decir, cuando se aborda una conversación es vital entender el porqué de esta conversación, qué objetivo se busca lograr y, desde ahí, emprender las acciones pertinentes. Una instancia conversacional resulta también una instancia de diseño y rediseño al servicio de un resultado esperado.

Dos elementos relevantes para sostener una conversación: a) Las creencias desde dónde se conversa; es decir, la cosmovisión desde dónde se entiende y se juzga la realidad que rodea al sujeto, en este caso la realidad laboral. Un ejemplo se aprecia cuando se es un líder desconfiado, ya que lo más seguro es que maneje las relaciones con base en el control de los subalternos. De esta forma, lo que se crea (valores, juicios maestros, creencias...) es, finalmente, un gran

dinamizador para entender los diálogos y acciones con el entorno. b) Las emociones desde donde se conversa; esto es, la historia de cada uno está fundada en emociones maestras que van a la base, emociones que se tienen disponibles para el actuar diario; que predisponen a la acción. Un ejemplo se devela si se vive en el entusiasmo y la confianza, entonces aflora una predisposición de apertura y colaboración; si se habita en la rabia y el resentimiento, se diseñarán las acciones y las relaciones con desinterés, abandono e inhibición, lo cual representa que la emoción predispone la acción del sujeto.

Los dos recursos ya planteados, creencias y emociones, dialogan con seis dinamizadores generativos del proceso conversacional: a) Ser, se es cómo se percibe el mundo con las creencias y las experiencias de vida. b) Percepción, la manera en que se ve o se aprecia al otro determina la perspectiva en la que se le juzga y se le valida como persona. c) Diseño, las expectativas sobre aquello que se espera ocurra con una conversación inciden sobre la estructura que se le dé al diálogo. d) Conversación, el intercambio comunicativo refleja el interés o no en cómo se genera un diálogo fluido, eficiente, empático y asertivo. e) Compromiso, se relaciona con el cómo se sostiene o no un diálogo ético, simétrico y al servicio de un ganar/ganar. f) Acción, este dinamizador da cuenta de cómo hacerse cargo y transformar el diálogo en acciones concretas, con resultados medibles. Estos dinamizadores son, en parte, un recurso relevante para el proceso conversacional de una organización y, a la vez, representan sólo un fragmento dentro de un sistema mayor de acciones e instrumentos que aspiran a movilizar el diálogo laboral entre las personas.

Bajo este contexto, los líderes deben comprender que un proceso conversacional es algo más que la aplicación de una estrategia o de tener una capacidad argumentativa superior al promedio. Conversar encarna el resultado de una actitud personal, de un interés individual por el otro; una práctica que transita entre la racionalidad y la emocionalidad de los individuos. Bajo esta premisa

resulta relevante que los líderes se pregunten, entre otras cosas: ¿Qué los mueve a conversar?, ¿desde qué lugar emocional y de poder conversan?, ¿se hacen cargo de los compromisos?, ¿cómo evalúan la calidad de las conversaciones?, ¿dan *feedback* a los subalternos?, ¿cómo evalúan la capacidad de escucha? Estas y otras preguntas buscan generar una toma de conciencia real frente al proceso del diálogo organizacional y el rol del líder.

Un elemento de alto impacto en todo proceso conversacional es la capacidad de escucha de una organización y, en lo específico, del líder. Escuchar representa la posibilidad real de ver al otro, de validarlo y conectar con sus temas y necesidades concretas. Escuchar con base en la práctica ontológica es entender el mensaje en tres claves: cuerpo, emoción y lenguaje. Cada una de estas distinciones cumple un rol de relevancia en la coherencia ontológica del proceso de escucha activa; rol que busca, en un nivel simétrico, tres componentes, dan cuenta del propósito de comprender al otro sin filtros ni juicios previos.

Un líder consciente, profundo en sus reflexiones y niveles de autoconocimiento, es finalmente un individuo atento y dispuesto para articular conexiones reales con otros. Bajo este contexto las preguntas ontológicas son claras: ¿Cómo se juzgan las personas?, ¿cómo se escucha?, ¿cómo se habla?, ¿cómo se influye? y ¿cómo se piensa? estas simples consultas pueden llegar a ser un referente, para comprender, más que el rol, la condición de un líder como individuo con la inquietud por entender y actuar en consonancia con un proceso conversacional claro y efectivo.

Para una buena conversación el ruido como indicio de complicaciones puede resultar una amenaza. Desde la mirada de la Resiliencia Organizacional, el ruido representa la crisis de los equipos, el cansancio de las personas, la falencia ética de las organizaciones, la falta de cuidado con los equipos de trabajo, entre otras situaciones de estrés. Pero en lo específico de este modelo conversacional, el ruido se materializa en el manejo de las expectativas del líder con la persona,

como también de la persona con el líder, o del líder con el grupo, o del grupo con el líder. Etimológicamente expectativa significa “esperanza de que ocurra algo”; es decir, la expectativa puede resultar un aporte de esperanzas factibles y pertinentes, como también la expectativa puede transformarse en una trampa de aspiraciones magnificadas y erradas. Por tanto, es importante entender que la expectativa es una lectura de la realidad, del otro y de la factibilidad global de un contexto o situación.

Comprendiendo el rol de la escucha, como también los procesos de conexión y ruido, se puede validar el rol de los Actos de Habla en la conversación de las personas. Estos actos buscan precisar la dinámica conversacional con recursos formales que facilitan, en la medida que se utilicen conscientemente en las prácticas de coordinación de acciones con otros. Las afirmaciones, las declaraciones, los juicios, las ofertas, los pedidos y las promesas son dominios que aspiran a delimitar conductas dentro de las rutinas conversacionales del mundo del trabajo. Por ello, estas solo ocurren cuando la comunidad de trabajo en su conjunto maneja, valida y sostiene el conjunto de estas distinciones.

Este modelo conversacional posee tres recursos más que colaboran en favor de mejorar las conversaciones al interior del mundo del trabajo: a) rol del líder, recurso básico para darle sentido y consistencia al proceso conversacional en busca del entendimiento y el alineamiento, b) prácticas de cuidado de las conversaciones, con recursos reconocibles y compartidos como el respeto, la confianza, la claridad, etc., y c) aplicación de una confianza generativa al servicio de resultados concretos y medibles, a la espera de acciones conectadas con las urgencias de la organización.

Se comprende que un proceso comunicativo es, en sí, de alta complejidad ya que en él se pone en juego la subjetividad de la mirada, el estado emocional de las personas y el rol de la cultura como un entramado de distinciones que modelan las conductas finales. Desde esta certeza, todo

mapeo o reflexión sobre el tema conversacional se funda en la aspiración legítima del mundo del trabajo por construir una cultura conversacional consistente y al servicio de la gestión y el entendimiento diario.

Por último, la comunicación en su globalidad es hoy una gran oferta para el mundo de los líderes, ahora sólo falta que estos comprendan, conozcan y apliquen estos saberes en función de mejorar los procesos dialógicos del mundo del trabajo y, con esto, impacten estos esfuerzos en la vida laboral y personal de los equipos de gestión. Una empresa bien comunicada es un espacio de validación, agradecimiento y desarrollo continuo.

4.2.4. Comprensión de la Propuesta Comunicativa para Líderes

Las dimensiones de análisis o dimensiones de acción que a continuación se entregarán buscan ampliar, aún más, la mirada comunicacional que todo ser humano puede desplegar en el campo de la gestión. En este caso específico, la intención es entender cuáles son los recursos, temas y posibilidades que tiene un líder para así potenciar sus procesos comunicacionales internos dentro de una organización, procesos que dialogan con una multiplicidad de distinciones sociales de alta complejidad (laborales, emocionales, grupales, individuales, cognitivas, culturales, generacionales, entre otras).

Comprender el mundo de la comunicación organizacional, y de líderes en lo específico, es asumir que los procesos de intercambio simbólico responden a un entramado mayor de elementos que hacen del fenómeno comunicacional (para un líder) una instancia compleja para levantar tres planos de conexión e impacto con sus colectivos de trabajo: El primero es la Axiología, es decir, el estudio de la ética. Campo de alta relevancia actualmente para generar vidas laborales justas, conectadas con el bienestar de las personas y al servicio de los procesos grupales. La ética es entonces una distinción hoy exigida en todos los estamentos del desarrollo humano. El segundo

plano es la Ontología, es decir, el estudio del ser, estudio que no acaba con respuestas sino más bien que busca explorar el quién se es como seres humanos, como colectivos de trabajo, como organizaciones vivas. La mirada Ontológica aspira a hacer consciencia de las creencias, de las distinciones y las aspiraciones (identidad). Por último, un tercer nivel es la Gnoseología (estudio del conocimiento), recurso fundamental para el diseño del presente y el futuro. Este concepto apunta al estudio de un conocer constante, consistente y al servicio del desarrollo del mundo individual y grupal del trabajo. Crear conocimiento, compartirlo y expandirlo, resulta el empeño de toda organización que busque un espacio en la actual Sociedad del Conocimiento. Estos tres elementos, tanto por separado como en conjunto, con una sinergia constante, cobijan una multiplicidad de temas e instancias de impacto comunicativo al interior del mundo de la gestión, como también al interior del imaginario de un líder empoderado en su rol de comunicador activo y en 360° con el entorno.

La comunicación organizacional es sinónimo de relaciones, percepciones, interacción, coordinación, expectativas y diálogo (intrapersonal, interpersonal, intergrupala e interorganizacional), con estos elementos el anhelo es instalar en el actuar, el sentir y el creer del líder una red mayor de campos de acción para así fortalecer sus procesos dialógicos con los diversos públicos que él considere pertinentes de abordar.

Ya no es suficiente pensar que comunicación y liderazgo es dar y recibir información, o que todo pasa por una campaña de *endomarketing* “creativa”, o que la tecnología es el recurso dinamizador, o que la estrategia es la respuesta a todas las necesidades, o que el sentido es cambiar con ciertos *tips* el cómo ganarse la confianza de las personas. Definitivamente eso ya no es suficiente. La comunicación para un líder es un tema serio, complejo y que exige nuevas perspectivas de análisis y acciones, todas instancias alineadas con transformar el “Observador”

(plano Ontológico) que se es y, desde ahí, a conectar con resultados concretos y al servicio de temas mayores. El actual nihilismo social en la región, y el mundo entero, aspira a develar las segundas agendas del mundo del poder (religioso, económico, político...), en el caso de la esfera del trabajo el tema es el mismo: trabajadores cansados de estilos de liderazgo transaccionales, inconclusos (o mal hechos), poco claros y transparentes, al servicio solo de resultados y vagamente atentos a las necesidades reales de las personas. En este siglo de transparencia y empoderamiento social, el discurso y el actuar de los líderes debe cambiar en 180° para, de esta forma, estar a la altura de las nuevas aspiraciones de las actuales comunidades de trabajo (en especial la generación Y y Z). Es así como un líder comunicador resulta un gran aporte para emprender un rediseño, en el cómo levantar y sostener en el tiempo empresas sanas, verosímiles y comunicadas eficientemente con sus trabajadores.

4.2.5. La comunicación y el Desempeño del Líder

A continuación, se presentan algunas distinciones que dan soporte al desempeño del líder en el ámbito organizacional y específicamente en el trabajo. Se trata de un entramado con el cual se comprende el rol del líder latinoamericano que persigue el cambio de las empresas. Este cambio se evidencia en la fundamentación, la referencia, la actitud y las maneras de actuar de quienes tienen en las manos el reconocimiento de líder. No es un listado de recomendaciones o fórmulas; es un tejido conceptual sobre el cual se pueden apoyar.

1.- Comunicación, liderazgo, coherencia y consistencia: actualmente la base organizacional y sus mandos medios aspiran a habitar en espacios de trabajo verosímiles y fundados en la consistencia conductual de sus líderes. “Ser lo que se dice” es hoy una cualidad para así manejar un liderazgo validado y reconocido por el entorno. Que un líder sea coherente es sinónimo de coraje, compromiso, autoestima y pertenencia frente a la conducción del grupo, sus

aspiraciones y dudas frecuentes. Un líder coherente y consistente es un líder fácil de seguir y, al mismo tiempo, se transforma en un inspirador para el equipo. De igual forma, para la mirada latinoamericana este componente (coherente y consistente) aporta a los procesos de formalización del trabajo, la visión cultural a ratos carente de base con una identidad regional azarosa, como también informal en muchos de sus procesos. La coherencia y consistencia es la piedra angular de la confianza, y es también el recurso dinamizador para coordinar acciones y sistemas de creencias. Comunicacionalmente estas distinciones representan una señal de disponibilidad y solvencia conductual para la base de la organización. Un líder coherente y consistente es un líder que comunica certezas, tranquilidad y confianza en el futuro. Su declaración no es lingüística, sino que conductual. Estas dos distinciones son el mejor recurso para una buena comunicación y, desde ahí, la implementación de acciones conjuntas.

2.- Comunicación, liderazgo y empoderamiento del rol: un líder, cuando está empoderado, despliega el conjunto de sus recursos y creencias al servicio del grupo. El empoderamiento es también una instancia de tomar decisiones y responsabilidades, de sostener tensiones y de emprender acciones conectadas con la tarea. Un líder desempoderado es una persona coartada en sus convicciones y, a la vez, un ejemplo comunicativo frágil e incómodo para empoderar al resto del equipo. Empoderarse es conectarse con la libertad, con las decisiones, con la intuición, con los resultados, con el poder personal/grupal y el sentido. La tendencia de las “empresas inteligentes” es fundar su desarrollo en estructuras organizacionales horizontales y con líderes y trabajadores empoderados. Esta tendencia es el resultado de la urgencia que tiene el mundo del trabajo para que las personas tomen decisiones y, desde ese ángulo, almacenen autonomía en su gestión. En tiempos de incertidumbre y alto dinamismo glocal (global y local) urge la presencia de líderes que encausen la emocionalidad y la racionalidad del equipo, con una

práctica comunicacional, con decisiones oportunas y conectadas con el momento, el entorno, la oportunidad y el resultado. Un líder empoderado es un comunicador que con el ejemplo da seguridad e invita a la acción a su equipo de trabajo y, con esto, construye relatos comunes para el equipo.

3.- Comunicación, liderazgo y cultura organizacional: la cultura organizacional hace referencia al conjunto de creencias, prácticas, valores y acuerdos de una organización. Es la memoria activa que nutre los capitales simbólicos del grupo y, al mismo tiempo, resulta el campo de intervención del líder. Las culturas se construyen con ritos, mitos e hitos, los cuales constituyen un intangible que hay que validar y cuidar, ya que es donde están los múltiples talentos de un colectivo de trabajo. De esta forma, la cultura no sólo está en un dinamismo permanente, sino que también está en un diseño y rediseño con la práctica diaria. Los líderes, en momentos inconscientes o en la ignorancia misma, desgastan la cultura o la contradicen. Actualmente, las nuevas generaciones (Y y Z) están buscando culturas organizacionales éticamente consistentes y, también, al servicio de nuevas distinciones como el desarrollo humano, la sustentabilidad, entre otras. Los líderes son claves en la creación de las culturas, por lo mismo sus decisiones y procesos conductuales le darán visibilidad, con una comunicación activa, a los valores y las creencias de estas. De igual forma, es básico el entender que el rol del líder es convocar para, entre todos, emprender la cultura de la organización, no por decreto sino por creencias aplicadas a procesos interaccionales. Un líder que sabe comunicar asume el rol estratégico de la cultura y, con esto, la blinda y nutre en forma permanente con señales, con imágenes y mensajes compartidos. Comunicar es también dar visibilidad y, desde ahí, conducir la mirada y los actos a un sentido mayor del por qué y el para qué de lo que se hace.

4.- Comunicación, liderazgo y resiliencia (cuidado interno): un liderazgo cimentado en la comunicación es un liderazgo resiliente frente a la adversidad; ressignifica los momentos adversos con una actitud dispuesta y conectada con prácticas apreciativas. Comunicacionalmente este liderazgo no solo da la señal del cuidado organizacional a la base, sino que también transforma un momento de potencial crisis en una instancia de aprendizaje y oportunidad colectiva (sinérgica). Con esto, la comunicación diseña espacios emocionales, como también organiza la actitud del grupo para emprender acciones mancomunadas y eficientes en busca de un mensaje común. La comunicación y el liderazgo en esta práctica exponen una preocupación, una actitud y una narrativa épica de vencer los momentos complejos con decisiones resueltas y empoderadas en el colectivo. La Resiliencia resulta entonces una óptica particular del cómo se desea vivir las crisis, como víctimas o como protagonistas de la situación. Un líder que logra transformar un escenario adverso en un grupo de mensajes es no sólo un mensajero de valores y acciones, sino que también logra diseñar miradas culturales que con el tiempo se transforman en prácticas aprendidas por parte del grupo.

5.- Comunicación, liderazgo y flexibilidad (adaptabilidad): Los tiempos de cambio demandan organizaciones flexibles y adaptativas; organizaciones capacitadas para aprender, desaprender y reaprender. Organizaciones que comprendan que su capacidad de crecimiento y sobrevivencia está en su dinamismo adaptativo frente a un entorno cambiante. Desde esta dinámica, el rol de un liderazgo comunicativo es substancial, ya que la flexibilidad conlleva hacia el acceso a nuevas ideas y a nuevas realidades. La comunicación, en este campo, busca convocar, consultar y educar. Para que esto ocurra el liderazgo debe estar en una disposición consciente y conectada con el otro, con sus creencias y resistencias más alineadas a la base para, de esta forma,

acompañarlo en su proceso transformacional y de aprendizaje. Bajo este contexto la comunicación y la empatía se fusionan en una sola finalidad: cambiar.

6.- Comunicación, liderazgo y sentido del trabajo: Un líder que no logra transmitir el sentido del trabajo a su equipo (el por qué y el para qué de lo que hacen), transforma la rutina en una instancia de preguntas vagas y fijaciones con el proceso, más que con el sistema. Liderar comunicativamente el sentido es mantener instancias de curiosidad y diálogo permanente con respecto a la gestión, a sus implicancias e impacto en la globalidad del negocio. La comunicación en una práctica consciente expone los contenidos con la intención de movilizar a las personas a escenarios más comprometidos y colaborativos con el entorno –y con ellos mismos también. Liderar sobre la base de la comunicación es dar presencia y generar protagonismo individual y grupal en el proceso laboral diario. El sentido es, entonces, un factor de conciencia, empoderamiento y alineamiento interno tras un resultado común.

7.- Comunicación, liderazgo y poder emocional: las emociones son un motor movilizador que catapultan las acciones de las personas, estas pueden abrir y cerrar posibilidades, por lo mismo los líderes, en su rol de comunicadores, tienen que entender que sus señales deben ser claras y directas para sus equipos de trabajo, señales que en el campo de la emocionalidad generen reacciones efectivas. Un ejemplo, si el líder está permanentemente en la rabia, será miedo lo que traspasará a sus equipos de trabajo. Esta comunicación es directa. Liderazgos cansados, temerosos, molestos, resignados o entusiastas son sinónimo de acciones alineadas y contagiadas muchas veces con las comunidades de trabajo. En muchas ocasiones ocurre también que las empresas se acostumbran –y aprenden- a habitar una emoción determinada, restando con esto posibilidades de movilidad y rediseño para posibles nuevos escenarios. Por tanto, las emociones son comunicación

directa para un colectivo humano y será el líder quien tendrá el objetivo de encausar estas emociones.

8.- Comunicación, liderazgo y excelencia en la gestión: el trabajo bien realizado, la excelencia y la calidad en la gestión, es un mensaje directo de parte del líder a su comunidad de trabajo. La excelencia (la calidad) es comunicación instantánea que apunta al mejoramiento continuo, al compromiso y a resultados eficaces. Cuando el líder construye equipos eficientes lo que está haciendo, en forma educativa y comunicativa, es instalar niveles de exigencia y autocontrol en las personas frente a sus tareas diarias. Todo liderazgo debe asumir que su rol de formador es primordial para el negocio como también su práctica de comunicador. La excelencia en la gestión es el resultado de ver buenas prácticas, de aprender de los errores y de asimilar en forma permanente, de discursos y experiencias alineadas al rendimiento y al rigor frente a lo que se hace dentro de la organización. La mejor comunicación para un líder es dar su ejemplo y concluir con resultados concretos e inspiradores. Es importante entender que la buena gestión es la conclusión de una cultura coherente y consistente con los resultados del producto o servicio.

9.- Comunicación, liderazgo y procesos conversacionales: un buen líder debe comprender que dentro de todo proceso comunicativo las conversaciones cumplen un rol indispensable en las instancias organizativas del grupo. Las conversaciones son un constructo de argumentos, puntos de vista y reflexiones que con el pasar del tiempo se depuran y suman con creces a los diversos procesos organizacionales de una empresa. Muchas veces las instituciones creen que conversar es informar (dar contenidos). Una buena conversación es un ir y un venir, en donde los argumentos cruzan con una capacidad de escucha mayor. Dentro del proceso conversacional de una empresa también están las conversaciones difíciles, momentos complejos en donde se necesita de asertividad y consistencia para sostener conflictos y momentos complejos. Las conversaciones

difíciles, bien llevadas, resultan prácticas que liberan situaciones de tensión dentro de los equipos de trabajo. Una organización que sabe llevar sus conversaciones es una empresa que se nutre con la diversidad, es una compañía que conecta fácil con la aceptación del otro y, por último, es un colectivo de trabajo que entiende que en su diversidad de opiniones y puntos de vista tiene un espacio de interés compartido y al servicio de una masa crítica motivada por aportar a la creación de conversaciones mayores.

10.- Comunicación, liderazgo y pensamiento estratégico 360°: pensar en una organización es reflexionar sobre la complejidad misma del ser humano. Existen diferentes roles, necesidades, temas y puntos de vista, como también una multiplicidad de sub-agrupaciones, cada una de estas aportando al proceso con los tecnicismos propios del trabajo. Pensar en 360° (públicos internos y externos) es ordenar las conversaciones y expectativas de cada una de estas audiencias, y darle efectividad. Para un líder es preciso proyectar las comunicaciones en el formato de la red, y, con esto, implementar un proceso propio de diálogo/acción. Comunicar con base en una matriz estratégica es clave para los resultados de un líder, como también para el agendamiento de temas de corto, mediano y largo plazo. Los líderes, por el rol mismo, deben siempre estar adelantados en sus puntos de vista y, de igual forma, levantando nuevos propósitos con una escucha activa. Un líder conectado con la estrategia es una persona capaz de relacionarse con una cantidad mayor de temas, como también con la posibilidad de gestionar en tiempo real una multiplicidad de situaciones y contextos. Comunicar es mantener un diálogo abierto y consistente con una diversidad de actores sociales al interior de la empresa –líderes, jefes, sindicato, gobiernos corporativos, entre otros.

11.- Comunicación, liderazgo y sentido de urgencia: Este componente de la gestión es indispensable para alcanzar las metas dispuestas por el grupo. El sentido de urgencia es una señal

de responsabilidad y compromiso por la tarea. Los líderes deben comprender que darle presencia al “sentido de urgencia” es darle movilidad y resultados a la gestión del grupo. Comunicacionalmente el sentido de urgencia conecta con la coordinación de acciones, con la capacidad conversacional del equipo y, lo más importante, con la capacidad de convocatoria, motivación y compromiso por parte del equipo al logro de la tarea. Un líder sin sentido de urgencia no sólo transmite indiferencia y desgano, sino que también instala en la cultura del grupo una cierta indolencia frente a los tiempos de la empresa y el cumplimiento de metas. El liderazgo al convocar, al alinear, al motivar lo que está haciendo es comunicar una idea, una sensación o una aspiración. El sentido de urgencia es una cadencia que no sólo resulta indispensable en estos tiempos de alto dinamismo, sino que, también, resulta una señal inequívoca de consistencia frente a la gestión.

12.- Comunicación, liderazgo y capacidad de sostener: esta distinción (sostener) representa el carácter del líder, ya que sostener conecta con la voluntad, el entusiasmo y el compromiso. Los líderes comunican al no sostener la promesa, al no ser rigurosos con los acuerdos. Lo mismo para un proceso de cambio o la planificación de un empeño cercano. Sostener es parte de un discurso conductual que aspira a mostrar, en partes, la personalidad del líder en momentos determinados de la organización. El cumplimiento de la palabra y los acuerdos es siempre un elemento que diferencia un estilo de liderazgo de otro. Líderes consistentes, comprometidos y serios es sinónimo de sostener con dinamismo el mundo del trabajo. Líderes inconsistentes, frágiles en sus compromisos y descomprometidos con los acuerdos, son personas con bajo poder dentro de sus colectivos de trabajo. Un líder incapacitado para asumir sus compromisos es un líder sin posibilidad de cambiar el presente y el futuro de sus comunidades de trabajo, es decir, no se puede comunicar (y dar) lo que no se tiene y lo que no se es. Sostener y cumplir son sinónimos de comunicación verosímil y efectiva, la mejor carta de presentación de un líder frente a su equipo.

13.- Comunicación, liderazgo y proceso transformacional: un líder es buen comunicador cuando tiene la capacidad de mirarse, de conocerse y transformarse. Por lo general las empresas tienen que estar cambiando en forma permanente, por lo mismo los líderes tienen que poseer un dinamismo transformacional mayor al promedio, ya que no se puede dar lo que no se tiene, en este caso si una empresa necesita emprender un salto mayor (gestión, negocio, estructura, clima...), serán sus líderes quienes primero tendrán que dar la señal y el mensaje a la organización, incluso con el ejemplo. La comunicación en este caso está en las acciones directas del líder con su base organizacional, desafiando así sus propias creencias y prácticas. Este acervo transformacional se materializará con procesos conversacionales efectivos, verosímiles y conectados con los cambios exigidos tanto por los medios internos como los externos a la organización. Cambiar es lo único precedero de estos tiempos, por lo mismo un mensaje comunicativo es mostrar la propia capacidad de cambio de un líder frente a su comunidad de trabajo.

14.- Comunicación, liderazgo y creación de conocimiento: bajo el actual escenario mundial, en donde el conocimiento es el capital de una compañía, urge entender que la creación de conocimiento es hoy un elemento estratégico para cualquier empresa. Crear conocimiento, con la comunicación en la base, es facilitar procesos, agilizar trabajos colectivos, es impactar en los estados anímicos y en la autoestima del grupo, como también es ampliar los procesos de gestión con una masa crítica empoderada y consciente de su rol dentro de la institución. Un líder que impulsa el valor del nuevo conocimiento en una empresa es un líder que expresa ambiciones, actitud de superación, profesionalismo extremo y rigor en su rol. El conjunto de esos mensajes y acciones apalanca, con el tiempo, un nivel de excelencia y profesionalismo superior al promedio. Así, una empresa que crea conocimiento es una institución que posee una capacidad mayor al

promedio por dialogar, compartir ideas, profundizar temas y expandir principios al servicio de la gestión del grupo. Gestar conocimiento es comunicar desde el futuro al colectivo de trabajo.

15.- Comunicación, liderazgo y diálogo transversal: liderar es sinónimo de intercambiar ideas, motivar, influir en otros. Dialogar en forma transversal es poseer el manejo social de poder conversar con los líderes, el mando medio o la base social de la empresa. Un líder que posee esa sensibilidad, ese manejo discursivo y de credibilidad, es una persona que va a poder permear una multiplicidad de públicos en forma eficaz y al servicio de resultados concretos. El diálogo transversal es sinónimo de credibilidad, acceso, empatía y asertividad para sostener todo tipo de diálogos internos (con todo tipo de público) en momentos normales o de alta complejidad; con lo cual se potencia la plasticidad interna y, con esta, se fortalece la agilidad organizacional.

16.- Comunicación, liderazgo y proceso motivacional: Un líder cuando comprende que el proceso motivacional de su empresa es imprescindible amplía sus capacidades de impacto y diálogo. Una empresa desmotivada es un grupo humano cerrado, no dispuesto y desconectado de la organización y sus aspiraciones. Comunicacionalmente el líder tiene la misión de impactar con su relato y acciones en las múltiples instancias de fortalecimiento de una empresa. La motivación, al fundarse en emociones, es finalmente un motor dinamizador de una multiplicidad de temas en el campo de la gestión: calidad, coordinación, colaboración, confianza, cuidado, etc. Una buena comunicación por parte de un líder es cuando este asume una tarea más allá del propio trabajo diario, y valida su propia persona (carisma) como recurso transformacional para el diseño de una nueva y mejor motivación organizacional. Por tanto, la motivación moviliza la acción.

17.- Comunicación, liderazgo y escucha activa: entender el liderazgo sin capacidad de escucha es limitar en extremo las posibilidades comunicativas de un líder. Escuchar es equivalente a ver al otro; de aceptarlo y validarlo con un diálogo fluido de doble vía (hablar y escuchar).

Escuchar es validar la empatía y el compromiso por fortalecer los procesos conversacionales como recursos únicos, para levantar colectivos (de gestión) participativos, empoderados y conectados a partir de un diálogo simétrico y al servicio de un objetivo común. En un proceso comunicacional escuchar es un recurso transformador que hace que los trabajadores de una empresa se sientan incluidos y respetados. Actualmente el mundo del trabajo apuesta más por informar (en forma vertical) que por buscar diálogos nutritivos (entenderse). Es fundamental que la escucha sea ontológica; es decir, con participación del cuerpo, la emoción y el lenguaje.

18.- Comunicación, liderazgo y anatomía de la acción: generar movilidad, articular acciones concretas, es el resultado de un liderazgo claro, conectado con un propósito común y al servicio de un concepto mayor: que las cosas importen. Cuando un líder promueve la urgencia de las tareas, cuando las conecta con una empatía y con un compromiso eficiente, el proceso comunicativo con el otro –trabajador- es de alto impacto. En América Latina la inconsistencia de los compromisos no es menor, es decir, algo ocurre que la acción no es sinónimo de resultados concretos y, con esto, la calidad del trabajo decae. Un líder comunicativo entiende que en la acción hay resultados concretos de fidelización en el campo de los contenidos y las tareas. La acción está relacionada con el compromiso, con la voluntad, con la calidad... la acción es entonces un mensaje claro y efectivo (del líder) para su colectivo de trabajo. En otras palabras, acción es el resultado de lo realmente importante; de aquello que impulsa la resolución.

19.- Comunicación, liderazgo y creatividad: cuando un líder crea, en ese momento ya está generando una instancia comunicativa con el grupo. Crear es generar participación e inclusión, instalar una necesidad, motivar para diseñar posibilidades, coordinar la factibilidad de las propuestas, es decir, un proceso comunicativo es una instancia de diálogo colectivo de alta efectividad en el campo de la gestión creativa. Cuando las empresas crean, lo que están haciendo

es ampliar posibilidades y, desde ahí, articular masa crítica en su personal. Con esa práctica, el líder logra elaborar un escenario dialógico altamente inspirado en modelar nuevas distinciones e insumos para la empresa en su conjunto. Los procesos comunicativos sin creatividad conducen a la configuración de empresas deficientes, carentes de diseño y sin instancias de aprendizaje o posibilidades frente a la realidad.

20.- Comunicación, liderazgo y aprendizaje vivo: cuando una organización aprende, esta se conecta con nuevas preguntas, con planes amplios y con una posibilidad real por levantar acciones y productos innovadores. Aprender, desaprender y reaprender son elementos centrales para una comunidad de trabajo viva y al servicio de los cambios y el rediseño interno. Por lo mismo, el aprendizaje vivo es un gran mensaje para un colectivo de trabajo. Líderes comunicadores son líderes que ven en el aprendizaje una oportunidad para promover todo tipo de conversaciones y acciones conjuntas, iniciativas inspiradas en la creación de escenarios de desarrollo grupales. Aprender es comunicar, y comunicar es aprender a entender el presente y el futuro de un colectivo de trabajo. Las empresas que aprenden son organismos vivos, dinámicos y dispuestos a mutar en su oferta tanto interna como externa. El aprendizaje busca generar una transformación desde el ser hasta el hacer.

21.- Comunicación, liderazgo y ética organizacional: relacionar la ética con la comunicación y el liderazgo es entender la sinergia de estos elementos en la vida de las personas. Los procesos de ética no se comunican, sino que se experimentan en el diario vivir y es esta experiencia la que genera la asimilación en la persona. Un líder comunicador es quien aparte de promover valores, también los vive y les da visibilidad y reconocimiento dentro de la comunidad de trabajo. Los valores son un impulsor de acciones en la vida de las comunidades de trabajo y, a la vez, son un campo inspirador de reflexión y crecimiento colectivo. La ética es entonces un

engranaje más de la cultura y esta asume su rol, con prácticas reconocibles y compartidas por todos. Un líder ético hace de las empresas espacios laborales justos y creíbles.

22.- Comunicación, liderazgo y trabajo intrapersonal: La primera comunicación es con uno mismo (intrapersonal); por tanto, esta comunicación es esencial para así el líder entender a cabalidad quién es, en qué cree, a qué teme y qué busca. La gran mayoría de los líderes siempre encausan sus esfuerzos en procesos interpersonales, con el otro, alejándose con creces de sus propios temas y requerimientos como ser humano y profesional. Ejemplo, si un líder maneja el poder con desconfianza es porque en algún momento de la vida eso lo aprendió y, con ello, manejará sus relaciones de poder y control con el grupo. Una mirada intrapersonal, ontológica, será el resultado de una búsqueda mayor como líder, camino que aspirará a un conocimiento integral y al servicio de un desarrollo mayor con uno mismo y con el entorno. En lo específico de un proceso comunicativo, este liderazgo (intrapersonal) tendrá mayor sabiduría, criterio, ética y eficacia para influir en el grupo y conducir orientado por valores claros y acciones coherentes. El autoconocimiento se enfoca en aminorar los puntos ciegos del líder.

23.- Comunicación, liderazgo y trabajo interpersonal: Esta comunicación es con el otro, es con el equipo en su conjunto. Bajo este criterio, el líder ha de manejar este recurso como una instancia estratégica y de impacto directo con las personas. Una buena comunicación interpersonal es una comunicación que toca los grandes temas, las necesidades, aspiraciones y requerimientos del equipo en forma directa. Un líder que comprende el poder de esta comunicación es una persona que puede manejar con mayor facilidad las crisis, como también puede aglutinar y coordinar acciones de emprendimiento. Cuando un líder conecta con el colectivo, por lo general adquiere todos los instrumentos para articular fines mayores y resultados óptimos frente a los requerimientos tanto comerciales como humanos de la empresa. Comunicar interpersonalmente es

validar al entorno y a sus relaciones para configurar equipos de trabajo sólidos, confiados, con capacidad organizativa y enfocada en la tarea. Pensar en mí y pensar en el otro es levantar una mirada sistémica/relacional entre las personas. Esto es el inicio de una posterior red.

34.- Comunicación, liderazgo y trabajo intergrupales: es regular, en la cultura organizacional latinoamericana trabajar con una multiplicidad de áreas, en forma fragmentada. Cuando las empresas funcionan como “feudos”, por áreas, por lo general la capacidad sinérgica es menor y, con esto, sus resultados. Un líder que comprende el rol de la comunicación entre los grupos, es un líder articulador de un sistema exponencialmente mayor. El propósito en esta instancia es crear un solo cuerpo organizacional, cuerpo que funcione en la confianza, la eficiencia y la colaboración. Lo habitual es que el mundo de las organizaciones, más que trabajar en colaboración, trabaja con la competencia interna entre sus áreas. Esta distinción (colaboración) es estratégica para alcanzar niveles de gestión con mayor excelencia. Los líderes tienen que comprender que en la comunicación intergrupales hay recursos de sobra para hacer de las empresas instancias más dialogantes, efectivas y al servicio de un proyecto común. La fragmentación se agudiza con mayor intensidad en los tiempos de crisis.

35.- Comunicación, liderazgo y trabajo interorganizacional: un líder que observa la organización sistémicamente, cuando comprende que “todo comunica” en la línea de Watzlawicki, ese liderazgo está abriendo la puerta a un relato organizacional global. Narrativa propia e interesante que diseña con una multiplicidad de audiencias al interior de una organización. Un líder que comprende la integralidad de su empresa es una persona alineada tanto en el pensar en su tarea como en el aportar al proceso en su conjunto, entendiendo la diversidad de complejidades existentes. Así, comunicar con la óptica interorganizacional es validar un grupo de recursos en beneficio de la institución y sus personas. Se entiende que esta comunicación no sólo se funda en

artefactos (narrativas múltiples), sino que también se une a una serie de instancias, recursos y situaciones, con el fin de levantar un diálogo común para el conjunto de los trabajadores. Este liderazgo interorganizacional es un liderazgo transversal (entre pares, sindicatos, proveedores, etc.), efectivo en sus resultados y flexible en el cómo evaluar los procesos conversacionales de la empresa. Esta mirada busca consolidar el “todo” organizacional.

36.- Comunicación, liderazgo y gestión: el trabajo en sí, más allá de la calidad, es un momento de alta capacidad comunicativa para un líder. Gestionar es coordinar el trabajo, alinear los talentos, coordinar acciones, alcanzar metas; es decir, un líder tiene que ser un gran comunicador para, de esta forma, facilitar los procesos de trabajo diario en la excelencia. Un líder comunicador es quien sabe plantear un tema, reevaluar una creencia, instalar un punto de vista, etc. La comunicación en la dimensión Gestión resulta estratégica. Ahora, si la relación previa es óptima, si hay confianza, hay respeto y validación, por lo general todo proceso conversacional vinculado a la gestión será óptimo y generativo de nuevas posibilidades. Una gestión de calidad diferencia los resultados finales y, a la vez, diseña una cultura organizacional consolidada en su hacer técnico-profesional.

37.- Comunicación, liderazgo y propósito común: una organización que no posee un fin común es altamente difícil que pueda alcanzar sus metas. Liderar con la comunicación alineada a un propósito común es delimitar un sendero de acciones, acuerdos y proyectos mancomunados. El propósito común representa un espacio de encuentro y coordinación de acciones. Por lo mismo un liderazgo conectado con este desafío debe validar no sólo el trabajo de corto plazo, sino que también el de mediano y largo plazo, ya que es en el futuro en donde están las posibilidades de una organización, y para alcanzarlas se requiere de un propósito compartido. Cuando un colectivo piensa en forma integrada en el futuro, lo que está generando es una red conversacional y relacional

de expectativas y nuevos emprendimientos, todos dispersos para la gestión diaria, pero unificados en el resultado final. Comunicar un propósito común es diseñar un mapa colectivo y compartirlo desde las diversas aristas de la comunicación, asumiendo el rol emocional como un dinamizador de esfuerzos colectivos.

38.- Comunicación, liderazgo y la persona en el centro del negocio: la comunicación es, entonces, un recurso, acciones, mensajes, intenciones y gestos. Un gesto es colocar a la persona en el centro del negocio o en el centro de la estrategia; es decir, validar al trabajador como el factor de relevancia y trascendencia dentro de la organización. No son las máquinas, ni las tecnologías, ni la infraestructura el factor crítico de éxito de una compañía, sino que las personas son el eje central que influirá para alcanzar las metas. Esta frase (las personas en el centro del negocio) busca darle visibilidad, reconocimiento y validación a la gestión de los trabajadores en su día a día laboral. Con esta concepción, altamente ética, se instala una escala valórica diferente, más humanista y comprometida con el desarrollo del ser humano en el ámbito laboral. De igual forma hay que entender que esta declaración al comunicarse se transforma en una promesa tanto para dentro como para fuera de la compañía. Esta sola frase moviliza conceptos como “cuidado de las personas”, participación activa, axiología aplicada, relaciones “ganar-ganar” dentro de la organización, entre otros.

40.- Comunicación, liderazgo y transparencia organizacional: Transparencia es un compromiso ético con el género humano. La política, la religión, el trabajo son recursos de desarrollo que impactan en forma directa en la vida de las personas. Un líder que desee comunicar, con un relato consistente, tiene que ser un líder que comprenda el rol, el valor y la necesidad de la transparencia como dinámica de conducción y gobernabilidad del equipo. Los trabajadores al ver las inconsistencias de sus organizaciones sueltan la responsabilidad, el compromiso y la dedicación

frente a la tarea diaria. Ser una empresa transparente no es sólo sinónimo de un actuar diferente, más consistente, sino que también resulta una declaración de compromiso con el bienestar del colectivo desde un acceso comunicativo superior al promedio. La transparencia es un indicador de exigencia que obliga a la institución a estar a la altura de los compromisos con procesos y estándares de alto rigor. Para comunicar el líder requiere coherencia mayor. Hablar de transparencia es dar relevancia a la consistencia conductual y compromiso axiológico.

41.- Comunicación, liderazgo e identidad organizacional: no son pocas las ocasiones que, al preguntársele a un líder por la identidad de su empresa, este habla del rubro del negocio. Es decir, es habitual ver cómo las empresas carecen de un conocimiento acabado sobre su identidad como compañías. No saber quién se es como empresa es desconocer los valores, las creencias y las fortalezas corporativas; es estar alejado de los relatos épicos y de la memoria de la empresa en su globalidad. La identidad es un cúmulo de recursos teórico-experienciales que un líder puede conjugar con la narrativa interna con miras a integrar un sistema de creencias mayor, ya más compartido y conectado con los intereses, roles y aspiraciones de las personas. Cuando el líder comunica alejado de la identidad de la empresa por lo general concluye en relatos técnicos, de gestión y operatividad. No hay carisma ya que la Identidad es la cosmovisión consolidada en una conducta consistente.

42.- Comunicación, liderazgo y endomarketing: cuando se habla de comunicaciones internas surgen una combinación de posibilidades y recursos técnicos; todas apuntan a lo mismo: que las personas se entiendan para que, desde ahí, coordinen acciones. El endomarketing es una forma de habitar la comunicación, con prácticas altamente efectivas con base en narrativas múltiples (audiovisuales, analógicas, multimediales, etc.) y al servicio del agendamiento de temas precisos en el imaginario social de las empresas. Un líder que comprenda la mirada efectiva del

endomarketing es una persona que valida los múltiples recursos escriturales para el levantamiento de un relato único y persuasivo para, con esto, darle presencia a los diversos temas que se desean comunicar. Por lo mismo, el endomarketing busca, desde una postura más comunicativa y educativa, más conectada con la táctica y lo operativo, compartir mensajes de mayor creatividad para así transitar a procesos de recepción más cercanos y receptivos. El endomarketing se conecta con el humor, con la creatividad, con el diseño, con la interpelación, con la persuasión y el carisma del relato. Desde esta práctica, el líder posee una tribuna real y efectiva para compartir mensajes estratégicos y urgentes de validar en las conversaciones y creencias del grupo.

43.- Comunicación, liderazgo y participación activa: La ciberpsicología plantea que en estos tiempos de exceso tecnológico el concepto que más se utilizará en el presente y el futuro del mundo del trabajo es la “co-construcción de la realidad”. Es decir, lo que surja de los grupos humanos tendrá el sello de la participación integral de las personas. Participar es un acto de inclusión como también de cooperación; por tanto, este gesto resulta altamente comunicativo para un líder. Crear organizaciones participativas, como resultado de una comunicación consciente, es crear colectivos de trabajo organizados en sus objetivos, empoderados en sus decisiones y conectados con un logro final. La participación conecta también con el carisma del grupo, con el compromiso de las partes y con un liderazgo carismático (luz propia) y al servicio del colectivo más que de las áreas. La participación es hoy sinónimo de transversalidad y creación de valor con un conocimiento más flexible y al servicio de fines grupales. Un colectivo comunicado es un grupo humano alineado al hacer, desde la integralidad de los componentes humanos de la organización.

44.- Comunicación, liderazgo e indagación apreciativa: en América Latina por lo general cuando se realiza un análisis organizacional se aplica el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), y bajo este instrumento lo habitual es quedarnos con lo frágil, con lo que

no funciona, con los problemas. La Indagación Apreciativa es todo lo contrario, lo que persigue este instrumento es buscar las certezas, lo que funciona y es exitoso. Lo que se ha hecho bien. Un líder apreciativo siempre comunicará, con apoyo en las certezas de la empresa, sus logros y logros cumplidos. Un líder que comunique desde la Indagación Apreciativa es un líder que aspirará a construir una emocionalidad grupal más fuerte, agradecida y comprometida con el logro del equipo. Liderar en lo apreciativo es comunicar al otro sus potencialidades y, con esto, el empoderamiento de la persona y el grupo es mayor. Mirar apreciativamente es dialogar con otra emocionalidad, es acompañar desde otros paradigmas; es observar y validar lo que en muchas ocasiones la perspectiva promedio del mundo del trabajo no percibe como algo válido. Un líder apreciativo es un comunicador nutritivo y al servicio de organizaciones más sanas y flexibles frente al aprendizaje continuo. La mirada apreciativa pretende expandir al ser humano en sus luces y logros.

45.- Comunicación liderazgo y confianza: Se habla mucho de la confianza en el mundo del trabajo, pero ¿Para qué le sirve a un líder la confianza? La utilidad de la confianza yace en poder coordinar acciones con los colegas, coordinar acciones entre las áreas, para coordinar acciones con el propio equipo de trabajo, para construir una red colaborativa con acciones concretas de facilitación para procesos más complejos. La confianza es el recurso que un líder genera para articular movilidad, compromiso, entusiasmo y resultados al interior del equipo. Con la comunicación un líder que genera confianza es un líder que valida su andar con resultados coherentes (decir y hacer). Confiar es levantar un campo de acción acordado y al servicio de los resultados comunes. Las empresas “inteligentes” son planas (sin jerarquía), expeditas en su gestión y empoderadas en sus roles; son colectivos de trabajo que fundan el éxito de sus acciones en una cultura de alta confiabilidad para el conjunto de los colaboradores. La confianza es un propósito

que se construye día a día en una coherencia mayor al promedio y comprometida con la cultura colectiva. Confiar es depositar las expectativas en un acto futuro en un espacio de acuerdo correspondido.

46.- Comunicación, liderazgo y marca personal: Dentro del proceso comunicacional de un líder su capacidad personal de diálogo y entendimiento es clave en la dinámica de legitimación con el otro (o los otros). Así, comunicar y transformarse en marca personal es el resultado del carisma de cada ser humano. Carisma es “luz propia”, y es este carisma el que muchas veces los líderes tienen que descubrir o construir, entendiéndose que todo ser humano tiene la capacidad de cambiar y refundarse en muchas de sus áreas de desarrollo. Un líder carismático es un ser humano con recursos concretos para transformarse en camino para el equipo. El ideal de todo líder, entonces, es conocerse, explorarse y validarse en forma apreciativa para, de esta forma, comprender a cabalidad sus potenciales para transformar su liderazgo para el colectivo de trabajo. Liderar con carisma, sello o estilo propio, es asumir con la autenticidad los recursos posibles que tiene una persona para impactar en un sistema de creencias o colectivo humano. Y para que esto ocurra urge de líderes que sepan escucharse, que sepan conocerse y, a la vez, que sepan incorporar nuevos recursos, experiencias y creencias en su diálogo interno con el mundo del trabajo. Una marca personal no es ropa, ni marketing ni estilo sino más bien es autenticidad continua.

47.- Comunicación, liderazgo y creación de relato épico: Actualmente el objetivo de todos las DIRCOM es crear narrativas propias y verosímiles para líderes, empresas e instituciones en general. Cuando las personas sienten que están en un colectivo de trabajo que tiene un relato cargado de historias, momentos y situaciones múltiples, en ese instante surge el orgullo por ser parte de esa organización y, con esto, se manifiesta un sentimiento de pertenencia. Empresas con relatos dignos de imitar o seguir resulta un activo en el campo aspiracional de las personas con

relación a la marca. Cuando los líderes son auténticos, al igual que la organización, la comunicación se transforma en un activo. Los relatos épicos, más que el resultado de una campaña creativa de comunicación, son la conclusión de una vida o un proceso que, por sobre lo bueno o lo malo de la historia, cumple con verosimilitud, esfuerzo y pasión por un objetivo a plasmar. Hoy la gente busca trabajar en lugares reales, creíbles y consistentes. Un relato, al ser verosímil, aglutina e inspira a las personas; consolida un hacer compartido. El relato es, en sí, parte de una memoria que fortalece la cultura.

48.- Comunicación, liderazgo y logro de metas: los trabajos existen en la medida que se cumplen las metas estipuladas. La consecución de una meta es el resultado de un trabajo bien realizado; es la síntesis de escenarios virtuosos que hicieron que la gestión terminara con grado óptimo; es un mensaje concreto para el equipo de trabajo. Conquistar una meta es el reto diario que se puede utilizar como instancia comunicativa para hablar del equipo, de la gestión, de las coordinaciones y procesos de diálogo interno. Un líder comunicativo es quien ve en el cumplimiento de metas una excusa para en forma sistémica observar con rigor los diversos procesos de la organización, para conquistar sus aspiraciones en forma óptima. Alcanzar una meta es un mensaje claro para las personas, de igual forma, es un aliciente para imaginar el futuro con nuevos paradigmas y tareas. Un líder cortoplacista es quien solo percibe el resultado, un líder ambicioso es quien ve en la meta una multiplicidad de temas, acciones, reconocimientos, para así ir por más. Proyectar una meta es pensar los procesos de manera sistémica.

49.- Comunicación, liderazgo y *feedback*: una instancia de alta comunicación para un líder es cuando este le da un *feedback* a su colaborador, lo mismo ocurre cuando el colaborador evalúa a su jefe. Un buen *feedback* es sinónimo de respeto, agradecimiento y mejoras. Por lo general, en América Latina los *feedback* de los líderes se cruzan con dinámicas de maltrato y bajo nivel de

conversación (doble vía). Estos verdaderos monólogos, solo conectan con temas negativos del trabajador, imposibilitando que este comprenda a cabalidad los puntos a mejorar, ya que asume una comprensible postura defensiva frente a tanta crítica. Otro elemento importante para destacar es que, posterior a estos *feedback*, las personas quedan conectadas con el miedo, la rabia y el resentimiento, dificultando esto aún más el proceso comunicativo con el líder. Un líder sabe entregar *feedback* cuando argumenta sus opiniones, cuando da contención al trabajador, cuando genera movilidad no mediante la amenaza sino con una ambición colectiva. Los *feedback* son un gran recurso también de escucha para un líder y, sobre todo, de visualizar en medio de la conversación el estado integral del trabajador (gestión, emocionalidad, inclusión, etc.). Los buenos *feedback* inspiran, movilizan, educan, motivan y comprometen.

50.- Comunicación, liderazgo y memoria activa: Dentro de la teoría de la resiliencia se plantea que la memoria juega un rol fundamental cuando la mira es enfrentar la adversidad con recursos ya vividos, es decir, con la memoria individual y colectiva de la organización. La memoria cumple el rol de dar visualidad y contexto al mundo que se está viviendo en tiempo real y, con ello, comprender a cabalidad las posibilidades del momento. Un líder comunicador es un líder que asume los ritos, mitos e hitos de la organización como elementos ejemplificadores de un relato positivo y apreciativo para, de esta forma, observar con más perspectiva el escenario a intervenir en un corto y mediano plazo. De esta forma, la comunicación conecta al sujeto no sólo con la coyuntura del trabajo diario, sino también con una estructura más arquetípica, para de esta forma buscar nuevos instrumentos de resignificación organizacional. La memoria es entonces para la comunicación del líder una gran biblioteca de historias, momentos, soluciones, ejemplos, éxitos, aprendizajes e insumos de reflexión y acción. Una comunicación activa genera un nuevo

conocimiento con este recurso. Para precisar: la memoria es el gran articulador del presente y del futuro corporativo.

51.- Comunicación, liderazgo y ecosistema individual/grupal: una de las habilidades que urge que maneje un líder, desde su práctica comunicativa, es entender que el diálogo que debe articular al interior del equipo debe, siempre, conectar con el ecosistema individual y grupal de las personas, entendiendo que con una práctica motivacional todo trabajador tiene una agenda de temas personales, como también otra agenda de temas ya más colectivos, grupales. Cuando el líder comprende esa sutileza, y construye relatos más focalizados y otros más generales, lo que resulta de eso es una fidelización más precisa. Un líder que comunica mediante preguntas reveladoras es también una persona que logra con la escucha individual y grupal construir una red de argumentos más al servicio de las personas. Preguntas posibles para movilizar a un colectivo de trabajo: ¿Quién es usted en esta empresa?, ¿Qué le gustaría hacer en esta organización?, ¿Qué puede hacer en esta organización?, ¿Qué ofrece usted a esta empresa?... y todos juntos, ¿Qué se puede llegar a hacer? Comunicar, para el individuo y el grupo, es fomentar un entendimiento integral, empático y efectivo.

53.- Comunicación, liderazgo y gerencia de talento humano: Dentro del cúmulo de recursos e instancias que posee un líder para comunicar a su colectivo de trabajo, el trabajar en forma mancomunada con la Gerencia de Talento Humano resulta un espacio de alta eficacia. El líder que posee un diálogo expedito con una gerencia de personas es un líder con una escucha mucho más depurada, como también, con un manejo de información (cuantitativa y cualitativa) de gran relevancia. Desde una gerencia de personas, un líder puede generar estudios, puede emprender campañas, puede articular procesos de cambios culturales y aplicar prácticas beneficiosas como instancias de fidelización y agradecimiento organizacional. También ocurre

que los líderes al sostener diálogos con las gerencias de personas alcanzan un manejo de temas y tendencias de alto impacto en la vida laboral de las personas. Por último, esta alianza, fundamental y efectiva, está al servicio de desarrollar acciones mancomunadas y dialogantes entre los líderes y las miradas macro de la organización y, con esto, impactar en forma positiva en los procesos comunicacionales de las personas. El talento cobra vida cuando se expone, se comparte, se educa y se comunica.

54.- Comunicación, liderazgo y gerencia DIRCOM: Para un líder el tener un acceso directo a las oficinas de comunicaciones; el entender de formatos, narrativas y estrategias es un valor agregado para optimizar su gestión comunicativa y, con esto, elevar la efectividad de sus procesos narrativos internos. Por lo general, los líderes reducen la comunicación a tácticas meramente informativas, acotándose con esto el rango de posibilidades e instancias de cambio y alineamiento. Entender la dinámica del trabajo de la DIRCOM es comprender a cabalidad los diversos procesos escriturales que posee una dirección de comunicación para levantar relatos efectivos y comprometidos con los resultados esperados. Pensar la comunicación en forma estratégica es entender la multiplicidad de oportunidades que pueden surgir con un relato bien construido y al servicio de una mejor gestión laboral. Cuando un líder comprende que la comunicación interna consiste en dar visibilidad a los contenidos, se posibilita

55.- Comunicación, liderazgo y bienestar subjetivo: En el mundo del trabajo el bienestar subjetivo es sinónimo de “felicidad”. Esta emoción, poderosa y proactiva, busca pensar la gestión diaria como una instancia nutritiva y biófila, más que como un momento de desgaste y sin sentido (lo clásico del trabajo). El bienestar subjetivo (o felicidad organizacional) es un recurso comunicativo de gran impacto para un líder. El bienestar subjetivo plantea el cuidado de las personas como el recurso transformador de una empresa para, de esta forma, alcanzar procesos

motivacionales mayores. Comunicacionalmente un líder al conectar con esta mirada apreciativa y ética del cómo impulsar una organización a nuevos desafíos, lo que está generando es una cultura empática y cuidadosa en su hacer diario. Hablar de bienestar es facilitar los procesos de gestión, relaciones humanas, equilibrio familiar, trabajo en equipo, entre otros temas. Para un líder, con una mirada comunicacional mayor, el bienestar subjetivo resulta una posibilidad para fortalecer una cultura interna, aún frente a estos tiempos que se viven en el ámbito mundial. Mejorar la vida en el trabajo, con una opción ética, resulta un gran mensaje para instalar en las conversaciones de cuidado interno en las empresas. Bienestar subjetivo es articular un compromiso real con la expansión del ser, en su hacer cotidiano.

56.- Comunicación, liderazgo y conexión con el negocio: Un líder siempre debe tener presente que todas sus acciones y creencias tienen que estar conectadas con el modelo de negocio; pero no pensado en una práctica rentabilizadora sino complementaria. Un ejemplo, la “Gerencia de Felicidad” de Banco Estado MicroEmpresa (de Chile) es el resultado de una reflexión simple y clara: cuando el banco entrega un préstamo a una persona de escasos recursos, esta persona se siente feliz, así: ¿Por qué no también llevar la felicidad a la vida de los trabajadores de Banco Estado? Esta sola conexión, sencilla, pero clara, plantea la necesidad de alcanzar un liderazgo que sepa resignificar los temas y, con esto, impactar, de otra forma en el imaginario social interno de las organizaciones. Conectar con el negocio es darle sentido a la acción y justificar los resultados en una cultura consciente.

57.- Comunicación, liderazgo y autoestima organizacional: Los grandes liderazgos existentes en el mundo organizacional están encausados por personas que comprendieron que el hacer del líder está, entre otras cosas, en trabajar y delinear la autoestima del equipo de trabajo. Cuando las organizaciones poseen una baja autoestima, por el tipo de trabajo que realizan, por lo

general esa emocionalidad impacta en forma directa en la gestión y en sus derivados (comunicaciones, coordinación, motivación, etc.). Desde una perspectiva comunicacional, la autoestima (elemento central que define a un ser humano) se utiliza bajo dinámicas de encuentro y complicidad, levantándose con el tiempo relaciones de mayor profundidad, fundadas en el agradecimiento y alineadas a intereses comunes. Una empresa con alta autoestima es una organización empoderada, efectiva, confiada y alineada a la acción.

58.- Comunicación, liderazgo y responsabilidad social empresarial: Esta práctica representa una línea de acción comunicativa, porque conecta a la identidad (quién se es como organización) y a la imagen (cómo me perciben externamente) de la organización, con su reputación (conducta sostenida en el tiempo). Es decir, con la formación del líder se construye un proceso de coherencias conductuales. Todas, instancias de intervención por parte del líder para el fortalecimiento continuo de la cultura. Un líder consciente es un líder responsable más allá del lugar común que pueda significar este concepto. Los trabajadores frente a esas coherencias, irrestrictas y honestas, concluyen con imitar los actos, también en forma consciente. Comunicación y responsabilidad son un sólo concepto, lo relevante es cómo sostener esta creencia a lo largo del tiempo y transformarla en cultura interna.

59.- Comunicación, Liderazgo y Actos de Habla: los Actos de Habla son los actos ontológicos del saber pedir, saber prometer, saber ofertar, saber resignificar los juicios que imposibilitan avanzar y saber generar compromisos. Los Actos de Habla del mundo ontológico son un recurso estratégico para el líder, y su trabajo de construir organizaciones alineadas y responsables en sus procesos conversacionales. Los Actos de Habla se conectan con la confianza y la buena fe para, desde ahí, generar procesos de diálogo efectivos y al servicio de resultados concretos. Finalmente, el rol de estos actos es darle precisión al rol comunicador, evitando la

inconsistencia y el lenguaje muerto –no responsable en sus consecuencias. Esta investigación ha encontrado tanto en su marco teórico como en su estructura investigativa una manera de responder con rigor al diálogo constante entre el mundo del liderazgo y el campo de la comunicación. Con esto, se colige que liderar es comunicar y comunicar es liderar; por tanto, con esta similitud se debe comprender y sostener el mundo del trabajo: formar líderes comunicadores, seres humanos conectados con lo importante, con una gran capacidad de escucha y, a la vez, con una ética al servicio del proceso organizacional (personas + gestión), proceso inspirado en el desarrollo y la expansión de las empresas con un sentido de lo humano; es decir, integralmente axiológica, ontológica y gnoseológica, tanto con sus trabajadores, como con el negocio, los líderes y los consumidores. Un líder comunicador es un movilizador; un agente de cambio que promueve la agilidad organizacional.

60.- Comunicación, liderazgo y redarquía: La colaboración y complicidad tras un propósito común surgen en el marco de un modelo abierto de gestión, en red e interacción continua y bajo diversos agentes organizacionales. Esta simultaneidad dinamiza el entendimiento humano con un liderazgo no jerárquico, transversal, formador y estimulante de una inteligencia social como nuevo orden que busca innovar y gestionar, compartiendo el saber y el talento en forma transparente. Con este paradigma se asume la confianza y la comunicación como las piedras angulares de un equipo y del líder, enfáticamente. Esta conexión emocional transforma las clásicas empresas en verdaderas instancias de excelencia en la gestión, bajo un mismo criterio: el alto desempeño (o rendimiento). Por tanto, la redarquía³⁷ asume el poder del colectivo, considera sus diferencias y, con valores comunes, materializa sus propósitos en forma coordinada y eficiente.

³⁷ La Redarquía pretende “hacer de la colaboración masiva el motor de la productividad y la competitividad en nuestras organizaciones, y el medio fundamental para abordar todas las prioridades del negocio” (Cabrera, 2014).

4.3. Las Entrevistas: Un Sustento de la Teoría Fundada

A continuación, se presenta la lectura de las respuestas dadas por los 18 expertos seleccionados bajo el criterio de haber participado en algún proceso de asesoría y/o consultoría en América Latina y que fuera de alguno de los países escogidos para los casos. Esta lectura va encaminada a sustentar la teoría propuesta y se organiza en términos de los tres ejes teóricos (Tríada): Comunicación, Liderazgo y Organización. Cada eje convoca preguntas que dan cuenta de las inquietudes de los entrevistados respecto del tema. Este encuentro desarrolla una conversación abierta y flexible (semiestructurada), cuya lectura lleva a identificar elementos de apoyo para la teoría que emerge en este proceso investigativo. Los subrayados y la síntesis final en cada pregunta señalan conexiones con las categorías emergentes y la Teoría propuesta.

ANEXO 9. GUÍA DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

4.3.1. Desde la Comunicación

4.3.1.1. Comunicaciones en los Procesos Transformacionales del Mundo

“[...] tiene un rol estratégico... por lo mismo hay que gestionar la comunicación”.³⁸ Se considera que la comunicación³⁹ se reduce a hechos tecnológicos exclusivamente “[...] es un conflicto de dualidad [...por...] la transición tecnológica. Muchas empresas han concebido la comunicación como mandar correos electrónicos”⁴⁰ y se piensa que la conexión es substancial. Sin embargo, el reto está en conectarnos, pero no de manera externa, independientemente de los dispositivos que medien las interacciones. Se trata de afectar al sujeto; reconocerlo en su sentido existencial⁴¹.

³⁸ Caso Paraguay, Gisella Lefebvre.

³⁹ “Si no hay una comunicación adecuada no hay manera que llegue lo que tiene que llegar. Para mí es el eje de todo” (Carlos Wysokikamien, Uruguay).

⁴⁰ Caso Bolivia, Gabriel Justiniano.

⁴¹ “El rol de la comunicación es central. La comunicación genera acción con la emoción y la recepción. El problema de la comunicación es establecer una coherencia entre lo que se dice y lo que se responde de lo que se dice. Eso trae muchos problemas que no son comunicacionales. El rol del gerente es un rol de conducción. Una comunicación sin contexto pierde sentido. La

ANEXO 10. LECTURA EN SÍNTESIS DE LAS ENTREVISTAS

La afirmación anterior trasciende las afirmaciones de los entrevistados. Si se invita a interactuar, a la acción; esto no puede configurarse sino, se cuenta con la perspectiva del mundo del sujeto, la cual no tiene razón de ser si la identidad corporativa se plantea como objetivo organizacional. Ahora, si la comunicación impacta las acciones corporativas y se asocia con sistemas de confianza y anticorrupción; no puede desconocer el empoderamiento del sujeto en la construcción de la cultura organizacional.

ANEXO 11. INFORMACIÓN SOBRE LOS ENTREVISTADOS

Desde las Ideas-Fuerza, el rol de la comunicación enfrenta la sobrevaloración tecnológica que de alguna manera persigue conectar voluntades y visibilidad del sujeto-acción o su sentido transformador. El papel de la comunicación ha de dar cuenta de la expansión comunicacional, del sentido transformador y del vínculo de entendimiento, el cual se asume por el sujeto en construcción permanente.

Síntesis: el sujeto incluido; el sujeto que se construye.

Frente al rol de las comunicaciones al interior de los procesos transformacionales del mundo del trabajo, los entrevistados coinciden en resaltar el rol del sujeto en la escena comunicativa (Lacasa, 1998)⁴². Se trata de un sujeto incluido que se construye⁴³. Esto representa un apoyo a la propuesta teórica que emerge de los datos y que reconoce un sujeto que se re-hace permanentemente, lo cual lo potencia a la comunicación en las organizaciones inspiradas en el entendimiento⁴⁴. Se proyecta un sujeto que re-crea su existencia y que puede asumir interacciones

tecnología ha cambiado las herramientas de trabajo. Con nuevas herramientas se necesitan nuevas competencias. La comunicación tiene que generar en el otro una percepción correcta de la realidad y, por el otro lado, debe bajar la incertidumbre en la vida de las personas. Actualmente, la comunicación tiene que ver más con la psicología que con temas informativos” (Gustavo Coppola, Argentina).

⁴² Lacasa (1998) plantea que “la comunicación interna se basa en el estudio de los flujos comunicacionales internos de una empresa. Su conocimiento permite comprender la estructura organizativa de la empresa y adecuar las herramientas e instrumentos necesarios” (p. 99). Esto toca la subjetividad y la intersubjetividad de los sujetos en el escenario laboral.

⁴³ “La comunicación en el trabajo debiera conducirse hacia un espacio personal” (Gabriel Justiniano, Caso Bolivia).

⁴⁴ “La comunicación tiene una impronta de enseñanza. La comunicación a la vez que baja la incertidumbre en el otro genera también experiencias de aprendizaje. Es decir, la comunicación no es solo información, sino que diálogo con el otro. Y en este diálogo hay conocimiento. La condición de producción de conocimiento no está dada en forma planificada, sino más bien fluye en una interacción viva” (Gustavo Coppola, Argentina).

eficientes que median el liderazgo con herramientas para afrontar la cotidianidad laboral. Sobre esto, se concibe que no se puede olvidar que la comunicación es una de las principales herramientas que se tienen al interior de la empresa para influir en la Reputación Corporativa que tengan sus públicos (Capriotti, 2010, p. 119).

Con esto, se refuerza la categoría de subjetividad con la que se sustenta el rol del líder en América Latina. Surge, entonces, la intersubjetividad que favorece el logro de acuerdos sobre los cuales se cimienta la construcción conjunta de lecturas de la realidad en consonancia con sus significados y sus sentidos. Así, la comunicación en las organizaciones construye mundos y construye cultura organizacional a partir de constructos simbólicos que se re-crean entre el ‘Yo’ singular y el ‘Yo’ plural que se cruzan.

Se considera que la comunicación se reduce a hechos tecnológicos exclusivamente y se piensa que la conexión es sustancial. Sin embargo, el reto está en conectarnos, pero no de manera externa, independientemente de los dispositivos que medien las interacciones.

Cuando un líder experimenta el autoconocimiento en forma continua, su gama de distinciones frente a las lecturas del mundo se expande y, con esto, su impacto relacional con otros es mayor. Conocerse a sí mismo, comprender a cabalidad el “observador” que se es significa asumir el hecho de que cómo se lee y se habita el mundo, así se generan los procesos conversacionales de mayor efectividad, en otros.

Esto abona directamente a las categorías emergentes de AUTOCUIDADO, ÉTICA COMÚN y SISTEMATICIDAD, las cuales dan cuenta de si las organizaciones manejan un liderazgo incluyente, de construcción continua y con una comunicación clara o imprecisa. Esto se ajusta a lo que se considera realidad del sujeto:

No es posible pensar en ningún tipo de estructura social, económica o política, como tampoco cultural, sino es como resultado de la presencia de sujetos en complejas relaciones recíprocas en cuanto a

tiempos y espacios; lo que implica tener que enfocar los procesos como construcciones que se van dando al compás de la capacidad de despliegue de los sujetos, los cuales establecen entre sí relaciones de dependencia recíproca según el contexto histórico concreto (Zemelman, 2012).

La subjetividad colectiva se teje en un territorio público compartido, el cual estructura los intercambios comunicativos que proponen significaciones sobre la empresa; un lugar donde se persigue el logro de una misión y unos propósitos; hecho que en algunos casos se desarticula o se desajusta de la subjetividad individual.

4.3.1.2. Comunicaciones y Aprendizaje Organizacional

Los entrevistados manifiestan la necesidad de humanizar la comunicación acudiendo a fortalecer las conversaciones. Esto se puede interpretar como el requerimiento de reconocer al sujeto que se desempeña en una sociedad amplia o restringida como lo es una empresa. El diálogo⁴⁵ con el campo del aprendizaje se concibe como el fomento a la educación continua-transversal, como la entrega de saberes de la autoridad a los subalternos, como el intercambio que se produce cuando se habla del cómo se hacen las cosas, como la evitación de errores conectando el presente al futuro, la negación del “resultadismo” y el reconocimiento de docencia y diálogo formativo. Sin embargo, se revela no abiertamente, el hecho de una comunicación abierta; donde todo comunica. Siendo así, el aprendizaje se funda en la conversación y se trata de construir mundo en singular y plural; de construir significados y sentidos.

Con la idea-fuerza emerge la invitación a visibilizar el diálogo⁴⁶, a sostener conversaciones curiosas que crean espacios colectivos conscientes y a acoger el saber emotivo. Así el gen formativo que incentiva el conocimiento proactivo se fundamenta en el conocimiento contextualizado para escenarios dinámicos y se da paso a la llamada docencia dialógica o

⁴⁵ “Cada vez es más difícil hacerlo dialogar. Y este diálogo surgiera mediante el uso de las emociones”. (Carlos Wysokikamien, Uruguay).

⁴⁶ “Las emociones acercan a las personas, y esta es la única forma de hacer dialogar a las personas” (Carlos Wysokikamien, Uruguay).

pedagogía comunicativa, en la cual el aprendizaje y la comunicación inspiran la co-creación interna y/o externa.

Síntesis: El aprendizaje se funda en la conversación y se trata de construir mundo en singular y plural; de construir significados y sentidos.

Los sujetos sociales interpretan el mundo desde la experienciación en singular y con la incorporación en colectivo; y, cuando se interpreta el mundo se juzga y se rotula; y, con ello, se actúa. Pues, como se habla, se vive; como se observa, se actúa. Esto cobra sentido en tanto que la conversación se entiende como un “entrelazamiento del lenguajear y el emocionar en el que tienen lugar todas las actividades humanas” (Maturana, 2011, p.265).

Las entrevistas ratifican el reconocimiento del “yo” individual requiriendo observarse a sí mismo para concebir qué ha aprendido y por qué lo ha hecho⁴⁷. De esta forma, dilucida si eso es suficiente o no para poder llevar a cabo un trabajo; en este caso, con un equipo de gestión. Con esto, se hace un llamado a convocar el plano ontológico, fundado en el lenguaje⁴⁸, lo cual lleva a que “Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos; interpretamos al lenguaje como generativo; interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él” (Echeverría, 2007, p.31).

Estos hallazgos en los datos, y corroborados en las entrevistas, se enlazan con uno de los aspectos de marca personal del líder: la Identidad, la cual contempla el fortalecimiento de valores que rompen paradigmas incorporados en la cultura latinoamericana y que resignifican la comunicación en líderes de las organizaciones. Así, la comunicación como matriz generativa

⁴⁷ “[...]el camino para este diálogo está en humanizar nuevamente a la comunicación” (Gabriel Justiniano, Bolivia).

⁴⁸ “El lenguaje modifica radicalmente los dominios conductuales humanos, haciendo posibles fenómenos como la reflexión, la observación y la conciencia” (Echeverría, 1007, p. 294).

recoge los fines y propósitos del mundo moderno en transformación, únicamente si se acoge a las fluctuaciones permanentes del imaginario social dinámico.

Ahora bien, la transformación de paradigmas establecidos⁴⁹ culturalmente atañe a las categorías emergentes de valores, creencias, mitos, ritos e hitos, que no son otra cosa que la recreación de la realidad circundante a la vida laboral de los líderes. Esto repercute directamente en la conformación o no de equipos de trabajo, de certezas o dudas sobre las organizaciones y en la definición o no de la identidad en singular o plural del sujeto líder en una empresa.

4.3.1.3. *La comunicación hacia el campo del entendimiento*

Para sacar la comunicación de un rol meramente informativo en las organizaciones⁵⁰, los líderes deben soltar el ego y crear empresas inclusivas, del “nosotros”⁵¹; los líderes han de tener carisma, emocionalidad y comunicación efectiva porque cuando la razón no tiene una buena comunicación, el resultado es nulo. Igualmente, se considera que para lograr ese objetivo hay que reconocer que comunicar es generar presencia, que la educación corporativa y las universidades corporativas pueden ser valiosas y que la comunicación en el verticalismo y sin escucha no es suficiente. Las empresas dialógicas surgen en liderazgos fundados en el autoconocimiento.

⁴⁹ Yo creo que es un error pensar que con tecnología se resuelve todo a nivel comunicacional. Craso error. Lo mismo pasa con los paneles y con los soportes que sean. (Giselle Levenbert, Paraguay).

⁵⁰ “La comunicación tiene que generar un eje para levantar una visión conjunta y, con ello, conformar a un equipo de trabajo. Una organización es una sumatoria de seres humanos, con visiones absolutamente distintas, pero que necesitan enrutarse y compartir un mismo ideal, esto podría ser una alineación. Se une a este desafío, acoplar la pasión por lo que se hace y, con esto, consolidar al equipo con un entendimiento común y al servicio de un propósito único” (Sandra Alzate, Colombia).

⁵¹ “Pienso que la comunicación es un gran puente que debe articular la construcción de un sentido compartido. Se necesita que la gente se comporte de manera distinta en muchos campos del hacer laboral. Hoy se necesita que el jefe -por ejemplo- haga las cosas de forma distinta. Lo mismo pasa con el profesional o el trabajador. Se espera de cada uno un verdadero cambio conductual para así generar nuevos resultados en sus acciones diarias. Pienso que la comunicación es un puente que facilita los cambios culturales, para que estos sean más permanentes. Podemos colocar cámaras, incentivos, metas, bonos, sanciones... pero esos cambios conductuales no se sostienen en el tiempo, ya que estas personas no comprenden finalmente el por qué tienen que cambiar. Frente a este desafío la comunicación resulta un pegamento que genera adhesión como un argumento sólido y una participación activa y transversal” (Liliana Umpierrez, Chile).

Se entiende entonces que la mayor carga de responsabilidad recae sobre el líder en las organizaciones; por ello urge resignificar el liderazgo en las organizaciones,⁵² donde no solo algunos con poder puedan ejercerlo.

En cuanto la idea-fuerza se encontró que los entrevistados reconocen que para desprenderse del rol informativo se suscita: la integración transversal de las agrupaciones o en comunidades ya que es en el mundo compartido donde emana la pertinencia, la aceptación empática inspirada en el autocuidado del colectivo, la marca personal, la visualidad inclusiva, educación continua que fomenta el entendimiento grupal y el liderazgo dialogante; así, el desafío del líder está en levantar un mundo compartido.

Síntesis: El autocuidado del colectivo, la marca personal, la visualidad inclusiva

Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos deben cooperar unos con otros y conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. Esto se revierte en el autocuidado individual y colectivo. Con esto, cobra sentido la dimensión (hilo orbital o relacional) de la Resiliencia organizacional (Masten, 2001) que recoge las categorías emergentes de Autocuidado, Ética Común y la Sistemática, las cuales incluyen condiciones de posibilidad de un Ser Humano Involucrado o no, una actitud incluyente o no y la precisión o vaguedad estratégica. Estos elementos son determinantes para el ejercicio del liderazgo ya que según se ubiquen en el líder así este actuará.

Con el entendimiento se instala al autocuidado interno como un eje transformador a la hora de fortalecer a una comunidad de trabajo; la resiliencia organizacional (Maddi & Khoshaba, 2005) define al ser humano como el motor central del trabajo y, con esta creencia, aspira a generar un

⁵² “Creo falta aprender a ubicarse en la inclusión en el equipo” (Gabriel Justiniano, Bolivia).

modelo de cuidado interno para articular organizaciones más fidelizadas, fuertes, flexibles y adaptativas.

4.3.1.4. Preguntas de la comunicación sobre el mundo del trabajo

Frente a los interrogantes que aún la comunicación no ha contestado, se parte de la idea que todos los trabajadores en una organización son legítimos comunicadores internos y se plantean preguntas alrededor de cinco temas: El primero se refiere a la preocupación temporal: ¿Qué viene para adelante? ¿Qué forma de trabajo se anhela a futuro?, ¿Estamos preparados para nuevos planteamientos? El segundo trata la preocupación sobre el espacio: ¿Cómo habitamos el mundo de las conversaciones?, ¿Cuál es el espacio que ocupan los líderes frente a la comunicación? El tercero atañe el proceso comunicativo sobre una de sus funciones, la escucha: ¿Qué capacidad de escucha tenemos como empresa?, ¿Por qué nos cuesta escuchar al otro? El cuarto da cuenta de la relación entre comunicación y líderes en las organizaciones: ¿Cuál es el rol de la comunicación al interior de las empresas?, ¿Cuál es la épica de la organización?, ¿Cuál es el rol del líder a la hora de comunicar?, ¿Cómo salir del campo resolutivo? ¿Qué sentido se le da a la comunicación en la empresa? El quinto refiere asuntos sobre los cambios: ¿Cómo convivimos con tanta tecnología?, ¿Cómo hoy la tecnología impacta en el mundo del trabajo?, ¿Cómo con estos cambios se piensa la comunicación interna?

Según la idea-fuerza los interrogantes se traducen en ideas como: la convivencia equilibrada como medio de afrontar los actuales retos emergentes, el repensar a la DIRCOM para revisar la construcción cultural del rol del comunicador en términos de la comunicación contextual, del entendimiento vivo a partir de la construcción del mundo compartido. Para ello, se acude al futuro pensado para comunicar con sentido donde la tecnología y los cambios alimentan la transformación del mundo de la vida.

Síntesis: La preocupación por el futuro, la preocupación por el espacio, el proceso comunicativo en una de sus funciones: la escucha y la relación entre comunicación, líderes en las organizaciones y la preocupación por el cambio.

Lo habitual en la dimensión (Hilo orbital o relacional) Organización, y con mayor fuerza en América Latina, es trabajar focalizándose en el presente más que en el futuro⁵³, este presentismo (sobrevivir al día a día) concluye con el tiempo en empresas más expuestas a los avatares de los múltiples contextos económicos y sociales del mundo en lo global, y de la región en lo inmediato.

Trabajo con talento humano, comunicaciones internas y la mirada estratégica y táctica son categorías que acopian el valor, las interacciones con o sin soportes y los resultados conectados o asociados o no. Se corrobora, con las entrevistas, que la comunicación interna⁵⁴, en América latina, solo se activa en organizaciones participativas que superan actividades en estilos autoritarios, centralizados y/o mecánicos. Sin embargo, se capta la idea de procesos de transformación⁵⁵ de esta postura frente a la cultura organizacional y se reconoce la necesidad de cambio en función de modelos de comunicación y liderazgo más incluyentes y participativos.

Estos hallazgos se orientan a sentar bases para el Modelo Conversacional Vivo que contempla “escuchar” como la actividad básica para lograr intercambios comunicativos asertivos. Escuchar es respetar y, a la vez, favorece la claridad, la transparencia y la confianza de los intercambios al interior de las organizaciones. Con esto se vislumbran resultados, no sólo en términos de la

⁵³ “¿Cómo construir sentido con la gente?, ¿Cómo generar marcos teóricos que te expliquen el por qué un sentido compartido es un recurso de mayor poder al interior de un equipo? Esto no solo visto en la dimensión ética, sino que con un mayor énfasis en el campo del negocio. Pienso que a los comunicadores les falta un marco teórico con evidencias para ampliar el debate. Creo que al mundo de la comunicación le faltan distinciones y, a la vez, una comprensión real y profunda sobre el negocio en sí, y sobre la psicología organizacional también. ¿Están muy en lo táctico?” (Liliana Umpierrez, Chile).

⁵⁴ “Se tiene la oportunidad de evidenciar elementos que abonan a comprender la comunicación interna de una organización como un elemento único y transversal a todas las instancias de la institución. Se hace manifiesta la necesidad de comprendiéndose y asumir la comunicación (interna) como la base en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa” (Brandolini & González, 2009).

⁵⁵ “Qué viene, cómo lo enfrentamos y cómo sostenemos nuestras conversaciones, buscando un equilibrio entre lo tecnológico y lo humano” (Gabriel Justiniano, Bolivia).

productividad sino del bienestar de la comunidad laboral, en la instancia en que se ubique y en el rol que desempeñe. Así, se plantea que los líderes en América Latina puedan comprender el estado emocional individual y grupal del momento por el que pasa la organización⁵⁶; hecho que desemboca en acciones concretas.

4.3.2. Desde el Liderazgo

4.3.2.1. Resignificación del liderazgo y el tránsito de "capataz" a "coach"

En primera instancia, los entrevistados expresan la necesidad que llama a las empresas a entender el tránsito de "capataz" a "coach", el cual demanda un cambio cultural sobre una transformación educativa⁵⁷ de ser posible desde la edad temprana en el colegio. Se invita a las organizaciones a identificar a los líderes, prepararlos, darles recursos y tiempo, y darles un mensaje con sentido social; con ello se favorece la construcción de una identidad clara, compartida y participativa. En segunda instancia, sugieren que para ser líder coach hay que manejar el autoconocimiento y la gestión del desempeño profesional y los espacios emocionales del grupo. El tránsito de "capataz" a "coach" requiere, por una parte, de la acción focal para insertar en la estrategia de liderazgo; por la otra, incorporar a la cultura interna en la conducción y el logro del objetivo final. Para concluir, las empresas grandes tienen el interés y los recursos para fortalecer su identidad y cultura. Las medianas y pequeñas empresas están en la sobrevivencia diaria. Así, las grandes medianas o pequeñas asociadas (o no) devienen por el hecho de que el mundo cambió.

⁵⁶ "Para entendernos tengo que entenderme a mí mismo y así después entender al otro. Si no llego al ser del otro no hay posibilidad de entendimiento" (Carlos Wysokikamien, Uruguay).

⁵⁷ "Las grandes empresas por su envergadura tienen claro el desafío de invertir en sus líderes, y con esto impactar en su educación y cambios de paradigmas. Obviamente esta intervención genera un impacto en la cultura, en las creencias y en el hacer mismo del negocio. Para emprender estas tareas de refundar el rol y las acciones del líder (para pasar de capataz a coach), se necesita de un espacio y una masa crítica al servicio de mantener esta coherencia a lo largo del tiempo. Por su parte en la región (América Latina), la tasa de empresas pequeñas y medianas -y familiares también- hacen que esta realidad de cambio cultural, en lo que es el liderazgo, se vea un reto menor y complejo de lograr en un corto plazo (falta de presupuesto, ceguera organizacional, etc.)" (Mabel Ossandón Trejo, Chile).

Por tanto, el liderazgo tradicional ya no convoca; la gente quiere participar activamente. Entonces, urge que los líderes se trabajen y sus empresas cambien.

Con las idea-fuerza se encontró⁵⁸ que los entrevistados expresan que el tránsito de “capataz” a “coach” reclama la exigencia de líderes, empresas y sociedad en general de asumir el conocimiento-acción como un saber resolutivo y eficaz, de fundar una cultura coherente basada en el cuidado interno. Generar un conocimiento activo, común y dinámico, del conocimiento proactivo, del conocimiento continuo a partir de saberes identitarios coherentes; con ello generar el liderazgo consciente con la participación activa de líderes con ideas claras e innovadores.

Síntesis: El proceso de cambio de un líder (de capataz a coach) se concentra en el autoconocimiento y la formación continua, fortalece sus recursos emocionales y comprende la importancia de la acción en las dinámicas resolutivas.

En esta sección se enlazan los elementos relacionados con la categoría del Territorio y la Inclusión, la cual se conecta con la corporización (encarnamiento) de significados y sentidos sobre el líder latinoamericano. Esto representa el sentido construido en la cultura sobre el líder⁵⁹. Las organizaciones tienen cuerpo y, por tanto, ADN transformador que lleva a que estas muten, dependiendo de los contextos y organismos con los que realizan intercambios e intervenciones.

Es relevante mencionar que la construcción de un espacio laboral humano, virtuoso y conectado con el mundo intrapersonal (individual) de los colaboradores, demanda fortalecer el diálogo interpersonal (con otros) de la comunidad organizacional. En lo operativo, los dos cuerpos (el del sujeto y el de la organización) son finitos, frágiles y factibles de adolecer malestares internos y con el entorno, si no se atienden sus requerimientos existenciales. Se evidencia, en las entrevistas,

⁵⁸ “¿Cuán estratégica es la comunicación para los desafíos de la empresa?” (Gisella Lefebvre, Paraguay).

⁵⁹ Liderar es liderar contigo. El poder al final del día se cae, las nuevas generaciones lo tienen claro (Carlos Wysokikamien, Uruguay).

que los dos cuerpos alcanzan procesos de madurez y aprendizaje cuando logran definir su identidad y reconocen sus auténticos procesos de aprendizaje. No es un axioma, estos constructos se alcanzan cuando convergen las categorías de Territorio e inclusión, las cuales invitan a revisar el Liderazgo capataz, que opera con poder verticalista, con coerción, con alejamiento de las emociones, con la imposición de las ideas y el control absoluto de las personas (Kotter, 2004). Estilo de liderazgo que se palpa en los estilos de funcionamiento de las organizaciones en América latina.

Las entrevistas ponen de relieve el valor del autoconocimiento ya que este recae en autocuidado en virtud del alcance de las reflexiones sobre el líder y los Actos de Habla que este selecciona en sus interacciones comunicativas. Como sujetos que construyen realidad, los líderes logran manejo más efectivo en términos comunicativos cuando contemplan su saber sobre la comunidad organizacional y su entorno. Ahora bien, no se trata de dominar información para manipular la comunicación en función de intereses creados. Se promueve el autoconocimiento con perspectiva plural como en las organizaciones, para alcanzar logros en bienestar emocional y mayor grado de satisfacción con las labores del día a día; todo un reto para líderes latinoamericanos.

Lo anterior muestra que el líder puede incursionar en terrenos de la subjetividad del “otro”. En otras palabras, se incursiona en la subjetividad que gravita entre tensiones dentro de la realidad dada y la construcción propia del sujeto. Esto representa acudir a una postura ética que respalda el respeto por el otro y que motiva “la escucha activa – ontológica”, la cual reúne el concepto de cuerpo, el manejo de las emociones y el lenguaje como herramienta de construcción de subjetividades; base del Modelo Conversacional Vivo.

4.3.2.2. La Comunicación interna y el rol del líder

Para los entrevistados, el diálogo entre la comunicación interna y el rol dinamizador del líder se evidencia en los líderes que viven en la acción, aunque el equipo no. Por ello hay que darle visibilidad⁶⁰ a la comunicación y entender que un líder es 100% diálogo; así para comunicar se requiere de menos instrumentos y más valores (ética). En consecuencia⁶¹, este diálogo se suscita cuando el líder conoce, escucha, entiende, contiene y mueve a cada colaborador con una dinámica racional / emocional. Esto se potencia porque el líder se trabaja como aprendiz reconociendo sus fortalezas y debilidades⁶².

Se enuncia por los entrevistados que el diálogo se produce al ampliar el saber de la comunicación no verbal, reducir la asimetría discursos/acciones, aportar transparencia, confianza, tolerancia y autocrítica. En otras palabras, Lo básico es reivindicar al líder; un líder validado como un gran comunicador. Un líder construido con base en conversaciones resueltas, valientes y efectivas.

Según la idea-fuerza el diálogo fluctúa cuando este asume la tarea de fomentar la co-creación en la gestión, cuando se promueve el diálogo ético, el liderazgo receptivo, el autoconocimiento basado en una ética y gestión reconocibles, el fortalecimiento de lo emocional y valórico del colectivo interno y la conversación eficaz.

⁶⁰ “Mostrar que los dos estamos en el mismo barco por los mismos intereses. Todas las empresas venden algo (productos o servicios). En la medida que mostremos esto al equipo y digamos, somos socios en este proyecto” (Carlos Wysokikamien, Uruguay).

⁶¹ “Un líder por naturaleza es un comunicador y un educador. Un líder que genera confianza por lo general está construyendo un diálogo con su colaborador. Los líderes tienen que formarse para escuchar, para comprender la diversidad y, a la vez, para entender que la comunicación está al servicio de acciones y resultados concretos. Una empresa que aprende y reflexiona tiene todos los recursos para sostener un diálogo respetuoso, fructífero y comprometido con los cambios” (Nelson Betancourt, Colombia).

⁶² “Acá hay un tema de inversión presupuestaria que la organización encausa para el proceso formativo de sus líderes, como también hay un tema con el origen de ese liderazgo. Hay personas que fueron escogidas por sus competencias (meritocracia) para ser líderes, otros fueron promovidos por el rol, pero sin liderazgo alguno hacia el equipo (sin validación). Muchas veces las empresas potencian a sus líderes con acompañamientos de *coaching*, como también están los líderes natos, que son validados por su trayectoria. El tema de fondo es que las empresas sí o sí tienen que prepararse para generar diálogos eficaces y productivos a nivel interno. Por naturaleza, un buen líder es un buen comunicador, y este beneficio transforma las relaciones en espacios de colaboración efectiva” (Mabel Ossandón Trejo, Chile).

Síntesis: Un líder es en sí un agente de cambio por su poder comunicativo. El diálogo, la ética, el interés real por las personas y la comprensión absoluta de las dinámicas conversacionales lo transforman en un puente estratégico para la organización.

Se plantea, en las entrevistas, la necesidad urgente de impulsar líderes renovados, frescos, ajustados a la realidad de la región. Así, ser un líder, agente de cambio, para la región, significa adoptar un papel protagónico de la transformación y adoptar actitudes para la acción. Esto deriva en dificultades que ha de afrontar ese líder, como el hecho de contar con la voluntad -propia y de todos los involucrados- de cambiar lo que se hace, la manera de hacerlo y el sentido de tales acciones.

El líder, en América Latina, afianza el aprendizaje; reconoce que la realidad es cambiante y que, por tanto, los procesos o situaciones que permanecen igual tienden a desaparecer por incapacidad de adaptación. La actitud de aprender suscita motivaciones que rompen la parálisis generalizada de las ‘zonas de confort’: no se cambia porque ello demanda esfuerzos. Con esto, se rompe un mito que promueve quedarse estático y hacer el mínimo esfuerzo en el trabajo ya que el colaborador, igualmente, recibe la paga; se trabaja porque “toca”. Así, el líder, con su mirada apreciativa, da un nuevo sentido del trabajo⁶³, el cual procura bienestar al diario vivir; un gran riesgo, pero necesidad urgente de ser atendida en la región.

La comprensión de las dinámicas conversacionales hace del diálogo un instrumento del ejercicio del liderazgo. Así, el campo comunicacional, articulado a una comprensión de un liderazgo consciente y empoderado, genera procesos, principalmente comunicativos, vinculados al fortalecimiento del diálogo organizacional; es decir, al ejercicio continuo y oportuno de la conversación(es), que son “los componentes efectivos de las interacciones lingüísticas, unidades

⁶³ “Muchas veces la comunicación se queda solo en la gestión de RRHH, y con esto se pierde lo estratégico. Tampoco es la idea. Todo se disminuye a la gestión administrativa del RRHH” (Gisella... Paraguay).

básicas del lenguaje” (Echeverría, 2008, p.221). Estas reflexiones que afloran en las entrevistas redundan en las relaciones: comunicación, liderazgo y empoderamiento del rol, comunicación, liderazgo y participación activa, comunicación, liderazgo e indagación apreciativa y Comunicación, liderazgo y transparencia organizacional.

4.3.2.3. *El líder con perspectiva más sistémica del mundo organizacional*

Los entrevistados dicen que urge integrar al rol del líder el saber gestionar sus emociones y relaciones, las habilidades comunicacionales “blandas”, la ética para tratar a las personas (respeto), el acercamiento a la psicología organizacional; el regreso a la esencia de las organizaciones. Asimismo, es necesario aprender a lidiar con la hipervelocidad comunicacional; bajo esta sociedad de la información apremia que las empresas formen a sus líderes con cursos, seminarios, congresos, etc. Ya que el conocimiento es el factor diferenciador del líder⁶⁴.

Por la idea fuerza, se evidencia que se requiere que el líder cuente con una vida equilibrada, con el sentido, la ética y las dinámicas dialógicas internas⁶⁵, con un humanismo consciente, con una memoria activa basada en un autocuidado constante, con el diálogo en la diversidad y la inclusión organizacional, con la cultura de la calidad y un aprendizaje aplicado y con autoconocimiento individual.

Síntesis: Para comprender el sistema se necesita de un mayor manejo emocional, que se valide la inclusión interna y que se defienda el equilibrio de la vida laboral con la vida personal. Necesario aceptar la tecnología y promover el autocuidado.

⁶⁴ “Yo creo que esto de la visión sistémica el campo laboral no necesariamente lo comprende a cabalidad. Como seres humanos nuestra vida está llena de sistemas, por lo mismo una empresa en sí es un espacio altamente diverso, sinérgico e interconectado. Pero como todo sistema, es único e irrepetible. No necesariamente porque trabajaste en una empresa con tales características, te servirá para trabajar en otra con igual diseño organizacional. Un líder sistémico es quien esta diversidad la comprende con una adaptabilidad mayor, y al servicio de diseños continuos y al servicio también de los requerimientos que surjan de ese sistema y de ese momento específico. Una mirada sistémica crea valor, dinamiza los resultados y es, muchas veces, la conclusión de una comunicación interna bien planteada” (Miguel Antezzana, Perú).

⁶⁵ “Un líder tiene que repensar su rol reflexionando en lo que significa vivir bien. Vivir bien es, entre otras cosas, aprender a gestionar la vida personal con la vida empresarial (trabajo), y aprender a gestionar sus emociones. (Justiniano, Bolivia).

Los entrevistados expresan que la mirada sistémica de las organizaciones demanda equilibrio entre el mundo personal y el mundo laboral. Así, la relación triádica comunicación-organización-liderazgo se ha de tratar desde una perspectiva holística, como sistemas integrados de trabajo colaborativo, que pueda configurar correspondencias y complementariedad.

Con esto, las respuestas a las entrevistas convocan a Katz & Kahn (1966), quienes señalan un modelo teórico para la comprensión de las organizaciones como sistemas sociales abiertos. Así, las organizaciones realizan ciclos repetitivos, se caracterizan por un estado firme, tienden a la diferenciación y pueden alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.

En consecuencia, un sistema no es la suma de las partes. “La persona, a través de sus conductas, realizan un sistema social, y a su vez, estas personas se realizan en él cómo seres humanos” (Rodríguez, 2007, p.61).

Esto se asocia con la dimensión de Participación y con las categorías que esta recoge: Co-creación a partir de una visión compartida o no, Sinergia con el colectivo empoderado o no y Coordinación & Movilidad con tendencia o no a la acción. Estas categorías se constituyen en marcas personales del líder que necesita la región y hacen un llamado a relaciones tales como: Comunicación, liderazgo y flexibilidad (adaptabilidad), Comunicación, liderazgo y sentido del trabajo, Comunicación, liderazgo y poder emocional y Comunicación, liderazgo y procesos conversacionales.

4.3.2.4. Preguntas que el liderazgo no se ha hecho sobre al mundo del trabajo

Las preguntas⁶⁶ que el liderazgo aún no se ha hecho⁶⁷, con relación al mundo del trabajo y acorde con lo expresado por los entrevistados, se centra en tres grandes aspectos: El primero refiere el horizonte ¿Para dónde vamos como empresa?, ¿cuál es nuestro fin a lograr?, ¿cómo alcanzar el reto?, ¿estoy preparado técnica y éticamente para liderar? el segundo atañe a la responsabilidad de la empresa ¿la forma de trabajar pasa por las horas de trabajo?, ¿cómo generar flexibilidad laboral y así dar tiempo a los colaboradores?, ¿cómo mantener los equilibrios y diálogo por áreas?, ¿cómo medir los efectos al interior de la organización?, ¿cómo cuidar la sustentabilidad de la empresa? ¿cómo surge la validación del liderazgo, por el mérito o la “dedocracia”? el tercero da cuenta de la responsabilidad del líder: ¿tengo conciencia sobre lo que significa ser líder?, ¿qué estás consolidando con tu trabajo?, ¿cuál es tu sello de trascendencia frente a tu rol de líder?, ¿la tecnología suprime o colabora con el liderazgo?, ¿qué instrumentos tecnológicos podrían contribuir a la autogestión?, ¿qué se espera del liderazgo?, ¿los líderes conocen a su gente, comprenden la globalidad de sus urgencias? ¿por qué estoy acá?, ¿cuál es mi rol en esta organización?, ¿cuál es el sentido de mi gestión?, ¿para qué trabajar 14 horas diarias?, ¿al servicio de qué estoy?

La idea-fuerza complementa las preguntas ya que los entrevistados enuncian el valor de la gestión y los resultados en un nuevo contexto social, la urgencia de un propósito claro y una rentabilidad sustentable, el alcance de la Ontología consciente del líder bajo un contexto de gestión, el fortalecimiento gnoseológico para habitar el futuro y el sentido ontológico frente a las instancias de impacto.

⁶⁶ “Se ha hecho pocas preguntas. El liderazgo va por una calle sin salida. Han perdido el espacio de las ideas porque no tenemos tiempo. La falta de tiempo nos resta espacio para las ideas. Nos falta tiempo para pensar” (Carlos Wysokikamien, Uruguay).

⁶⁷ “Estas preguntas me las hago yo y por lo general invito a mis alumnos (posgrado) para que se las hagan en sus trabajos... ¿por qué estoy aquí?, ¿para qué estoy aquí?, ¿cuál es mi rol en esta organización?, ¿por qué trabajo 14 horas diarias?, ¿solo estoy acá para rentabilizar y generar riqueza, o hay una causa mayor? Pienso que el sentido (el por qué y el para qué de lo que hago) es un tema para el mundo del trabajo que no solo nos lleva a la reflexión, sino que también genera acción en nosotros y en nuestras organizaciones” (Pamela Toro, Chile).

Síntesis: Las preguntas se inspiran en una reflexión sobre el liderazgo, como también se instalan preguntas sobre la sustentabilidad, los equipos, la tecnología y los estilos de trabajo. Estas consultas buscan profundidad con énfasis honestos y comprometidos.

Las entrevistas antes que interrogantes plantean campos de reflexión sobre los cuales pueden surgir gran variedad de preguntas motivadoras de cavilaciones que conducen a visualizar ese líder reclamado por la región. Se aclara, entonces, que el estado de las organizaciones en cuanto a la demanda de información, tanto vertical como horizontal, exige una comunicación interna que procure escenarios de conexión emocional⁶⁸. Ante esto, un líder puede preguntarse por las condiciones de esa comunicación de conexión emocional, especialmente si se requiere de una capacitación especial para afrontar los retos que de ello se emanan.

Si el liderazgo de la región se ubica en la teoría de los rasgos o en la teoría de los comportamientos llevan a preguntas que se responden con listados de particularidades como requisitos en cuanto a las características o en relación con los procederes frente a los hechos. Sin embargo, la ubicación se da en las teorías de la contingencia, de la influencia o de las relaciones resultan preguntas más complejas, ya que se salen del interior o subjetividad del líder para trascender a la intersubjetividad con los otros involucrados. En este contexto se ponen en diálogo (líder-organización y organización-contexto) de alto impacto para la vida de las personas y las empresas.

Las preguntas surgen, principalmente, en torno a relaciones como: Comunicación, liderazgo y proceso transformacional, Comunicación, liderazgo y diálogo transversal, Comunicación, liderazgo y motivación, Comunicación, liderazgo y aprendizaje vivo, Comunicación, liderazgo y

⁶⁸ “La emoción es lo que nos mueve (lo que me importa). Y esto se puede saber con una simple conversación de acercamiento” (Carlos Wysokikamien, Uruguay).

trabajo intrapersonal, Comunicación, liderazgo y trabajo interpersonal, Comunicación, liderazgo y trabajo intergrupal⁶⁹ y Comunicación, liderazgo y trabajo interorganizacional.

4.3.3. Desde la Organización

4.3.3.1. *Una organización fuerte, flexible y adaptativa en la incertidumbre*

Para los entrevistados, una organización fuerte, flexible y adaptativa en estos tiempos de alta incertidumbre se construye con la confianza y la coherencia⁷⁰, con una comunicación clara y fluida; con autoestima y con personas que se sientan libres y comprometidas; con cultura organizacional, con acciones claras y continuas.

De igual forma, el líder es clave en la construcción de esa organización deseable, ya que genera las condiciones integrales del equipo con una buen comunicación⁷¹, trabajo mancomunado y autogestión; con un diálogo expedito, con información y entendimiento, fortaleciendo la cultura organizacional (con la identidad) y el sentimiento de pertenencia.

En cuanto a la idea-fuerza, los entrevistados hicieron énfasis en la resiliencia que genera una ética común junto con cohesión organizacional en la práctica cultural⁷², ética consensuada identitariamente. La construcción de esa organización se da sobre la base de trabajo mancomunado, compromiso organizacional, construcción cultural dialógica basada en el entendimiento grupal y la ética sólida comprometida con el cuidado organizacional.

⁶⁹ “Los líderes debieran preguntarse si la forma de trabajar pasa por las formas de trabajo y por las horas de trabajo. Lo que antes podía tardar dos semanas, hoy con la tecnología tarda dos días” (Gabriel Justiniano, Bolivia).

⁷⁰ “Me parece que lo primero es romper y reflexionar sobre el actual esquema laboral, y con esto reconstruir tu autoestima como ser humano en tu lugar de trabajo. Sé que es difícil hacer esto dentro de la propia organización, y bajo los actuales esquemas de poder autoritario que por lo general abundan en la región. Es decir, es básico curarnos internamente (en el corazón), como personas, y con esto replantear nuestras propias expectativas como ser humano. Bajo esta dinámica las personas se conocerán y podrán discernir sobre lo que realmente quieren para sus vidas (cómo se ven...). Cuando estos temas se enfrentan con rigor, el siguiente paso es abordar el campo del trabajo en forma integral” (Raquel Escobar, Ecuador).

⁷¹ “Conversando con todos los integrantes de las posibilidades. Hasta dónde quiero llegar, qué sacrificio quiero hacer. Si yo este sacrificio lo hago en compañía, contigo... la persona que está conmigo. Trabajemos en equipo” (Carlos Wysokikamien, Uruguay).

⁷² “Hay que cuidar la cultura, y saber desvincular a quien no está dispuesto a vivirla. Todo se puede aprender, la confianza también. No hay posibilidad de iniciar una cultura si los de arriba no están claros en el tema” (Carlos Wysokikamien, Uruguay).

Síntesis: Esta construcción se funda en una cultura de la confianza, la ética y el trabajo colectivo. El líder debe gestar la coherencia, el diálogo y el sentimiento de pertenencia. La identidad será el resultado de una identidad fundada en el autocuidado interno.

Las entrevistas develan la necesidad de instituir la cultura de la confianza, la ética y el trabajo colectivo en las organizaciones de América Latina que superen los modelos de gestión verticalistas y anquilosados⁷³. Así, la cultura de la confianza surge del reconocimiento y atención de enfermedades organizacionales como la desconfianza interna que se pone de manifiesto entre la gente con sus líderes, entre los líderes y sus equipos, entre los mismos líderes, entre los trabajadores con la marca, entre las áreas de trabajo y otras.

Las respuestas dadas incitan a recuperar el lenguaje con un fin substancial para movilizar la confianza. En general, la confianza es el gran motor articulador de acciones dentro de los colectivos de trabajo. Por tanto, una organización que conversa en la confianza⁷⁴ posee un alto índice de posibilidades para, en forma mancomunada, alinear criterios, modificar conductas, revisar creencias, diseñar senderos, sostener tensiones y levantar un sentido de gestión compartida.

Se esperaría, entonces, que estos nuevos contextos culturales del mundo del trabajo apalanquen el Desarrollo Organizacional en la región. Se sugiere privilegiar los equipos de trabajo antes que, a las individualidades, lo cual puede llevar a que se les procure mayor autonomía con el fin de alcanzar la flexibilidad y la velocidad adecuadas dentro de la organización. Estas

⁷³ “La educación continua es para mí el recurso dinamizador para generar verdaderas comunidades de aprendizaje. La educación, la reflexión, las preguntas sin respuestas, el declararse aprendiz, la aceptación a la duda y a las nuevas teorías... son muchos los caminos que existen a la hora de desafiar los antiguos saberes con nuevas preguntas” (Oscar D’Ambrosio, Brasil).

⁷⁴ “Uno de los elementos centrales de todo esto es la confianza. Ese es el pilar. La confianza traducida en una comunicación clara y una comunicación fluida y capaz de enfrentar todo. Las organizaciones las vamos a construir en base a conversaciones. Conversaciones transparentes, objetivas, claras, confiadas y con la capacidad de enfrentarlo todo en forma colectiva. No esconder nada, y transformar a la organización en una comunidad. Para mí una comunidad es tener algo en común. Algo nos une, y es la confianza y la comunicación lo que nos consolida. Todo esto alineado para abordar esta sociedad de la incertidumbre” (Gabriel Justiniano, Bolivia).

respuestas llevan a reconocer relaciones como: Comunicación, liderazgo y aprendizaje vivo; Comunicación, liderazgo y ética organizacional, Comunicación, liderazgo y gestión; Comunicación, liderazgo y transparencia organizacional y Comunicación; liderazgo y articulación de la confianza.

4.3.3.2. Tránsito de Equipo de Trabajo a Comunidad de Aprendizaje

Los entrevistados señalan que los desafíos⁷⁵ para transitar del clásico "equipo de trabajo" a una verdadera "comunidad de aprendizaje" se orientan a la construcción de una comunidad que trasciende frente a un propósito común. Es un reto lograr la interacción de un líder con capacidad de diálogo con él mismo y con el equipo; con capacidad de reconocer saberes y articular diversos formatos conversacionales. Es decir, es básico que cada colaborador confíe en los procesos de cambio y, a la vez, que comprenda que su rol individual es relevante al interior de la organización.

En otro ángulo, el fin consiste en autogestionar un desarrollo profesional propio. Hay que construir redes y contactos internos (personas y áreas) en donde se pueda aprender y enseñar. Esto significa invertir y educar como un compromiso real con el nuevo conocimiento y con la participación activa. Hay que reconocer que un equipo sólo busca resultados; una comunidad surge con el entendimiento⁷⁶.

La lectura de la idea-fuerza muestra que los entrevistados puntualizan que el desafío se centra en el sueño común, el liderazgo dialógico, confianza empoderada, la autogestión profesional, la educación viva, la tecnología del encuentro y el liderazgo coach. Se manifiesta también que el

⁷⁵ “El hambre en todas sus dimensiones. Si yo no tengo hambre de aprendizaje, no hay aprendizaje. Si no tengo la humildad de asumir que no sé todo y que preciso de otros para que me apoyen en mi proceso, no hay manera. Tengo que disfrutar el aprender. Tengo que sentarme con gente que sepa decirme no sé. Cuando no sé tengo que aprender a pedir ayuda. Y cuando algo lo sé es porque siempre estoy aprendiendo” (Carlos Wysokikamien, Uruguay).

⁷⁶ El desafío es crear pequeños comités de comunicación, equipos descentralizados, pero a la vez alineados tras un objetivo común. Estos grupos deben mirar estratégicamente y deben estar en diálogo continuo. Y así lo que se converse y lo que se haga esté en sintonía” (Gisell Lefebvre, Paraguay).

objetivo enfrenta el manejo conversacional que genere conocimiento, el empoderamiento de las creencias y acciones del equipo, la pedagogía teórica y la ética inspirada en la sinergia colectiva.

Síntesis: El tránsito de un estado a otros surge con un personal empoderado, equipo afiatado y fundado en el entendimiento. Y esto como resultado de la confianza y el conocimiento colectivo. El empoderamiento y la participación son estratégicos.

Dar un giro, generar una nueva coherencia en el campo cognitivo/conductual es el resultado de un colectivo humano dispuesto aprender de sus múltiples resistencias y, además, con la claridad que los procesos de cambio son también instancias de oportunidades para organizaciones necesitadas de una nueva existencia. Una organización con trabajadores empoderados y participativos tiende a rediseñar su presente, con la confianza fuertemente adherida a sus acciones y estas inspiradas en preguntas innovadoras e inagotables búsquedas. “Cuando vemos que hemos llegado a la extrema extensión de la razón humana, nos detenemos contentos” (Hume, 2013, p.41).

La comunicación definida como un espacio movilizador y de conocimiento dialéctico, dinámico por naturaleza, fluye en líderes conectados con el lenguaje, la gestión, la participación y la identidad. Entendiéndose que una comunidad de aprendizaje sólo surge en una co-creación real y está fundada sobre un propósito único (transformarse). La sinergia del grupo fortalecerá esta nueva identidad, apreciativa con el nuevo saber, y enfrentada al diario con las dinámicas conversacionales internas al servicio de actos resueltos y alejados de las clásicas zonas de confort y dinámicas temerosas frente a lo nuevo. Una comunidad de aprendizaje busca superar, o debiese hacerlo, sus propios miedos y conservadurismos teórico/prácticos. No son pocas las personas que frente a la incertidumbre se paralizan a la hora de aprender, reflejando casi una autoprogramación frente al miedo (Godin, 2012). Esta experiencia podría tomarse como un enemigo del aprendizaje, o sea: frente a lo nuevo hay resistencia que invalida por el miedo.

4.3.3.3. *La identidad organizacional y el fortalecimiento de la organización*

Los entrevistados consideran que la identidad⁷⁷ es la base fundamental para el fortalecimiento de la organización⁷⁸; son las reglas del juego, como también, el quiénes somos y el para dónde vamos. En otras palabras, es clave saber quién se es y estar orgulloso, porque cuando el sujeto reconoce la identidad tengo mayor claridad para actuar y todo esto surge con autoestima empoderada. Toda persona debe entender el sentido de propósito de su compañía.

Asimismo, la identidad⁷⁹ es la marca, no un producto sino cultura, la identidad es el espacio que da la diferencia: una empresa no es sólida si no tiene una identidad clara, ya que la mayoría de las empresas han soltado su identidad, invisibilizando sus valores y creencias, relegando la idea de la identidad como cultura que se construye desde adentro hacia afuera; es colectivo en tanto que genera pertenencia al interior del colectivo, marca una diferencia con el entorno e impacta en la reputación con una conducta coherente y consistente.

La idea-fuerza focaliza las entrevistas –en cuanto al aporte de la Identidad Organizacional (valores, ética, creencias, etc.) al fortalecimiento de la organización– en la esencia movilizadora, en la conciencia del ser social en tanto autoconocimiento como constructor de cultura compartida y en la cultura diferenciadora a partir de mitos, ritos e hitos, creencias y valores, todo explorado desde y para el sujeto. Se hace necesario reconocer la experiencia aplicada, la identidad viva⁸⁰ o

⁷⁷ “La identidad te desmarca de tu competencia. Está todo inventado, la identidad lo que hace es marcar la diferencia de seguir adelante con cualquier proyecto. Y la identidad va de la mano de la pasión, y esta última es contagiosa” (Carlos Wysokikamien, Uruguay).

⁷⁸ “El aporte es clave y absoluto ya que cada persona que integra la organización debe entender el sentido de propósito de la compañía y saber que debe hacer el bien en todo el ecosistema que rodea a la empresa. Estos valores (ética) deben de ser similares a todos los que la integran. La identidad es lo que nos aglutina y alinea para así ejecutar en coherencia nuestros desafíos en una dinámica axiológica compartida” (Oscar D’Ambrosio, Brasil).

⁷⁹ La identidad es la base. Es el motor, es el instrumento que hará que las personas tengan una idea clara de para dónde van y quiénes son” (Gabriel Justiniano, Bolivia).

⁸⁰ “La identidad es mi marca, mis valores y creencias. Es mi conducta también. Mi identidad conecta con lo que me quiero caracterizar. El compañerismo, el respeto a la comunidad, la excelencia en el trabajo... la identidad organizacional la conecto con el orgullo del quién soy como empresa y como ser humano también. Una institución con una identidad clara tiene trabajadores orgullosos. La identidad me da también la tranquilidad de en una crisis, poder dar mi opinión sin miedo. Es decir, participo

valores y las creencias como el capital activo de una empresa y el arraigo diferenciador tras una ética común.

Síntesis: La identidad se ha invisibilizado, pero en realidad es la que diferencia, la que moviliza, la que instala el sentido, la que promueve la autoestima y proyecta la reputación. Una identidad clara expone de mejor forma el quién se es como organización.

Carecer de identidad es invisibilizar el gen diferenciador que configura la persona y las colectividades de trabajo. Expreso en su etimología del latín *idem* 'el mismo', 'lo mismo' (RAE, 2001), la identidad resulta el ADN de la organización, los cromosomas de su génesis, que se confluyen en la herencia de sus emprendedores (Costa, 2011). Es decir, la identidad organizacional en América latina no es vista como un capital intangible para el mundo de las empresas, sino más bien como un espacio de desconocimiento y subvaloración. Concepto vagamente explorado por los líderes y cargado de preguntas sin respuestas por el colectivo en su globalidad.

La identidad⁸¹ al representar “lo que nos configura”, o lo que nos diferencia del otro, resulta también un ágora conversacional acumulativa y, con esto, un conjunto de prácticas iniciadas en el pasado y proyectadas para el futuro. Este hecho impacta estos diálogos en la gestión, en el cómo participar, en el cómo comunicarse, en el cómo se lidera. Es decir, la experiencia frente a lo adverso, a modo de un ejemplo de respuesta resiliente sería la acumulación de saberes y actitudes identitarias apalancadas hacia un escenario resolutivo de vida, en ese momento. Por tanto, la identidad dialoga con el autocuidado en forma constante, ya que habita en la preservación de la vida organizacional, del quién se es, en última instancia. A la vez, esta identidad inspirada en el

activamente ya que soy parte de la empresa, de sus valores y ética. Ahora, el gran desafío es que los valores de mi empresa crucen también con mis propios valores, eso es lo correcto para estar en coherencia” (Sergio Lebert).

⁸¹ “La identidad te desmarca de tu competencia. Está todo inventado, la identidad lo que hace es marcar la diferencia de seguir adelante con cualquier proyecto. Y la identidad va de la mano de la pasión, y esta última es contagiosa” (Carlos Wysokikamien, Uruguay).

saber axiológico se hereda con una sinergia colectiva acordada, fundada en valores y transmitida con un lenguaje empoderado por dinámicas conversacionales y al servicio de propósitos específicos, estos reiterados en forma continua con una memoria con clara vocación de poder (ritos, mitos e hitos) e impacto en otros.

Al igual que un adolescente en búsqueda de su identidad para así comprender el “quién es” como ser humano (Papalia, 1997), se asume que tal búsqueda no posee un tiempo preciso de consulta y definición, sino más bien, es la conclusión de una indagación constante, en este caso, para el campo de las organizaciones. “Dar un servicio profesional es absoluta y positivamente dar la propia persona (usted/yo)” (Peters, 2005, p.324).

La Identidad, concepto inspirador de la imagen y la reputación, resulta un factor de éxito cuando su valoración se lleva al plano de la acción corporativa y se responde a dos grandes preguntas: lo que la empresa es y lo que esta empresa hace (Costa, 2011).

4.3.3.4. Preguntas de la organización sobre el mundo del trabajo

Los entrevistados plantean que son diversos los asuntos que las organizaciones⁸² no se han preguntado en relación con el mundo del trabajo; hacen un llamado sobre la “libertad” de las nuevas generaciones y la preocupación por la rapidez con la que se puede rentabilizar el esfuerzo. Las respuestas de los entrevistados se reúnen en cuatro asuntos. El primero refiere al papel de la empresa en la sociedad en su mundo interno y externo⁸³ ¿Qué aporta esta empresa a la sociedad?, ¿Se representan los derechos de nuestros trabajadores?, ¿En esta empresa la gente crece o se

⁸² “¿cómo las empresas quieren proyectarse en sus públicos de interés?, ¿cómo quieren alcanzar su éxito?, ¿cómo queremos aprovechar la tecnología de estos tiempos?” (Gisella Lafevbre, Paraguay).

⁸³ “Hoy el trabajo no se evalúa por la cantidad de horas ahí generadas (en la empresa). El concepto de eficiencia y eficacia está siendo transformado radicalmente por la tecnología. Los líderes debieran preguntarse si la forma de trabajar pasa por las formas de trabajo y por las horas de trabajo. Lo que antes podías tardar dos semanas, hoy con la tecnología tarda dos días. Actualmente muchas empresas contratan a las personas por objetivos y resultados que obtener, permitiendo a la vez que los trabajadores puedan administrar sus tiempos. Tal vez el nuevo desafío que se viene es administrar esto. El tiempo se está volviendo algo muy valioso, y el tiempo puede ser ejecutado y administrado de otra forma... aún más cuando hablas de proyectos al interior de la organización. Ese tiempo puede ser reinvertido en darle más libertad al trabajador para que puedan retomar su vida privada. Y eso obviamente impactará positivamente en el trabajo” (Gabriel Justiniano, Bolivia).

jibariza?, ¿Las acciones tienen sentido ético? ¿Cuál es el papel de la empresa en la presentación de una realidad que demanda (a mediano plazo) menos personas? ¿Cómo están los trabajadores?, ¿Qué se desea proyectar como empresa?, ¿Hasta cuándo utilizar estructuras rígidas para trabajar?, ¿Cómo crear nuevos modelos de gestión? El segundo alude a la cultura: ¿Cómo levantar culturas coherentes y sostenibles en el tiempo?, ¿Qué nos falta por aprender para vivir con prácticas éticas y verosímiles? El tercero sugiere significados y sentidos: ¿Cuál es el sentido de mi trabajo?, ¿Nos gusta hacer el trabajo que realizamos a diario?, ¿Por qué?, ¿Cuál es el futuro del trabajo?, ¿Estaré haciendo el máximo para cuidar la calidad de vida de la gente?, ¿La Gente en esta empresa se desarrolla? El cuarto asunto insinúa revisar la reflexión como práctica cotidiana: ¿Cómo llevar a la población a una reflexión sobre el impacto de la tecnología en el hacer laboral diario?, ¿Qué se hace con la robotización y el trabajo?

Las ideas-fuerza enlazan los interrogantes a conceptos circundantes. Los entrevistados hablan de expectativas sin someter la participación laboral a los proyectos personales, los resultados tanto económicos como sociales, la ontología y la axiología inspiradas en un conocimiento activo y compartido, la excelencia de la gestión al servicio de un sentido consciente. Estos conceptos se trenzan con ideas complementarias como el aplicar sentido de urgencia con el futuro y los nuevos saberes, el otorgar valor activo al conocimiento, al trabajo y el futuro, el cuidado organizacional y la innovación cognitiva.

Síntesis: Estas preguntas buscan repensar la vida laboral del ser humano, como también sus nuevos retos y requerimientos de futuro. Las empresas deben conectar con el sentido y la responsabilidad de sus actos con una ética viva y empática.

Repensar la experiencia del trabajo⁸⁴; el cómo crear riqueza y para qué (sentido), resultan espacios atractivos a la hora de refundar las dinámicas laborales de un ser humano motivado por búsquedas de reinención en su hacer diario. Ya no es suficiente utilizar al dinero como fetiche de interés (y apropiación de la fuerza laboral), ya que las preguntas del mundo del trabajo son ampliamente más profundas y trascendentes. Hoy urge ahondar en el hábito de analizar, confrontar, pensar y sistematizar las experiencias de gestión (Alberoni, 2001).

La tendencia en los estudios sobre el porqué y el para qué del trabajo concluye en que las personas trabajan para hacer felices a otros (familia) y para ser felices ellos mismos. “La felicidad no es ningún destino, sino que forma parte del paisaje que se ve por las ventanillas de ese viaje que es la vida” (Figueras, 2006, p.150). Bajo esta premisa (el bienestar y la buena vida), el liderazgo, la comunicación, el cuidado interno, las conversaciones, la participación transversal y la propia identidad, están al servicio de articular una reflexión mayor, más curiosa y conectada con el ser más que con el tener al interior de las empresas. Y será la experiencia diaria el gran motor dinamizador. “El conocimiento transformador tiene siempre carácter experiencial” (Cavallé, 2006, p.54). Esta deriva que ya no es técnica, sino que ética, ocurre solo cuando los hábitos surgen con convicción profunda, y en donde se asume conductualmente que sí es posible el cambio (Duhigg, 2012, p.114). El gran objetivo es expandir los temas del trabajo con las preguntas que surjan y, simultáneamente, ampliar las distinciones no solo para comprender los ‘mega desafíos’ que surjan, sino que también permitan habitar estos nuevos escenarios con mayor flexibilidad y adaptabilidad.

⁸⁴ “Yo le preguntaría a las personas que están dentro de las empresas si les gusta hacer sus trabajos, o si solo lo hacen por dinero o por estatus... ¿por qué lo hacen? ¿Qué los motiva a trabajar en esas empresas y ejecutar esas labores? Las ONG tienen clara su función y el sentido está resuelto (pobreza, medio ambiente, mujer, etc.), pero para el clásico de las empresas muchas veces el trabajo se transforma en algo mecánico, rutinario, predecible... Soy un convencido que las empresas están conformadas por cuerpos y almas, y también me toca ver muchas de estas empresas carentes de alma. Cuando una organización pierde su alma (carisma, convicción, sentido...), su trabajo resulta sólo una concatenación de acciones sin sentido. Hay que volver a retomar el sentido y la contribución al mundo” (Rodrigo Rojas, Chile).

CHAPTER 5. CONCLUSIONES

In this Chapter, the accomplishment of the proposed objectives is ratified through the planned methodological design. The following is a synthesis of the findings that reveal the role of communication as a generative matrix of coherent and sustained organizational processes based on leadership management identification. The conclusions are gathered into four topics, which are split into subtopics, as outlined below. In addition, it is possible to see the correspondence between lines of reflection, objectives, questions and conclusions in the ANNEX 1 table.

5.1. LEADERSHIP MANAGEMENT INSIDE COMPANIES

Latin American companies have an organizational territory that has been consolidated as a scenario of action that contributes to the setting of social representations. This fact shows that communication and leadership acquire relevance due to their connection with social, historical, and cultural practices and the modes of interaction of the parties. This means that the triadic communication-leadership-organization relationship is established to construct social imaginaries in the development of the representational options of communication and its different intentional levels. Communication as a generative matrix of organizational processes is ratified, which indicates that the eighteen public and private companies of nine (9) Latin American countries have tools interconnected with the triad in the organizational processes. Now, leadership and its strategic connection with internal communication request the leader's role, who must concentrate on building significance. Therefore, the relationship between leadership and communication must be observed with different eyes, beyond the operational, since all group communicative dynamics passes, among other things, through the power of humanized connection from the leader to everyone and to the collective in general.

5.1.1. Theoretical Resources for Latin America

Here stand out two resources that support the leader's management: The Ontology of Language and the Ethical Dimension. With these resources, the implementation of the communication proposal for leaders is possible. Regarding the Ontology of Language, it is pointed out that the adoption of the theoretical proposition that emerges in this research implies recognizing that, regarding Language, the Region lacks a vision and integral practice of its use in the narrative of daily management, both in the public and private spheres. Therefore, if the

“declarations”, instances of transforming power of the present and the future, turn into speeches with a desire for power, then, after a while, they fall into non-compliance and the inconsistency of the word. Likewise, the “promises” are not fulfilled; but the ability to “offer” is ambitious. However, the power of organizations and leaders in general lives more clearly in the field of “judgments” as interpretive and biased acts that, as inconsistent and unfounded, are not reliable and, therefore, do not support commitments. In contrast, organizational fragility due to lodging in new coherences has generated, over time, an accumulation of cases and truncated stories that speak of predisposed emotions, resignation, which makes it impossible for projections to expand processes or recreate development paths. This will imply most of all, reviewing how societies in Latin America have conceived the distribution of power. It is a struggle that, as can be seen, ceases to be installed only in the political sphere and is transferred to the whole of society, especially to its organizational instances, within the State and outside it. Understanding the individual and group “observer” of an organization is an exercise not only to get to know ourselves (ontologically) with greater rigor, but it also transforms the possibilities of change with clearer cultural and ethical self-perception and willingness to think about ourselves.

In short, the ontological plane reveals elements that account for the understanding of social cognition processes, which are strengthened or not, in Latin American organizations. The ontological world invites self-reflection to achieve a greater knowledge regarding the environment and its circumstances. Case 16 refers to the discursive incoherence that made any possible transformation initiative collapse due to the lack of awareness of their commitments and authoritarian leadership and disconnected from their work teams. The incoherence of the ontological dimension of language led to permanently dwell in internal disbelief because its leaders' discourse regarding “statements” was implausible. It is reiterated that the fragility to declare erodes the credibility and attachment to the institution, generating an institutional culture far from its contents, leaders, and functions. In Case 4, on the contrary, the leaders' solvency in the discursive and relational dynamics concerning their self-knowledge with the environment was absolute due to the training of excellence received in the communicative role of their leaders to impact the strategy. Consequently, Communicative Leaders assume that the first communication is intrapersonal (with themselves) and then hold a 360° dialogue under the interpersonal context

with others. Likewise, this leadership understands that trust arises from impeccable handling of “speech acts”, thus giving seriousness to the use of resources such as “statements”, “offers”, “requests”, “promises”, “affirmations”, among others. With this coherent and consistent ontological handling of language, this leadership is more rigorously responsible for its actions and its environment. Therefore, this triad of Communication, Leadership and Organization, over time, drives the “dimensions of action” such as “management”, “resilience”, “results”, “organization”, “participation”, “identity” and “speech acts”, and the set of these elements puts them at the service of the organizational operation, which is achieved by emphasizing the “flexibility” and “adaptability” of the institution, as an instrument of agility to adverse times, of change and corporate resignification.

In the Ethical Dimension of societies, it is precisely the agreement - on how to do things, in understanding and without prejudice to each member of society - that must prevail and is manifested in rights and duties. In the labor field, the former implies empowerment for their effective exercise. The responsibilities are the workers' collaborations to the process and the acts they should be responsible for. Latin America has guaranteeing regulatory frameworks that promote the recognition and exercise of rights. However, there are countries where these frameworks vary, diametrically, according to a logic closer to favoring the market and the concentration of capital, rather than the well-being of the people. Growing up without ethics is a risk, nonsense in every public and private organization's social function, which seeks to build credible and long-term relationships with society as a whole: the great (intangible) capital is people.

Amid this critical variation, it is incredibly significant that in the analysis of the case studies, the regulatory frameworks disappear, dissolve, in labor practices, to the extent that, in no case, the aspect of rights gained importance, for your claim, exercise or debate. But, on the other hand, a greater narrative regarding the responsibilities, fulfilled, in some cases, under foreman conditions is present, in other cases, under the extraordinary indulgence of the leaders of the companies or institutions they make sense and others, the less, under a vision of commitment, they enter the world of labor. This disparity speaks of the heterogeneity of responses and labor realities in the Region and the countries themselves. It is essential to point out the absence of a similar approach,

which links experiences based on rights and duties and rational organizational forms and effective results. This refers again to the identified leaderships and a context that, by generating conditions and guidelines for survival, can badly underpin the workplace a minimum common denominator of work as a space for exercising rights and fulfilling responsibilities without coercion or fear.

Case 17 illustrates the institutionalized *soft* abuse that sustains an unpunished culture and full of cracks in the organizational climate, management, communication, etc., which, shortly after, makes coexistence collapse. It is derived that covert abuse generates exhaustion, stress, and illness in people and causes a team's disintegration, since there is a lack of internal care. However, it is common to find a paradoxical situation between this mistreatment and the excellent image based on modern management and neatness in the task. This case corroborates that in Latin America, the State, in general, is known for its lack of interest in caring for people in their workplaces. The People and Human Talent Management are not up to the new requirements of the state organizational world. In contrast, Case 6 shows an organizational culture committed to ethics and good working life. Thus, when a confident leadership with values is consistent in its decisions, it is empowered and uses prompt, participatory communication with broad listening skills and inspired by solid conversational processes. With this, the challenge of sustaining and promoting an organizational culture, with leaderships, horizontally committed with awareness of others' perspectives is founded. When leadership is ethical, it connects with the ethics of caring for people, and it works with the values of participation, solidarity, democracy, transparency, communication, and conviction. Therefore, in individual and group practices, exercising rights and duties also means "taking charge". That is, it implies that people are recognized as fundamental pieces of a greater social process. In the communicative reality, the urgency of understanding the symmetry between duties and rights is observed to leverage the individual and group role of a worker within their organization. "Harassed by the most diverse flanks, by the most diverse practices and beliefs, work loses its footing and begins to be seen as something from another time. An artifact from the old homework factory" (Díez, 2014, p. 15).

Another important aspect is identifying the organizational and institutional culture in the state and business management that runs through them, making them coincide in another area: the so-called blind spots. The efforts of the techno-bureaucracy of the States for the homogenization

of technical procedures or, the effectiveness and efficiency of the private company, are diluted in the immediacy and in the permanent reproduction of an organizational culture that raises continuities of traditional practices. It may be that the technological and even discursive dresses of these instances account for a change or rethinking of the organizational processes. But, in the practice of the State, mainly, it is striking how it fails to fulfill a role of greater prominence in leadership, communication and organization, giving oppositely the sign of inconsistency and indolence in the face of urgent meanings that are no longer achieved, for an attitude far from excellence and ethical rigor in the internal management of the public world. The State, in the incoherence between saying and acting, weakens the organizational context, giving guidelines of what not to do, as well as trapping initiatives and good practices with a “half-done” and lacking factual purposes. The State, in its inconsistency, installs a low standard for the private world, thus generating contradiction; a “legal” validation of bad practices and inconsistencies in the results. Indeed, the State refuses to undertake, systematize and articulate a renewal in its weak points, producing a comfort zone that is difficult to remove. That is to say, the actor (State Company) is the one who deepens and lives in the middle of the blind spots; therefore, this blindness is overcome by assumed indolence in the face of the crisis.

A contradiction occurs when a company lives in the incongruity between what it declares, in its *marketing* campaigns, for example, for the external public and what it experiences daily among its collaborators inside. The significant problem that this organization can face is the inability to change and, therefore, the tense organizational climate, abuse, and daily fragility, facts that over time become naturalized in daily coexistence. This contradiction (normalizing the crisis) exposes the seriousness of the conflict and, at the same time, consolidates the possible working environment within this state-owned company. When the turnover of a company is 25%, questions arise such as: What is happening? Does nobody want to stay in this institution? But, when an institution fails to generate even these questions, it is because the crisis “does not matter to it” (thesis excerpt). The only thing that remained for this institution to overcome the crisis is articulating a cultural breakdown by resigning the current corporate identity and understanding the urgency of creating a new organizational ethic.

This also reveals another aspect linked to those already mentioned: the disconnection with learning. An institution (public or private), territory or country that is unwilling to learn and generate active memory runs the risk of diminishing its capacity for vision and impact on its tasks and emergencies. Building memory with willing learning and devoid of prior judgments expands the possibilities of the organization. Thinking about the future is the result of previous activity, an instance motivated by reflections accumulated over time (past and present), and willingness to found new knowledge, accepting that with more learning, a better future arises and with this, better resources to act and transform scenarios. “A greater learning criterion was needed to provide mobility based on new knowledge and strategic knowledge to generate a paradigm shift” (Case 16).

A Communicative Leader understands that a relational process goes before a work process and, from there, human coexistence is the critical factor for the success of all ethical management. From this perspective, the conjunction of “ontology”, with “axiology” and “gnoseology”, concludes in dynamizing factors of internal strengthening such as: “organizational care”, “construction of culture”, the “shared world”, “active memory”, among others. And from this relational consolidation, knowledge flows under resources such as “synergy”, “internal communications”, “common ethics”, “excellence”, among others. A communicative Leader, from his “self-knowledge” and “organizational perception”, manages to understand the “emotional state of the group” to take new actions from there. Hence, in the face of the ‘presentist’ views of organizations, ethics (social welfare) becomes an obstacle to advance in the creation of a present and a future based on development and sustained growth; Growing up without ethics is a risk, nonsense in the social function of every public and private organization, which seeks to build credible and long-term relationships with society as a whole: the great intangible capital is people.

5.1.2. The Triad in Latin American Management

The analysis process converges on various distinctions in the theoretical construction:

In Communication

Communication has raised new fields of reading and applicability from technology. This same communication seeks to understand the human perspective and its dialogical actions at work as a relational exercise for the realization of shared aspirations. That is, communication pursues

understanding, but unknowingly makes its bets more for discursive expansion than for empathic and symbolic experience with the other.

Main categories:

- Communicate for human understanding (conversation)
- Communicate to coordinate collective actions.
- Communicate to live from and for identity.
- Communicate from an ontological plane (study of being)

In Leadership

When speaking about leadership, the main element is power and interpellation in a specific social group. In this case, the world of work is the space for impact and reflection where the leader not only visualizes his subjects to rethink but also assumes his transforming role within the group and its belief system. Leading without a vocation for power is nothing more than a management exercise without a clear organizational purpose.

Main categories:

- Lead to achieve common collective goals.
- Lead to live with an active work sense.
- Lead to generate empowered engagement.
- Leading from an axiological point of view (study of values)

In Organization

Today, the organizational world is an instance of relevance for human existence. More than a third of life is focused on the work dynamics of both products and services. This is how work and organizations are possible instances of psychological development and material expansion for people, for the same reason the need for improvements in the vision of living rethinking and connected with the importance of each worker's individual and group experience.

Main categories:

- Organization founded on excellence.
- Dynamic organization in your learning
- Emotional organization in their actions
- Organization based on gnoseology (study of knowledge)

In the Central Axis of the Investigation

Faced with the Region's complex labor reality, resignify the role of communication within companies and move from the classic informational dynamics (giving) to effective communicative practice based on human understanding. This great leap (communicative/organizational) is only possible with leadership of greater complexity and effectiveness and at the service of communicative dynamics connected with achieving objectives (meaningful goals). Merging communication (thesis) with leadership (antithesis) generates new applied knowledge, the synthesis (dialectic).

5.1.3. Other Questions That Could Be Solved

The theoretical proposal of Communicative Leadership indicates that leaders' communicative management establishes a relationship with the success, or not, of their organizational structures considering a broad spectrum of perspectives. Thus, the leaders and the cases in this study raise the relevance of these visions and driving styles; Similarly, the need to consider the critical success factors, the organizational culture itself, and the politics of internal power to understand the actual level of consolidation of the process undertaken over time, arises. The dynamic and coordinating role of the leader is essential to give this system coherence and consistency between what has been declared and what has been achieved from a living sense. "Over time, the leaders were educated and educated in expanding the capacity to listen and, at the same time, give meaning to people's work: the why and for what of what we do" (Case 10).

Regarding the possible questions that can be resolved concerning the theoretical implications of Communicative Leadership, they are considered problems in which this theoretical proposal opens spaces for future work to achieve solutions. These problems revolve around using power with spaces for participation, the care of organizational cultures with sustainability over time, ethical discourses with practical applications, the consistency of the word in conversational processes, and resistance to change in conjunction with an attitude committed to learning.

Regarding the distinctions that can be integrated into the field of internal communications and leadership, in the world of labor in the Region, it is considered that internal communications have to open up to new knowledge such as Organizational Psychology, Organizational Coaching, Inquiry Appreciative, Organizational Resilience, Anatomy of Action, Ontology of Language,

Philosophy of Work, Speech Acts and the Power of Conversations, Educommunication, Learning Innovations, Health (physical and psychological) and Self-Care at Work, the Dynamics of Emotions at Work. This means that communication, leaders, and organizations assume the commitment to jointly understand that human beings are extraordinarily complex and require a new definition of both actions and their results. Thus, this triad's power will synergistically achieve greater excellence to address highly urgent matters such as interaction within companies (generational) or humanization (excess technology) in communication processes, for example. Appreciative Inquiry inspires the redesign of the emotional spaces of companies, validating existing achievements and talents. Therefore, it is intended to highlight what works, what is done well, and recognize and validate the achievements made invisible by the classic “objective” arguments that dwarf the progress and merits. The contribution of this management trend lies in understanding that development and organizational successes can be built based on what has already been achieved jointly. Appreciative Inquiry connects with Communicative Leadership in the emotional field and, at the same time, with the epical story.

In openness and at the service of systemic management and intervention, this eclectic outlook is validated with an integrative leadership in its efforts to consolidate a strong, rooted, and effective culture in its internationalization process. This Communicative Leadership, rooted in them, bases its action on a nutritious, formative, inspiring, rigorous profile at the service of people's development and aligned with excellence in the operation from an appreciative approach. Thus, a leader is emphatic when declaring his role as “guardian of culture”: “This appreciative look is structural to undertake joint actions, with an emotional state that generates openness (joy, complicity, belonging, etc.). To be a guardian of Culture is to understand this multiplicity of challenges and, over time, project them within a single objective: to build a coherent and consistent culture in form and content” (Case 11). Therefore, learning to execute consciously is an asset for any corporate culture; But, when this does not happen and the labor community resists renewing its knowledge, the scenario is a crisis, close to corruption, of rejection of any transformative process. “This situation responds to a stagnant culture away from meritocracy. These cultures conclude highly corrupt, not very transparent, and void scenarios in their management. For this reason, it is not easy to generate mobility in their belief systems and transactional autocracy” (Case

2). This means that even if you have the courage to fight to transform the internal culture, the resistance nurtured by indolent internal leaderships and connected with their interests generate a utilitarian culture, which concludes in a communication centered on confrontation and distrust: “The organization lived in a refractory culture, almost a brotherhood that hindered all processes of change; the unions generated conflicts, demands, and tensions as a result of their inability to change and cooperate with changes; they covered themselves, and money thefts were made invisible with dubious accounting” (Case 2).

Consequently, from its openness and complexity, a Communicative Leader understands the urgency of articulating a culture that is expanding (continuous), receptive, and committed to the diversity of relevant topics to achieve excellence and rigor as central topics of good daily management. For this (communicative) leadership, “active listening”, “sense of work”, “appreciative gaze”, “learning and transformation” and “strategy and tactics”, consolidate effective tools for the success of the task.

5.2. COMMUNICATIVE LEADERSHIP IN THE CONTEXT

5.2.1. Of Advertising and Public Relations

Advertising as a communicative dynamic articulates the consumption of a product or idea, improving its perception in the mind of a third party. As an instance of visualization, it puts tension in communication and its impact within the context of collective understanding. In this scenario, communication connects with public relations. It is aligned with strategies to achieve mutual benefits, in the internal world of an organization in terms of brand and its various audiences. With these internal *stakeholders*, the message, decisions, and actions seek to specify a strategic result where Communicative Leadership acts as an indicator of interventions that lead to delimited audiences for whom the proposed model defines dynamizing gears of the organizational dialogue.

The need to consolidate the meeting and the action perceived by the Communicative Leader is evidenced in the internal advertising communication that is at the service of content loyalty based on *endomarketing*, innovation in the style of the story, and alignment with public relations; otherwise, the strategy fragments the labor community through a dialogue both differentiated by audiences and unified based on a transversal ethic (win-win) (Case 11). This multidimensional corporate discourse specifies objectives, optimizes actions, defines expectations, and consolidates

a useful link with organizational self-care; With which it becomes clear that the need for communication goes to all strategic and tactical resources to give visibility to declarative and behavioral actions; a communication that updates the commitment to the well-being of its workers. Faced with this challenge, Communicative Leadership understands that the goal is to give a presence to each of the messages issued and, with this, transform the corporate narrative into a commitment to a shared worldview: “[...] this communicating role of leaders and the company is synonymous with co-building a common symbolic universe” (Case 11). Consequently, this Leadership uses all resources to articulate a comprehensive and effective operation in a constant dialogue with public relations, always understanding the “sense of urgency”, as a possibility to permeate the collective imagination of the organization.

Similarly, advertising and public relations assume the ability to listen as a resource that requires the effectiveness of communicative actions, in this case exercised from leadership and communication. That is, listening predisposes the action to a conscious knowledge about the need of the collective, where proactive leadership expands its listening in an open, generous and effective way to complement the culture in general and towards a leadership style committed to human understanding because When a company opens its doors to open, unbiased and courageous listening, it assumes that everything has a relevant role in creating the future culture to be consolidated (Case 5). Likewise, in the creation of branding, advertising and public relations, they play a foundational, highly dialogue-oriented role of accompaniment, which is nothing more than an act of trust that operates only when their leaders act with high-impact communication practices. Thus, the fusion and complementarity between advertising, public relations and Communicative Leadership are consolidated (Case 8, Case 10 & Case 18). This consolidation of cases gives meaning to the Communicative Leadership proposal as they support the transformation of foundational spaces of identity into highly dynamic instances at the service of learning, maturity processes and trust scenarios.

5.2.2. Communication and Public Relations in Latin America

The chore linked to these two fields of study strengthens its presence in management within organizations, because of continuous learning about its role in the daily life of companies; a fact that is evident in the value given to successful cases in the Region, such as: First, in Colombia,

twenty-five anniversary since the creation of the second Specialization that addresses the Management of Organizational Communication of the University of La Sabana in the year 2020. Second, for about fifteen years to date, the DIRCOM Latin America Group publishes books, magazines and organizes international events such as congresses, symposia, meetings, and seminars on corporate communication, where communication and public relations are intertwined with its themes and debates open to the academic and research community. Third, institutions such as *DialogusCI*, a Latin American entity specialized in Internal Communications issues, with its various virtual platforms, delves into how communication transits and transforms the corporate world of the continent from an active and specialized dialogue. Fourth, diplomas, specializations, masters, and doctorates are consolidated in the current training offer in the region. Fifth, Guilds such as the Latin American Public Relations Association (ALARP), with its International Center for Higher Communication Studies for Latin America (CIESPAL), strengthen their own story on understanding communication and its multidisciplinary relationships in the current and eclectic world of the Latin American work. In summary, this research reaffirms that companies, their leaders, and academies with their training proposals and experts have led to the qualitative and quantitative professionalization of the management of the DIRCOM world in Latin America and, besides, they have generated continuous learning by part of the leaders, managers and middle managers of the companies, in matters of organizational communication for their daily work.

It was found that public relations and communication address issues such as strategy, communication audits, *stakeholder* management, corporate reputation, communication plans, internal communications, among other matters, as inputs to build efficient organizational cultures where its leaders act against the communication requirements that companies demand in the Region. Thus, in this reality, in the process of consolidation, the proposal of a Communicative Leadership is consolidated behind a clear objective on the leader's role and his dialogue with companies; a challenge faced with the development of communication skills for human understanding. Therefore, organizational communication and public relations join the proposal with a single objective: “to interact strategically in the face of the need to establish more dynamic organizations in the face of changes” (Fajardo & Nivia, 2016, p.37). In this way, this objective is achieved, supported by deep learning by the business community in the face of the various fields

of knowledge in communication and corporate matters, which is evident in leaders who were not able to sustain a risk prevention task for mobilizing your company in times of crisis; lax leadership does not have the rigor to articulate an efficient organizational culture and excellence in management; therefore, they demand the urgency of adding to the communication when keeping the leaders' journals in order, in this way, to achieve results inspired by consistency and quality in each of the tasks to be undertaken. Thus, a leader constitutes a communicator himself since his daily challenge is not to create work teams but instead learning communities that access renewed content for day-to-day management. With the roles of trainer and facilitator of new criteria and actions, the leader causes a dialogic network based on conversations and instances of group reflection, for which the theoretical/practical coherence of him schedules knowledge in the behavior of his collaborators.

By comparison, a work dynamic to promote plasticity in decision-making under changing scenarios is linked to the Communicative Leadership proposal, when leaders' educommunicative capacity leads to the management of the various work teams leveraged in an expeditious communication and focused on the end purpose. Thus, a Communicative Leader is, consequently, rather than authority, a transforming communicator of corporate coexistence in the space of reception and joint action. Therefore, Latin America, which urgently needs to redefine its organizational cultures, demands leaders who support the task by role and power and communicative management in understanding at the service of measurable and effective results. The crisis in the Region is not based on the scarce access to the new theories of communication and *management*; It is based on the cultural resistance of the directive cadres to other ways of directing the workgroups. Consequently, content and actions are needed, and values and beliefs that modify human relationships and generate bonds of trust and collaboration in favor of work coexistence are inspired by high performance and the achievement of purposes. Thus, Communicative Leadership integrates participation with Speech Acts to optimize management and achieve results. When a leader coins "excellence/quality culture" he understands that the relational practice of the group will be based on shared "values" and at the service of strategies that are recognizable by all collaborators and will be guided by understanding human (communication),

which is conceived with the perspectives of being (ontology), values (axiology) and knowledge (gnoseology), based on the transformation and improvement of its daily management.

The issues addressed in the research are connected. They can be read with greater precision, concerning the political and social context, which is decisive for configuring labor and business practices, both in public and private sectors of Latin America. Between 2010 and 2016, when the cases analyzed are located, significant tensions have marked the social and political environment in the Region: the development of the so-called progressive governments, whose refunding momentum has determined changes in the role of the State, its institutionalism, and its bureaucratic organization. Coexistence, in the Region, with governments of different ideological signs, where private companies have had a more significant role and the State has retained a limited role. In sum, two political and economic models (left/right), which have crossed the Region, permeating organizational practices in the public and private sectors. The most significant influence of the context is notorious in strengthening state institutions, created or expanded, within the states' framework that are the largest employers in the countries. Faced with far-reaching experiences in the private sector in countries where the non-state initiative generates a great labor supply. However, beyond the governments' ideological distinctiveness in the continent and the type of state developed, this study shows how a “common organizational culture” reuses the countries of the Region. The progressive wave or neoliberal governments in Latin America share, according to the author, an organizational culture with similar features because it is directly proportional to how Latin American societies have organized power. These organizations have been internalized and almost naturalized as asymmetric in their distribution, with the workplace being a field, par excellence, where such asymmetries are revealed and reproduced.

Traditional leaderships and organizations have spaces for the participation of incipient or non-existent workers, concentrating decisions and power in directive instances. Thus, organizational cultures inspired by survival and coercive control are being generated, which fall into disempowerment on the citizen and the worker (companies). Therefore, the weak participation of the different members of a company or institution in the joint construction of horizons and decisions accounts for a practice of asymmetric use of power. This reality is masked by simulated participation practices, which replace communication with information and integration with

recognition. This institutional experience is a learning of collective and individual experience in society and its political organization, which Latin American societies are incorporated as natural or irreversible, leading people to resignation. Although progressive governments developed legal frameworks to guarantee the rights of workers, as can be seen in the analysis of the case studies, in the state entities of countries such as Argentina, Ecuador, or Bolivia, the perception of current leaderships, where the rationality of the rights is the one that governs, it is non-existent or incipient. Consequently, the survival or continuity of traditional forms of leadership is evident, which, rooted in the political and organizational culture, hinder structural changes in institutional organization spaces.

5.3. COMMUNICATIVE LEADERSHIP IN LATIN AMERICA

5.3.1. Communication and Communicative Leadership

The world of labor in Latin America is a complex experience for those who live it within companies, given to a series of distinctions, apparently underused, that wear and weaken relational capacities within organizations. Faced with this reality, organizational communication with a clear intention but with debatable effectiveness seeks to sustain the fissures of a Latin American labor culture no less complex in its daily actions and its results as well. With this, communication understands that synergy with leadership is essential to resign their actions and results. Leading and communicating are processes at the service of human understanding in the field of labor for Latin America and, at the same time, the thesis of communicating is to inhabit real and ethically validated areas of coexistence is reaffirmed. Coexistence and understanding are in this way, the axes of every internal communication process, where the technical, the strategic and the tactical are at the service of something greater, with meaning and authenticity in their validation with the environment. Successful cases such as that of BEME and its happiness management (Case 6); that of the leaders (furniture company) who chose to listen to their workers (Case 5); that of UNESP and its school to train better leaders (Case 4); that of the Contentious Electoral Tribunal (Case 10) that created its identity from leadership at the service of its people; that of the cleaning company (Case 13) that underwent a transformational process from the organizational care of its workers represent, among other experiences, a flow in the process of development, which seeks to sustain a paradigm shift in its internal communicative work. With other values, with other emotions and

practices, that concludes in successful experiences at the service of continuous learning for their leaders. “Communication is so important to business leaders that they simply cannot be in the game without learning the right skills and without receiving the proper training” (Murray, 2017, p.355).

In this way, Communicative Leadership assumes its conviction that communicating is transforming and, at the same time, this leadership also exercises its dynamizing power, validating communication as a “generative matrix”, where “conversation is the basis of action”, assuming the need to live in “healthy organizations” integrally speaking and, finally, where the new knowledge will be the inputs that will project the future. The success of this leadership arises from its flexibility, adaptability, and self-awareness in the face of the environment and its challenges. “A fundamental question is how a leader can make his organization more aware, that is, how to lead the collective to choose what is more important, instead of succumbing to temptation and doing the urgent thing that, in unconsciousness, seems important” (Kofman, 2008, p.21).

5.3.2. Proximities and Divergences

Three levels of organization are recognized in terms of proximity and divergence. The first level, the highest, identifies eight cases that currently stand out for good and consolidated Communicative Leadership practices in the business culture. These facts are reflected in the grip node, “Management”, which indicates that the company experiences the management culture as a plan to be built. Also, in the “Resilience” that shows an empowered subject as an internalized line of action and the “Results” are the outcome of applying an action plan already drawn up. However, some case presents results with an uncertain future or in the process of consolidation without results. Simultaneously, “Participation” is manifested in an empowered collective, although the community appears with a tentative route in some cases. The “Identity” is characterized with group processes and organizational certainties. Added to this is the “intelligent organizational style”, the “growing leadership style” and the “dialogic communication style”. Regarding the successes of the organization, in these eight cases, it was found that companies are willing to improve their leadership since they understand it as a great goal: “An innovative company, courageous and committed to its workers” and “A willing company to courageously refund its business model” are expressions that summarize the commitment of successful companies to continuous improvement

as a permanent action. However, the risks in this issue focus on sustaining achievements: “Like all change, behavioral coherence must be sustained.” Regarding the leadership successes, these cases are defined by having a “top leader, brilliant, charismatic, effective, credible and respected” or, in other words, with “Ethical leaders, empowered and connected with participation”. With this, risks such as having “Volume of impact still reduced within the company” are taken. Likewise, the successes in communication highlight that “The messages of the company were always coherent and credible”, “The effective communicational application, it was possible to sustain the discourse”, “Communications flowed in the process, educated and connected” and “Communications are a whole for the construction of culture”. Thus, the risks in communication focus on facts such as: “Communications depend on the charisma and ideas of the leader” and “In all changes, behavioral coherence must be sustained.”

The second level, intermediate, locates three companies that today are in a positive learning process and transition from one culture to another: from classical leadership to Communicative Leadership. In the grip node, “Management,” he emphasizes that discipline and leadership collide with management. With this, “Resilience” identifies cases with the subject's empowerment but is still in process; They do not have consolidation of actions or results, although they mark high participation to stop a process of change and improvement. Thus, there are group processes and without consolidating organizational certainties; the “organizational style” fluctuates between stagnant or mechanical and in the process of change. The leadership style oscillates between stationary and in transit towards continuous improvement and the communicative style between top-down and informative orientation. The organizations' successes are centered on the open disposition, either to build an optimal organizational culture, or to adopt clear positions in the face of crisis. In other words, the “Company is willing to look at itself and change itself as a human group”; However, the risks lie in the fact that the vision (healthy institution) depends on the political situation and is defined as a “Human group lacking a culture of excellence and discipline” and they depend on assuming that “The process is slow, and that patience is needed”. Likewise, the leadership successes emphatically indicate a “leadership that was a central theme in this founding project” and a company “without the ability to counter-argue its shortcomings”. Likewise, the risks reveal companies “Lacking rigor, quality and credibility to initiate actions” and

with a defined vision “For now, very centralizing the dream to undertake”. With this, the communicative successes show that, generally, “Communication was worked at the service of the final process (educating)” and that companies at this level “have been climbing with real speeches and actions, they are valued” and the communicative risks, consequently, state that “The success of communication depends on leaders still in process” and “The challenge is to bring this dream down to the middle management and to the foundation.”

The third level includes seven cases. These are organizations that, openly, do not envision a space for development and connection with these matters for now. Regarding the “Management” node, there is a tendency not to know how to materialize the incorporated knowledge. The “Resilience” indicates that the subject has no presence, has become invisible, and the “Results” are displayed as failed by communication and leadership fragmentation. Regarding “Participation”, a non-empowered group was found, and “Identity” that group processes take place without consolidating organizational certainties. The organizational style moves in the tension between the machine and learning, the leadership style between stagnant and in transit and the communicational style between vertical and informative. Facts that intersect with the organizational successes that reveal that companies open up to be accompanied as organizations in internal crisis; crisis of “identity” and “management”, which makes them “Organizations known for their excellent culture of internal care”; Companies that face organizational risks because “The change process cannot be effectively generated”, “Responsibility was handed over to the wrong people”, “The culture, being so damaged, did not sustain the change process”. These events make these companies battered, tired and unmotivated organizations. The successes in leadership highlight “Leaders aware of the crisis, opening the capacity to listen” and “To the leader of the process that consistently seeks to channel change”, which reflects a “credible leadership in the field of management, prepared and proactive”. In contrast, the risks in leadership indicate that “The chosen ones were not empowered or interested in the task”, that “There was no ethical clarity to sustain the crisis without losing the course”, that “Leadership is null to motivate, abusive, denier and authoritarian”; With this, a leadership surrounded by the institution and with a culture without self-criticism, weak in its internal presence, must be avoided. The communicative successes show the desire to start a new inner dialogue at the transversal level, which results from communicational

studies of the diagnosis. With this, they propose “Expedited communications from the coordination for the work” since the “internal dialogue was expeditious, direct, confident and participatory” although “The issue should only be thought in the medium term, there is no critical mass.” Faced with this, the communicative risks call attention not to fall into “A vertical communication, without listening or charisma”, in “A communication that generates fear” in efforts that have become a dead letter, in failed efforts, in intentions without actions.

This variation of leadership, communication and organization is typical of a diverse and still diffuse continent, in its processes of corporate maturity. State companies and the private world on the continent are analyzing how to build paths of development and stability for doing work and, at the same time, it is also understood that this moving surface is the result of culture (ethics and work) of the work exaggeratedly atomized and improvised in what are their experiences and tendencies; culture in the process of consolidation, often cracked by idiosyncrasy and the original history of an impoverished continent marked by authoritarianism and the concentration of power. Therefore, change is synonymous with learning, in this case, to live and interact ethically with each other. “The learning and change processes are interactive in nature and at the same time are embodied in the individuals who are the ones who operate the interactions that build change and learning” (Rodriguez, 2015, p.22). From this dimension, Communicative Leadership fulfills the fundamental role of understanding the “subject” as a relational agent both from the “workspace” and from the “social space” and, with this, raising cultures of encounter and common purposes from work contexts often challenging and complex.

5.3.3. Bases for Development

When arguing about development, one speaks of, “the forward movement, as a passage from potency to act. This optimistic meaning is typical of the philosophy of the 19th Century and is intricately linked to the concept of progress” (Abbagnano, 1996, p.306). From this definition, how does ethical development connect with the expansion and strengthening of a growing organization in Latin America? It is a question that receives contributions to its solution from the theoretical proposal of this study. Therefore, it is necessary to identify that there are rights and duties in the field of ethics. In the labor field, the former implies empowerment for their effective exercise, and the latter are the collaborations of the workers to the process, your responsibilities. Latin America

has guaranteeing regulatory frameworks, which promote, above all, the recognition and exercise of rights. Although, there are countries where these frameworks vary diametrically based on a logic closer to favoring the market and the concentration of capital rather than the people's well-being. Amid this significant variation, the normative frameworks must disappear, dissolve, amid labor practices in the case studies analysis. It alludes that they dissolved. The aspect of the rights acquired any importance for their claim, exercise, or debate. However, there is a greater narrative regarding the responsibilities, fulfilled in some cases, under foreman conditions, in others under the great indulgence of the leaders of the companies or institutions and others, the least, under a vision of commitment. This disparity speaks of the heterogeneity of responses and labor realities in the Region and the countries themselves. It is important to note that the systemic reading of the meaning of the triadic relationship between communication, leadership, and organization in Latin America revolves around the absence of a similar approach, which links experiences based on rights and duties. Therefore, organizational forms rational and at the service of effective results. This refers to the leaderships identified and to a context that, by generating forms and guidelines for survival, can badly underpin, in the workplace, a minimum common denominator of work as a space for the exercise of rights and the fulfillment of responsibilities, without doing so mediate coercion or fear. "The editor, in the face of this abusive leadership, became silent, diminishing his offer of ideas and lowering his interest in creating and giving the best of himself" (Case 17).

The appropriate dialogic/cultural relationship between communication and leadership - in order to sustain a healthy and effective interaction within Latin American organizations - invites us to comprehend that exercising rights and duties, in individual and group practices, means to "take charge". In other words, it implies for the Region to accept that the organizational field has "blind spots" or actions lacking perspective and analytical capacity, which arise due to crisis factors and at specific times. They are high-risk instances, as there is no systemic view of the situations. These differentiations reveal only the trace of a process within a multiplicity of cases without perspective. A blind spot is a sign devoid of information; it is a vacuum of notions for new actions within an adverse context. Living in a blind spot makes the territories in the present market and the possibilities of the future and past lessons are ignored. In this sense, as can be seen, the region's organizational culture has some sources to determine its presentism: both in survival,

derived from a vision of poverty as in the absence or disdain for technical instruments that support the achievement of objectives and planning. The clarity of the efforts of the techno-bureaucracy of the States due to the standardization of technical procedures or the effectiveness and efficiency of private companies is revealed. This means that organizations are diluted in the immediacy and permanent reproduction of an organizational culture that poses continuities in traditional practices. It may be that the technological and even discursive dresses of these instances account for a change or rethinking of the organizational processes. In this way: rights, duties and blind spots respond to a single objective, searching for development at any cost.

From this perspective, development is materialized in this study - as an example - with two highly relevant cases, where the private sector and the public sector show an attitude of excellence to transform lack into abundance, adversity into opportunity. The first experience brought an actual cultural change regarding the administration of international cooperation to develop this troubled country (wars, drug trafficking, poverty, etc.). The Presidential Agency for Social Action and International Cooperation is created, an institution founded on the values of efficiency, transparency and commitment to daily management; Its challenge was to consolidate an open public organization, clear in its purposes, participatory, rigorous in its management, aware of its task and effective in its results, and its final challenge was to lead the issue of international cooperation, expanding the amounts collected and giving efficiency to the resources delivered (social investment in the country). This executive and efficient role would consolidate absolute transparency in the task and, with this, increase international cooperation financing. Thanks to this management criterion, the resources collected from international cooperation consolidated development in various depressed regions for decades. “This state-owned company achieved what it achieved to the extent that internally they built a culture of trust and externally, trust flowed to the cooperators, the government and the country (...) the reputation of this organization was transformed, in short time, in an invaluable capital both for Colombian culture and for the rest of the countries that collaborated in the process” (Case 8).

The second case of development to emphasize, to overcome the siege of presentism and the short-term perspective, is that of a company that became a multinational industry, a leader in the field of motorcycle assembly with Chinese consumables. This experience of changing the business

model to achieve further development was successful, thanks to the flexible and effective leadership of its owners. Highly creative leadership, with the ability to transform commercially, from a recognizable ethic and always concerned with its staff and the success of the new business. These leaders could reinvent themselves and reevaluate their own beliefs and practices with a proactive attitude; prompt, collaborative, and facilitating communication style in their conversational processes with respect and efficiency. And finally, with a remarkable attitude to learning, unlearn and relearn from an always fluid and collaborative dialogue, Communicative Leadership enters the art of collective, transversal, diverse, collaborative, generous conversation and without prior judgments to take steps towards the management of excellence in favor of “how to build a new commercial project, from a previous successful experience that was sustained for half a century without major complications. How to start from scratch, but open and willing to create a new business model” (Case 18).

5.3.4. Organizational Dialogue

The theoretical proposal that addresses the triadic relationship: communication-leadership-organization works from a systemic-collaborative perspective; that is, as areas of knowledge and human action, which can configure correspondences and complementarity. Similarly, Ontology, Organizational Axiology and Organizational Gnoseology co-construct the second field of reflection, already completer and more complex, which could be classified as a new knowledge; synergistic knowledge at the service of the new paradigms that business leaders require today (new paradigms, practices, and beliefs) for the construction of more communicated, flexible, and adaptive work communities for times of high dynamism. The relationship that can be established between the communicative management of leaders and the success or not of their organizational structures is related to the understanding of the multiplicity of factors that impact on a better Communicative Leadership, and with this, on the strengthening of identity organizational. Therefore, from a systemic-collaborative and generative perspective, a Communicative Leadership overcomes the fragmentary view of communication and, for its part, leadership overcomes the dispersion that weakens the heart of companies: their identity.

In this context, dialogue is the pillar of corporate coexistence; It is the engine of corporate agility that remains in threat when leaders do not understand that a conversational process is

something more than the application of a strategy or mere argumentative capacity; talking embodies the result of a personal attitude, of an individual interest in the other; a practice that transits between the rationality and emotionality of the subjects. Thus, failed examples of the thesis where dialogue was stifled (Case 1), which does not materialize good leadership to mobilize the institution in a crisis context (Case 2), lack of dialogue to bring positions closer together and think about joint change; lack of dialogue to coordinate actions and channel tension with internal care criteria (Case 3), leader without dialogic resources to undertake internal strengthening actions (Case 5), lack of training dialogue on the part of leaders, to install a higher standard excellence and professionalized management (Case 6), lack of collaborative dialogue between leaders, and within the company as a whole to coordinate values, mission, etc. (Case 7) and lack of dialogue based on coherence between what is said and what is done (Case 8). These shortcomings, transversal but close to dialogue, intersect with such relevant issues as from what “beliefs with which one talks” and under what “emotions one talks” with the other person. These shortcomings are also based on the questions that a leader asks himself within the Living Conversational Model framework, what motivates me to talk? What happens to me with difficult conversations? Do I keep my commitments? Am I clear in my approaches? These reflections take the dialogue out of irrelevance and take it to the field of protagonism and resolution in the face of human understanding. The Living Conversational Model assumes the emotional “connection” of people, assuming the relevance of placing a greater emphasis on “how it is heard, how it is judged, how it is observed, how it is spoken, how it is intuited and how it is thought”. This model takes the complexities of noise (expectations alignment) and draws on Speech Acts to energize this corporate dialogue, assuming the urgency of building, over time, a “generative / pro-results listening”. Therefore, Communicative Leaders accept that their role, in at least 90% of their daily work within the company, is to dialogue.

5.4. UPGRADE IN TIMES OF CRISIS

5.4.1. DIRCOM with New Questions

Under the current situation of Covid-19, companies have a lot against them: a global economy in crisis and on the verge of a recession, lost markets due to highly aggressive competitors, internal maneuvers complicated by few updates in certain matters (technology, etc.),

disconcerted, tired and unmotivated organizational cultures, diminished economic reserves and with little maneuvering capacity (resources) to sustain the pandemic, doubtful corporate agility to renew the offer and update the management; In other words, today the organizations are in an uncomfortable place and, it is in this scenario where the DIRCOM operates. Thus, as leaders, they must embrace the Communicative Leadership proposal in four aspects, primarily:

First, it is urgent to approach communication with an ontological perspective to achieve beneficial transformational and conscious results. Intrapersonal communication (with oneself) should not be an elusive field for DIRCOMs, who would choose to transcend tactical and exaggeratedly functional practices since depth is lost in the gaze and in the intervention process itself. If the DIRCOM focuses on human understanding (from self-perception) it communicates and not only informs. The ontological perspective of communication enables DIRCOM to directly address change, learning, motivation, ethics, self-knowledge, coherence, emotions, corporeality, among others. The Ontology of language, for its part, is a field of knowledge that articulates the triple ontological coherence (body, emotion, and language), to expand listening and relate, in an expeditious manner, what is important. The ontological gaze is an invitation to get to know ourselves to understand and change ourselves.

Second, it is urgent that the DIRCOMs expand the territories of communication and, with this, understand the world of possibilities that arise with a more up-to-date and critical stance on the communicator's daily task. Specifically, internal communication requires that the DIRCOMs rigorously take their new knowledge in *management* to make the use of internal communication more complex, opening up new potentials for human relationships. In this context, the DIRCOMs know the business thoroughly; organizational and HR matters; thus, they understand the synergy of these issues in the strategic relationship of internal communication. In this way, the DIRCOM, rather than managing inputs in an operational manner, understands the system's complexity and, with this, articulates thematic dialogues in meta-stories that impact the collective sense and build learning communities at the service of organizational flexibility, not simple work teams.

Third, DIRCOMs in the context of Communicative Leadership understand that internal communication is forged from the role of leaders and middle managers, since communication, more than a message, is a behavior applied from the coherence between what is says and is done;

where DIRCOMs as leaders are great communicators, great educators and inspirers, with a role of coach and mentor, of those who accompany other leaders, in the process of shaping culture and with this, transforming it into a space of collective learning. This assumes that a company is a conversational network that remains alive, to the extent that leaders facilitate and motivate conversations to learn, innovate, solve, coordinate, align, sustain, undertake, transform, and create.

Fourth, DIRCOMs with all the above add learning as the central axis of internal communication, since for communicative leadership, learning is synonymous with flexibility, innovation, curiosity, knowledge, and transformation. In times of uncertainty, change and complexity, it requires flexible organizations that can challenge their beliefs to encourage new behaviors. A company that learns, unlearns, and relearns, is a human collective loaded with possibilities to build corporate cultures of excellence; they are energizers and at the service of challenges. Therefore, companies unable to learn and renew their offer (product, culture, leadership, etc.), are institutions far from questions; they are companies captured by prejudices that predispose their actions and challenges to already accepted limits.

Finally, a DIRCOM is always a learner and, from there, never ceases to be surprised when expanding possibilities within the company. In times of crisis, the static, the inflexible and the rigid lead to a trap to sustain processes of urgent agility and dynamism. Transformation is also a challenge for this DIRCOM that requires redefining its understanding of communication (theories, values, actions, etc.) within the world of labor.

5.4.2. A Current Crisis with Worldwide Consequences

At the beginning of the process, this research revolved around the triadic interrelation between communication, leadership and organization in Latin America, whose study gave way to unveil the founded theory of Communicative Leadership; a path of its own to understand the role of communication and leadership in work dynamics. This theoretical proposal emerges from the qualitative management that was opening a possible scenario to re-signify the world of labor with new distinctions and new questions. Today, at the end of the investigative process, the world has changed, and it is the appearance of a microorganism popularly known as Covid-19 that is mainly responsible for demanding from humanity, retracted in its magnificence, the urgent articulation of new coherence with daily doing, with routines and global beliefs.

Specifically for work, in the seven months of this pandemic, it has destroyed jobs and companies worldwide, putting the livelihoods of millions of human beings in jeopardy. All that are small and medium-sized companies have experienced the rigor of collapsed economies that, together with the natural fragility of their businesses, have caused organizational structures to collapse. With this, the depth of the crisis is seen with greater force in Latin America, a continent with high poverty, which in a transversal manner, exhibits indicators of the informal economy higher than those of other continents (Bolivia 80%, Colombia 60%, etc.). That is, there is a real crisis, where concepts such as recession, bankruptcies, unemployment, among others, reaffirm an uncertain scenario lacking mobility to redefine this pandemic, with its human and economic costs throughout the world. Latin America, with the Covid-19, has regressed years in its economic expansion and further deepens its fragility in matters of governance and internal political processes. With this, democracy was weakened in the Region.

It is interesting to see how the nations with the worst rates of contagion and death, due to Covid-19, coincidentally show exaggeratedly erratic leadership styles in their communication practices. In Latin America, Mexico, Brazil, Chile, and Peru project statistics loaded with communication errors that materialize an increase in their indicators, concluding with a regrettable loss of human life. This connection between leadership and communication is highly relevant in this crisis, since it demands from its leaders not only clarity about the historical moment that is being lived but also the urgency of greater transparency regarding the crisis itself; better quality of information regarding the measures to be taken and a real vocation to educate consistently, with all the fundamentals to implement them in the practices of the population. The disadvantage of producing errors in these areas materializes with higher rates of sick and deceased and manifests itself in low credibility on the part of the country in the face of future speeches by its rulers. That is, the declarative power of these leaders darkens over time and, with this, their governance resources.

An example of how leadership and communication become stressed, because of opposing values, is what happened throughout the pandemic: central governments have privileged the economy over people's health, often exceeding their decisions. On the contrary, local governments have sought to place the citizen's health at the center of the discussion. This value dilemma between

the leaders of two different instances arises from the opposite axiological plane and, at the same time, impacts the communication of their positions directly. Thus, the fractures between the rulers are a mirror of atomized societies that, within their development cells such as companies (productive sector), experience in the same way, inconsistencies and wear and tear in how to face this crisis that weakens everything successfully.

Specifically for the organizational issue, companies worldwide, internally, are currently experiencing additional stress due to the pandemic, which makes them bend in a series of matters. With this, the sufferings that this health crisis can generate are doubled by multiple corporate failures. Among these complications is the scarce communication of the leaders with their work teams, the fragile conversational practices between the areas in order to coordinate actions, the underused resource of emotionality to expand possibilities within the work teams, the diversity of interpretations ethics to solve internal problems, the absolute intrapersonal disconnection of leaders with their blind spots, the vague learning capacity of companies in times of adversity and uncertainty, the incipient personal brand of their leaders within organizations as a differentiating element, the deficient active listening of these leaders to fully understand the various challenges and needs of their collaborators, the urgency of an appreciative look to co-create an organizational culture validated and shared by all, the need for a real meaning for the work that responds to the “what” and to the “why” of what is done, the search for a reliable and credible organizational culture for all employees, an actual assessment of issues as diverse and strategic as resilience, participation, identity, management, results and the organization itself. In short, Covid-19 has weakened the organization as a whole to the extent that it vaguely prepared itself by designing an authentic corporate culture for uncertain times. In this context, many companies in Latin America are having trouble reaching an agreement due to a vague conversational culture. This beckons not to forget that the conversation is conceived as the meeting, legitimization, alignment in the difference, and coordination of actions jointly when pursuing a common purpose.

Under the recurrent assumption in various passages of this research “To inform is to give and to communicate is to understand each other”, communicating leaders must have the minimum skills of dialogue to sustain collective understandings and achieve not only good working but also attractive corporate goals. From this point of view, this study is highly relevant as it reaffirms the

urgency of transforming the current leadership cultures in the region to achieve greater organizational flexibility, a plasticity that will result in urgent corporate agility for these moments of breakdown and social, economic, and health uncertainty both in the Region and throughout the world.

Finally, the trend in the field of science confirms the theory that due to the climatic changes that we are experiencing today, new viruses and pandemics will soon come, which will strike the tranquility and certainties of all nations, where the economy is not unrelated. Therefore, the need to enhance scientific management is evident and transform current cultural patterns (social, economic, health, etc.) that today govern us individually and as a group. Therefore, in the paradigm of greater flexibility and cultural adaptability, communication, leadership, and organization make up a strategic triad for these moments of corporate redesign and continuous business self-care. In conclusion, a question is raised that is strengthened by the concept of constant learning and that takes effect in the present characterized by uncertainty and that demands from organizations actions that leverage new ways of supporting economic and social development in the workplace: How to build a culture of prevention and organizational strengthening in the face of future adversity scenarios?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, N. (2004). *Inteligencia emocional y liderazgo*. Chile. Edit. Aguilar.
- Abarca, N. (2010). *El líder como coach*. Santiago de Chile. Editorial Aguilar.
- Abarzúa, E. et al. (2011). Evolución de la Gestión de Personas en las Empresas: Del Departamento de Personal a la Gerencia de las Capacidades Organizacionales. *Psyche*. Vol. 11 N°2.
- Abbagnano, N. (1996). *Diccionario de filosofía*. México. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Abarzúa, E., Conteras, F., & Robles, J. (2011). Evolución de la Gestión de Personas en las Empresas: Del Departamento de Personal a la Gerencia de las Capacidades Organizacionales. *Psyche* Vol. 11 N°2. Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Aburto, H. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*. Vol. 19. N° 51, pp. 41-49. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=67418397006>
- Acuña, E. (1995). *Diálogo en la empresa*. Santiago de Chile. Editorial CIADE
- Ader, J. J. (2000). *Organizaciones*. Barcelona - España. Paidós.
- Adler, A. (1936). *El sentido de la vida*. Santiago de Chile. Editorial Cultura.
- Aguilera, J. (2010). *El factor creativo*. Mayol Ediciones, Colombia.
- Aguilera, J. (2018). *Gerencia integral de comunicaciones II*. Ecoe Ediciones. Colombia.
- Aguilera Castro, A. & Puerto Becerra, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*. N°32, pp. 1-26.
- Albaigs, J. (2005). *El poder de la memoria*. Barcelona, España. El Aleph.
- Alberoni, F. (2001). *La esperanza*. Editorial Gedisa. España.
- Alcover, C. (2003). Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales. En F. Gil y C. M^a. Alcover (Coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 201-228). Alianza Editorial. Madrid.
- Alfonso Gumucio-Dragón, A. (2011). Entrevista. *Revista Chasqui*. N° 116. Ecuador
- Al-Ghamdi, A. (1990). Human Nature in Organization Theory. The Need for Assumption's Articulation, and a New Image of Man. *JKAU: Economy & Administration*. Vol. 3, pp. 33-48.
- Allport, G. (1962). *La naturaleza del prejuicio*. Editorial Eudeba. Argentina.
- Almansa, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. *Anàlisi* 32, 117-132. Facultad de Ciencias de la Comunicación Universidad de Málaga.
- Almansa, A. (2006). Gabinetes de comunicación. Estudio sobre su presencia en las organizaciones. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*. N° 34, pp. 223-237.
- Almerana, Jaume (2005). La comunicación organizacional. En: Almerana, J (coord), *Comunicación interna en la empresa* (pp 47-65). Barcelona: Editorial UOC.

- Alonso-Puig, M. (2011). *Ahora yo*. Plataforma actual. Barcelona España.
- Altschul, C. (2010). *Restablecer confianza*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Garnica.
- Alvarado García, A. (2004). La ética del cuidado. *Aquichán*. Vol. 4. N°1. pp. 30-39. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S165759972004000100005&lng=en&tlng=es.
- Álvarez, S. (2012). *Aprendiendo a perder*. Barcelona - España: Plataforma Editorial.
- Álvarez, S. (2005). *Trabajo y producción de la pobreza en Latinoamérica y el Caribe: estructuras, discursos y actores*. CLACSO. Buenos Aires.
- Amabile, T. (2012). *El principio del progreso*. Bogotá. Editorial Norma.
- Amarante, V. & Colacce, M. (2018). ¿Más o menos desiguales? Una revisión sobre la desigualdad de los ingresos a nivel global, regional y nacional. *Revista CEPAL* N°124. pp. 7-34
- American Psychological Association. (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association*. Tercera edición traducida de la sexta en inglés. (Trad. M. Guerra). Washington (USA): American Psychological Association.
- Angel-Sveda, A. (2011). Organizational Change and Development in Romanian Public Institutions. En *Annals of the University of Oradea Sociology. – Social Work – Philosophy Fascicle*. Volumen 10.
- Antía, F. (2018). Regímenes de política social en América Latina: una revisión crítica de la literatura. *Desafíos*. Vol. 30 N°2.
- Antunes, C. (2000). *El desarrollo de la personalidad y la inteligencia emocional*. Barcelona, España. Edit. Gedisa.
- Antunnes, C. (2001). *La teoría de las inteligencias liberadoras*. Gedisa. España.
- Anwandter, P. (2008a). *Coaching integral*. Ril Editores. Chile.
- Anwandter, P. (2008b). *Introducción al coaching integral*. Santiago de Chile. Ril editores.
- Añez, C. (2004). El estado del bienestar social y el neoliberalismo ante los derechos laborales. *Revista de Ciencias Sociales* Vol. X N°1, pp.70-82.
- Arbeláez, E. (2014). *La relación con el otro*. Universidad de Buenaventura. Colombia.
- Arellano, D. (2004/2012). *Gestión Estratégica para el sector Público. Del Pensamiento Estratégico al Cambio Organizacional*. Fondo de Cultura Económica. México, D F.
- Arellano, E. (2008). La Estrategia de Comunicación Orientada al Desarrollo de la Cultura Organizacional. *Razón y Palabra*, Vol. 13 N° 2.
- Aristóteles (1978/1988), *Acerca del alma*, traducción de Tomás Calvo Martínez, Madrid, España, Gredos.
- Arias Gallegos, W. & Arias Cáceres, G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & Trabajo*. Vol. 16 N°51, pp. 185-191.
- Arnold, M. (1969). *Emoción y personalidad*. Editorial Losada. Argentina.

- Arras Vota, A. et al. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*. Vol. 11 N°63.
- Astudillo, F. (2008). *Psicología organizacional humana 2*. Editorial UAI. Chile.
- Atkinson, W. (2011). Turning Stress into Strength. *HRMagazine*. Vol. 56. N° 1, pp. 49-52
- Azar, S. (2010). *Terapia sistema de la resiliencia*. Editorial Paidós. Argentina.
- Bailey, C., Mankin, D. & Garavan, T. (2018). *Strategic Human Resource Management*. OXFORD University Press. Second Edition. Great Britain.
- Bargsted, M. (2014). ¿Por qué y para qué trabajamos? *RH Managment* N°75. Chile.
- Barquero, J. (2002) Comunicación y Relaciones Públicas. Editorial Mc. Graw Hill
- Barret, F. *Historia del Trabajo*. (1963) Edit. Univ. de Buenos Aires. Argentina.
- Barrios, J. (2010). *Comunicación organizacional y liderazgo en empresas mixtas del sector petrolero moderno*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-liderazgo-empresas-mixtas-sector-petrolero/>
- Barroso Tanoira, F. (2007). Responsabilidad social empresarial: concepto y sugerencias para su aplicación en empresas constructoras. *Ingeniería*. Vol. 11 N°3, pp.65-72.
- Bartoli, A. (2012). *Comunicación y organización*. Editorial Paidós. Barcelona, España.
- Bedoya, C. & Velásquez, A. (2014). Análisis de la incidencia del miedo en la organización desde la perspectiva psicobiológica. *Revista Colombiana de Psicología*. Vol. 23 N°2, pp. 351-362. doi: 10.15446/rcp.v23n2.38635.
- Belbín, M. (1984). *Equipos gerenciales*. Editorial Norma. Colombia.
- Benavente, C. (2006). *La rebelión contra el cuerpo*. Editorial Universidad de Chile. Chile.
- Betancourt, B. (2011). *Estructuras organizacionales contemporáneas*. Universidad del Valle (Programa editorial), Colombia.
- Blanchard, K. (2005). *Trabajo en equipo*. Editorial Deusto. España.
- Blumer, H. & Mugny, G. (1992). *Psicología social, Modelos de interacción*. Estudio Preliminar y selección de textos: María Galtieri. Buenos Aires, Centro Editor de América Latina, pp. 25-35. Argentina.
- Bojanini, D. (2011). Los empleados son el corazón de las empresas. Lecciones Empresariales de Portafolio. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empleados-son-corazon-empresas-136724>
- Bolton, A. (1986) Organization Development in Management and Version, *Organization Development Journal*. Vol. 4. N° 4, pp. 11-19.
- Boyatzis, R. (2007). *El líder resonante crea más*. Edit. Plaza Janes. España.
- Brandolini, A. (2014). *Conversaciones*. Apero, La Crujía. Buenos Aires, Argentina.
- Brandolini, A., González Frígoli, M. (2009). *Comunicación Interna*. Ediciones La Crujía. Buenos Aires. Argentina.
- Brandolini, A., González, M. & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*. La Crujía. Argentina.

- Brighenti, M. & Gago, V. (2017). *La hipótesis del mestizaje en América Latina: del multiculturalismo neoliberal a las formas contenciosas de la diferencia*. Mora (Buenos Aires), N° 23(1), pp. 53-75.
- Brooks, R. (2010). *El poder de la resiliencia*. Editorial Paidós. España.
- Bruno, T. & Paricio, P. (2013). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación municipales. En *Revista Internacional de Relaciones Públicas*. Vol. 3. N° 5. Universidad CEU Cardenal Herrera, España.
- Brusca, R. Brusca, G. (2005) *Invertebrados*. España. McGraw Hill.
- Buber, M. (2006). *Yo y Tú y otros ensayos*. Lilmod. Buenos Aires.
- Buitrago, R. (2017). Liderazgo resonante y su efecto dinamizador en la negociación ante conflictos organizacionales. *Desarrollo Gerencial*. Vol. 9 N°1.
- Burak, S. (1995). *Resiliencia y desarrollo humano: aportes para una discusión*. Costa Rica: Organización Mundial de la Salud.
- Cabrera, José (2014). *Redarquía: Más allá de la Jerarquía*. Rasche. Madrid.
- Caby, F. (2004). *El coaching*. Editorial de Vecchi. España.
- Calderón Hernández, G. et al. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*. Vol. 16 N°25, pp. 109-137.
- Calvache, C. (2015). Perspectiva sistémica de la comunicación humana y sus desórdenes. *Revista Ciencia y Salud*. Vol.13. N°3. pp. 327-329.
- Caamaño, M.R. (1989). *Conocimiento y Comunicación*. Ediciones Montesinos. Barcelona, España.
- Canals, A. (2003). *Gestión del conocimiento*. Gestión 2000. Barcelona.
- Cannella, A., Park, J. & Lee, H. (2008). Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining the Roles of Team Member Colocation and Environmental Uncertainty. En *Academy of management Journal*. Vol. 51. N° 4. doi:10.5465/AMR.2008.33665310ACAD.
- Cantoni, I. *El factor humano en la organización*. Intermedio. Colombia.
- Cantú Delgado, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México. McGrawHill.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de Empresa*. Estrategia para una comunicación integrada. El Ateneo. Barcelona.
- Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo. *Capacitación y Desarrollo*. N° 13, pp. 30-33.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Colección libros de la empresa. Chile.
- Capriotti, P. (2010) Compilado por Pabón, M (2010). *Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa*. Ponencia presentada en la Cátedra AFACOM, organizada por la Facultad de Comunicación Social-Periodismo y la Maestría en Comunicación Organizacional de la UPB. *Revista Comunicación*. No. 27 p.p. XX – XX. Medellín-Colombia.

- Capriotti, P. (2010) *Responsabilidad Social Empresarial*. Editorial EBS Consulting Group. Chile.
- Casado, C. (2009). *Entrenamiento Emocional en el Trabajo*. ESIC. España.
- Castaño Collado, M. et al. (2011) *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R & S)*. Repositorio Dspace. Recuperado de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1507>.
- Castells, M. (1999). La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Alianza Editorial. Madrid.
- Castells, M. (2007). Communication, Power and Counter-power in the Network Society. *International Journal Of Communication*, Vol. 1 N°1.p 29. Recuperado de <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/46/35>
- Castillo, J. (2013). *Qué hacemos para que las diversas formas de trabajar sean coherentes con nuestras necesidades y no sea el Mercado quien decide qué y cómo es el trabajo*. Editorial Akal, España.
- Castro Monge, E. (2010). El Estudio de Casos como Metodología de Investigación y su importancia en la Dirección y Administración de Empresas. *Revista Nacional de Administración*. Vol.1 N°2, pp. 31-54.
- Cavallé, M. (2006). *La sabiduría recobrada*. Mr Ediciones. España.
- CEPAL (2019). Informe: *Crece la pobreza extrema en América Latina*. Noticias ONU. Asuntos Económicos. Recuperado de <https://news.un.org/es/story/2019/01/1449412>
- Cepeda, J. (2017). *La Ontología de Rodolfo kusch. Mandala Ontológico de la Filosofía Latinoamericana*. Ediciones USTA. Bogotá, Colombia.
- Chapman, J. (2002) A framework for transformational change in organisations. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 Issue 1. pp. 16-25. <https://doi.org/10.1108/01437730210414535>
- Chatterjee, D. (2010). *El liderazgo consciente*. Gránica. Buenos Aires – Argentina.
- Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and medium-sized firms. *International Small Business Journal*. Vol. 5. N° 1, pp. 73 - 85. <https://doi.org/10.1177/0266242696151005>.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de RRHH*. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Chillida, G. (2007). La Comunicación Organizacional: Clave para la Gestión del Conocimiento Eficientes. *Razón y Palabra*. Vol. 12. N° 55. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/1995/199520735029/>
- Cieza, F. (2013). *La Observación: Entre lo Objetivo y lo Subjetivo*. Cuadernos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales - Universidad Nacional de Jujuy N° 44, pp. 23-40.
- Clasco (2005): Cultura, política y sociedad. *Perspectivas latinoamericanas*. Recuperado de http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/cultura_politica_y_sociedad._perspectivas_latinoamericanas.pdf
- Codina, A. (2014). Saber escuchar: Un intangible valioso. *Intangible Capital*. N° 3. DOI: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.23>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018) *Panorama Social de América Latina, 2017*. CEPAL. Santiago.
- Conley, C. (2012). *Ecuaciones Emocionales*. Ediciones B. España.
- Contreras Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*. N° 35, pp. 152-181.
- Contreras, A. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*. CIESPAL, Ecuador.
- Coombs, W. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporation Reputation*. Vol. 10. N° 163. Recuperado de: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coppola, G. (2011). *Gestión de riesgo comunicacional*. La Crujía. Argentina.
- Corbo, E. (2007). *Sentido y Sin Razón*. Ediciones B. Argentina.
- Corneau, G. (2006). *Víctima de los demás, Verdugo de sí mismo*. Kairós. España.
- Cortella, M. (2017). *¿Por qué hacemos lo que hacemos?* Editorial Paidós. Colombia.
- Cortés Silva, C. (2002). *El enfoque interaccional de la comunicación humana: marco teórico y conceptual*. *Desarrollo y revisión crítica*. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/138857>
- Cosacov, E. (2007). *Diccionario de Términos Técnicos de la Psicología*. Argentina, Brujas.
- Costa, J. (1998). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Buenos Aires: Paidós.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en Acción, Informe sobre la Nueva Cultura de la Gestión*. Editorial Paidós. Barcelona – España.
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Editorial La Crujía. Argentina.
- Costa, J. (2006). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires. La Crujía.
- Costa, J. (2011). *Identidad corporativa*. Trillas. México, DF.
- Cruz, C. (2018). *Storytelling*. Editorial Taller del Éxito. Colombia.
- Csikszentmihalyi, M. (2011). *Fluir (Flow)*. Edit. Kairós. Barcelona, España.
- Csikszentmihalyi, M. (2015). *Creatividad*. Editorial Paidós, España.
- Cyrulnik, B. (2010). *Me acuerdo*. Editorial Gedisa. España.
- Dale, K. (2001). *Anatomising Embodiment and Organization Theory*. Palgrave. Macmillan. New York, N. Y.
- Daymon, C. & Holloway, I. (2002/2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Second Edition. Routledge. New York, NY.
- De Filippo, D. (2013). La producción científica española en Comunicación en WOS. *Comunicar; Huelva* Tomo 21. N° 41, 25-34. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4376261>

- Del Pulgar, L. (1999), *Comunicación de Empresa en Entornos Turbulentos. Gestión de Riesgos, Reducción de Incertidumbres y Supervivencia*. ESIC Editorial. Madrid.
- Del Rio, A. (2012). *La perspectiva sistémica. Diferentes modelos y formas de intervención*. Actas de las X Jornadas de Psicología UCES, pp. 78-91. Luciano Lutereau (Compilador).
- E. Deming, E. (1989). *Salida de la crisis: Calidad, Productividad y Competitividad*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- De la Garza Toledo, E. (2005) *Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina*. (Comp.). CLACSO. Buenos Aires.
- Días, R. (2007). *Involuciones Corporativas*. All print. Brasil.
- Díaz, G. (2010). Procesos de innovación regional en la región de Los Lagos: un análisis a través de la proximidad geográfica y organizacional de sus actores. *Interações (Campo Grande)*. Vol. 11 N°2, pp. 149-159.
- Díaz Montiel, Z. (2007). J. Habermas: Lenguaje y diálogo, el rol del entendimiento intersubjetivo en la sociedad moderna. *Utopía y Praxis Latinoamericana*. Vol. 12 N°39, pp. 47-72.
- Díez, F. (2014). *Homo faber*. Editorial Siglo XXI, España.
- Dini, M. (2019). *Centros de desarrollo empresarial en América Latina: lecciones de política de cinco experiencias institucionales*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/21), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago.
- Donaldson, T. (2015). Where the facts end: Richard De George and the rise of business ethics. *Journal of Business Ethics*. Vol. 127 N°4, pp. 783-787.
- Dos Santos, T. (2017). La crisis de la teoría del desarrollo y las relaciones de dependencia en América Latina. En Jaguaribe, H. et al. (2017). *La dependencia político-económica de América Latina*. Colección Clásicos Recuperados. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales CLACSO. Buenos Aires.
- Dozier, D. M., with Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Duba, Paul. (2013). Teoría de Alto Desempeño. *RH Management*, N° 74, Chile.
- Dubravcic, M. (2002). *Comunicación Popular*. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Duhigg, Ch. (2012). *El poder de los hábitos*. Editorial Urano. España.
- Dunham, R. (2014) *Entrevista de Newfield Network*. [en línea] Recuperado de <http://www.newfield.cl/2016/12/13/bob-dunham-que-es-ser-humano/>
- Dunham, R. (2016). Fundamentos de Liderazgo Generativo. Traducción a la Dirección de Educación Continua de la Universidad Iberoamericana Puebla. Recuperado de <https://lidercoachactual.blogspot.com/p/liderazgo-participativo.html>
- Dutschke, G. & García del Junco, J. (2007). Evaluating the level of performance in organizations with higher capacity of learning. *Conocimiento, innovación y emprendedores*. pp. 2702-2713.

- Dyer, W. (1985). *The Cycle of Cultural Evolution in Organizations*. En R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa y Asociados (Eds.). *Gaining Control of the corporate culture*: 24-41. Jossey-Bass. San Francisco.
- Echevarría, J. (2010). *Reflexión sobre el trabajo como fenómeno social jurídico*. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.
- Echeverría, R. (1997) *El búho de minerva*. Editorial J.C. Sáez. Chile.
- Echeverría R. (2008). *Ontología del lenguaje*. JC Sáez Editor. Santiago de Chile.
- Echeverría R. (2012). *El búho de Minerva*. JC Sáez Editor. Santiago de Chile.
- Echeverría, R. (2007a). *Conversaciones con Rafael Echeverría*. Chile, Editorial Sáez.
- Echeverría, R. (2007b). *Por la senda del pensar ontológico*. Chile, JC Sáez Editor.
- Echeverría, R. (2012). *Escritos sobre aprendizaje*. Editorial Sáez, Santiago de Chile.
- Edelwich J. & Brodsky A. (1980) *Burnout States of Disillusionment in the Helping Profession*. New York, NY: Human Services Press.
- Eichholz, JC. (2015). *Capacidad adaptativa*. Ediciones de la U. Bogotá - Colombia.
- Eldin, F. (1998). *El Management de la Comunicación: de la Comunicación Personal a la Comunicación Empresaria*. Buenos Aires: Edicial S.A. pp.26-39.
- Eldin, F. (1998). *El managment de la Comunicación*. Edicial, Argentina.
- Elvira, M., & Dávila, A. (2005). Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina. *Universia Business Review*. Vol. 5, pp. 28-45. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300504>
- En Administración de Empresas (2008). *El enfoque de Katz y Kahn*. [en línea]. Recuperado de <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/el-enfoque-de-katz-y-kahn.html>
- Estrada, L. (2016). *La Ontología de la Ética*. Edit. Humanidades, Colombia.
- Estrada, M. (2007). Liderazgo a través de la historia. *En Scientia Et Technica*. XIII N°34. Pp. 343-348. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia.
- Fajardo, C. & Nivia, A. (2016). *Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional: Ejes de la comunicación Guía de Conceptos y Saberes*. Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Bogotá. Colombia.
- Fernández, (2008). *Psicología organizacional humana*. Editorial UAI. Chile.
- Fernández, C. (1998). *La comunicación en las organizaciones*. Edit. Trilla, México.
- Fernández, I. (2015). *Felicidad organizacional*. Ediciones B. Santiago de Chile.
- Ferrater-Mora, J. (1941/1979). *Diccionario de Filosofía*. Alianza Editorial, Madrid. Cuatro Tomos.
- Figueras, A. (2006). *Optimizar la Vida*. Alienta optimiza. España.
- Fiorentino, M. (2008). La construcción de la resiliencia en el mejoramiento de la calidad de vida y la salud. *Suma Psicológica*. Vol. 15. N° 1, pp. 95-113. Recuperado de <http://pepsic.org>

bvpspsi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012143812008000100007&lng=pt&nrm=&tlng=es

- Fischman, D. (2009). *El espejo del líder*. Editorial Aguilar. Santiago de Chile.
- Fischman, D. (2010). *El líder transformador*. Santiago de Chile, Editorial Aguilar.
- Fischman, D. (2011). *La alta rentabilidad de la felicidad*. Chile, Edit. Aguilar.
- Fjermestad, J. & Ocker, R. (2007). Communication and leadership differences in virtual design teams: Why some teams do better than others. En *Journal of the Brazilian Computer Society*. Volumen 13. N° 3, pp 37–50.
- Fjermestad, J. & Ocker, R. (2007). Communication and leadership differences in virtual design teams: Why some teams do better than others. En *Journal of the Brazilian Computer Society*. Volumen 13. N° 3, pp 37–50.
- Flores, C. (1975). *La memoria*. Oikos-Tau, Barcelona, España.
- Flores, F. (1996). *Creando Organizaciones para el Futuro*. Chile, Editorial Dolmen.
- Foladori, H. (2017). *Pensar en Grupo*. Editorial Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- Fontalvo, T. Quejada, R. & Puello, J. (2011). La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión. Encuentros No. 2. pp. 147-160.
- Forero de Moreno, I. (2009). La Sociedad del Conocimiento. *Revista Científica General José María Córdova*. Vol. 5 N°7, pp. 40-44.
- Foucault, M. (2015). *Las palabras y las Cosas*. Siglo XXI. México.
- Frankl, V. (1986). *El hombre en Búsqueda de Sentido*. Herder. España.
- Freire, P. (2008). *Miedo y Osadía*. Editorial Siglo XXI, Buenos Aires, Argentina.
- Freire, P. (2012) *¿Qué es la Educación Popular?* Editorial Caminos. Cuba.
- Freire, P. (2013). *Por una Pedagogía de la Pregunta*. Editorial siglo XXI, Argentina.
- Freire, P. (2017). *La Educación como Práctica de la Libertad*. Siglo XXI editores. México.
- Fried Schnitman, D. (2011). Diálogos generativos y su aplicación a organizaciones. *Psicología Organizacional Humana*. Vol.1 N°1, pp. 101-125.
- Fronzizi, R. (2007). *¿Qué son los Valores?* Fondo de Cultura Económica. Ciudad de México, México.
- Fromm, E. (1985). *El Amor a la Vida*. Editorial Paidós. Argentina.
- Fromm, E. (1985). *La Revolución de la Esperanza*. FCE. México.
- Fromm, E. (2003). *La Atracción de la Vida*. Paidós. Argentina.
- Fromm, E. (2004). *¿Tener o Ser?* Editorial FCE. México.
- Fronzizi, R. (2007). *¿Qué Son los Valores?* Fondo de Cultura Económica. México.
- Fuentes, C. (2014). Límites del enunciado. *Estudios de Lingüística del Español* Vol. 35 N°1, pp. 137-160.

- Fuentes Moreno, E. (2018). *Control de gestión. Herramientas para aportar valor* (3.ª edición). Ediciones Universidad de Barcelona. España.
- Fuenzalida, A. (2013). *El poder del feedback... ¡el gran poder!* Newfield Network, El Desafío de Toda Organización. [En línea] Recuperado de <http://www.newfield.cl/newsletters-antiguos/el-poder-del-feedback>
- Galmés, M. (2012). *Métodos de Muestreo*. Uruguay: Food and Agriculture Organization United Nations - FAO.
- Garay, M. (2010). *Comunicación y Liderazgo: sin Comunicación no hay Líder*. En Cuaderno 33. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n33/n33a06.pdf>
- García & Pantoja. (2008). *El Sentido*. Santiago de Chile, editorial Aguilar.
- García Rubiano, M., Arias, F., & Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Diversitas*. Vol. 9 N°1, pp. 81-95.
- García, C. (2006). Una Aproximación al Concepto de Cultura Organizacional. *Universitas Psychologica*. Vol. 5 N°1, pp. 163-174.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*. Vol. 25 N°42, pp. 43-61.
- García Rubiano, M., Arias, F., & Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. Vol. 9. N° 1, pp. 81-95. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/679/67926246010/>
- García-Canclini, N. (2009). *Revista Chasqui*, entrevista, junio de 2009 – N° 106). Ecuador.
- García-Vesga, M. C. & Domínguez-de la Ossa, E. (2013). Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales. Niñez y Juventud*. Vol. 11 N°1, pp. 63-77.
- Garrido, F. (2007). Empresa, Estrategia y Comunicación. *Razón y Palabra*. Vol. 12. N°55.
- Garrido, F. (2016). *Estrategas*. Autoedición. Chile.
- Garvin, D. (2000). *Gestión del Conocimiento*. Editorial Deusto, Bilbao, España.
- Gerring, J. (2007). *Case Study Research*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Gil, F. et al. (2011). Nuevas Formas de Liderazgo en Equipos de Trabajo. *Papeles del Psicólogo*. Vol. 32 N°1, pp. 38-47.
- Gillezeau, P. (1999). La Cultura Organizacional en el Desarrollo de Empresas Inteligentes. Fundamentos: Valores, Comunicación y Liderazgo. *TELOS* Vol. 1 N°2. Recuperado de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewArticle/1543>
- Giraldó, D. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del Concepto, Evolución y Tendencias*. Universidad del Rosario, Colombia.
- Glaser, B., Strauss, A. (1967). *Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.

- Godin, S. (2012). *¡Hazlo!* Ediciones B. España.
- Goffee, R. (2005). *Dirigir Personas en la Empresa*. Editorial Deusto. Chile.
- Goleman, D. (2012). *El Cerebro y la Inteligencia Emocional*. Ediciones B, España.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo, el Poder de la Inteligencia Emocional*. Ediciones B. España.
- Goleman, D. (2017). *Focus, el Motor Oculto de la Excelencia*. Ediciones B. Argentina.
- Gómez, D. & Prowesk, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*. Vol 9 N° 17. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000200006&lng=en&tlng=es.
- Gómez, M. (2007). *La Comunicación en las Organizaciones para la Mejora de la Productividad: El Uso de los Medios como Fuente Informativa en Empresas e Instituciones Andaluzas*. Universidad de Málaga. Facultad de Ciencias de la Comunicación Dpto. de Periodismo. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=21929>
- Gómez, M. (2012). *Diálogos con los DIRCOM*. Universidad Autónoma de Occidente, Colombia.
- Gómez, M. (2015). *Comunicación Integral y Estratégica*. Universidad Autónoma de Occidente, Colombia.
- González, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*. Vol. 45 N°156, pp. 45-72.
- González, A. & Morales, E. (2010). El Trabajo a Través de la Historia: 1810 -1991. *Prolegómenos - Derechos y Valores*. Vol. XIII N°25, pp. 75-93.
- González, F. (2005). *¿Qué Es un Paradigma? Análisis Teórico, Conceptual Y Psicolingüístico Del Término*. Investigación y Postgrado, Vol. 20 N° 1.
- González, J. et al. (2018). El clima organizacional de la gran empresa Boyacense, estudio en el Valle de Sugamuxi, Colombia. *Revista Espacios*. Vol. 39, N° 37.
- Goos, M. (2013). *Cómo está cambiando el mundo del trabajo: análisis de los datos. Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP)*. Oficina Internacional del Trabajo. OIT. Ginebra-Suiza.
- Gore, E. (2006). *Aprendizaje organizacional*. Editorial Gránica, Argentina.
- Granada, R. (2015). *Universidades Corporativas*. Ceipa. Colombia.
- Gray, R., Kouhy, R. & Lavers, S. (1995). Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol. 8 Issue: 2, pp.78-101. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09513579510086812>
- Grunig, J. E. (ed.) (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*. N° 18, pp. 151–176.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ:

- Lawrence Erlbaum. Toth, E. L. (ed.) (2007). *The future of excellence in public relations and communication management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gutiérrez-García, E. (2010). Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España? *Palabra Clave*. Vol. 13 N°1, 147-160. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/649/64916293009/>
- Hamel, G. (2009). *Metas Visionarias para la Gestión*. Harvard Business Review. EEUU.
- Han, Byung-Chul, H. (2012). *La Sociedad de la Transparencia*. Herder. Madrid.
- Hardin, R (2010). *Confianza y confiabilidad*. México. Fondo de Cultura Económica.
- Hatchuel, A., Le Masson, P. & B Weil, B (2002) De la gestión de los conocimientos a las organizaciones orientadas a la concepción. *Revista Internacional de Ciencias*. OEI. Recuperado de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/hatchuel.pdf>
- Hatum, A. (2011). *El Futuro del Talento*. Temas. Argentina.
- Hatum, A. (2011). *La Generación del Milenio: Quiénes son, Cómo Atraerlos y Reclutarlos*. Edición América latina. Buenos Aires.
- Hax, A. & Majluf, N. (2004). *Estrategias del Liderazgo Competitivo: De la visión a los Resultados*. GRANICA. Buenos Aires.
- Heintz, P. (1968). *Los Prejuicios Sociales*. Semilla y Surco. Madrid, España.
- Henderson, E. (2008). *La Resiliencia en el Mundo de Hoy*. Editorial Gedisa. España.
- Hennessey, G. (2006). *Comunicación Organizacional*. Ciespal. Ecuador.
- Hermel, P. (1990). *La Gestión Participativa*. Gestión 2000. España.
- Hernández, D. (2018). *América Latina en 2019*. El Orden Mundial EOM. Recuperado de <https://elordenmundial.com/america-latina-en-2019/>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C & Baptista-Lucio, P. (2011). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL. México.
- Hernández-Silva, F. & Martí-Lahera, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *ACIMED*. Vol. 14 N°1. Recuperado en 30 de noviembre de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100003 &lng=es&tlng=es.
- Herrera, M. & Arévalo, R. (2016). La gestión de la comunicación y las relaciones públicas en tiempos de transición. *Revista ComHumanitas*. Vol. 7 N°2, pp. 92-119.
- Herrero, J. & Campos, G. (2012). El necesario protocolo en la comunicación organizacional. En *ÍCONO14*. Vol. 8 Núm. 2. Recuperado de <https://doi.org/10.7195/ri14.v8i2.252>
- Hidalgo, I. (2009). *Gestión Ontológica*. Editorial Mil palabras, Caracas, Venezuela.
- Hogarth, R. (2002). *Educación la Intuición*. Edición autónoma. España.
- Hollis, J. (2008). *Tus Zonas Oscuras*. Editorial Kairós. España.
- Hornstein, L. (2011). *Autoestima, Narcisismo y Valores Sociales e Identidad*. Fondo de Cultura Económico. Argentina.

- Hume, D. (2013). *Del Conocimiento*. Editorial Filosofía Hoy. España.
- Hund, L.; Bedrick, E. J. & Pagano, M. (2015). *Choosing a cluster sampling design for lot quality assurance sampling surveys*. PLoS One, N°10-6.
- Husman, G. (2012). *De Vidrio Roto a Vitreux*. Editorial del nuevo extremo. Argentina.
- Ibáñez, C. (2011). *Nuestro Lado Luminoso*. I. chileno de psicología positiva. Chile.
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2017): Estudio del INE revela que chilenos ganan menos de \$350 mil pesos. *En Trending Chilenos*. Recuperado de https://www.chvnoticias.cl/trending/estudio-del-ine-revela-que-chilenos-ganan-menos-de-350-mil-pesos_20170725/
- Isaacson, W. (2014). *Steve Jobs, Lecciones de Liderazgo*. Argentina. Edit. Debate.
- Ivancevich, J. (1995). *Human Resource Management*. Irwin. New York.
- Jaguaribe, H. et al. (2017). *La Dependencia Político-Económica de América Latina*. CLACSO. Buenos Aires.
- Jauli, I. & Reig, E. (2000) *Personas que aprenden en las organizaciones*. Grupo Patria Cultural. S.A. México.
- Jensen, K. B. (1993). *Metodologías Cualitativas de Investigación en Comunicación de Masas*. Editorial Bosch. España. 1993.
- Jericó, P. (2006). *No Miedo en la Empresa y en la Vida*. España, Edit. Alienta.
- Jullien, François (2010) *Las Tribulaciones de un Filósofo Europeo en la China Las transformaciones silenciosas*. pp.114. Traducción de José Miguel Marcén. Barcelona: Edicions Bellaterra.
- Kahai, S., Huang, R. & Jestice, R. (2012). *Interaction Effect of Leadership and Communication Media on Feedback Positivity in Virtual Teams*. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601112462061>
- Karp, H. B. (1996). *Guía para el Líder del Cambio*. Editorial Cuatro Vientos. Chile.
- Karp, T. & Helgø, T. (2008). El futuro del liderazgo. *Revista Harvard Deusto Business Review* N°170, pp. 50-56.
- Katz & Kahn. (1989). *Psicología de las Organizaciones*. Trilla, México.
- Katz, D. & Kah, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley: New York.
- Kaufman, P. (2000). *El Espíritu Creativo*. Editorial Vergara, España.
- Khanna, T. (2018). *Confianza*. Editorial El Mercurio. Chile.
- Kitchen, P. & Daly, F. (2002). Internal Communication during Change Management. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 7. N° 1. pp. 46-53. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/13563280210416035>
- Knapp, M. (1992/1980). *La comunicación no verbal*. El cuerpo y el entorno. Barcelona: Paidós.
- Kofman, F. (2008). *La Empresa Consciente*. Aguilar. Chile.
- Koontz, D. (1976). *Curso de Administración Moderna*. Colombia. McGraw-Hill.

- Kotliarenco, M. (1996). *Resiliencia, Construyendo en Adversidad*. Ceanim. Chile.
- Kotter, J. (2004). *Liderazgo*. Editorial Deusto. Argentina.
- Kotter, J. (2005). *Gestión del Cambio*. Editorial Deusto. Chile.
- Kotter, J. (2008). *A Sense of Urgency*. Harvard Business Press. USA.
- Kreitner, R. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Mac Graw Hill. México.
- Krishnamurti, J. (2018). *Sobre las Relaciones*. Editorial Kairos. España.
- Lacasa, A. (1998). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Gestión 2000. España.
- Lacroix, J. (1964). *El Sentido del Diálogo*. Editorial Fontanella. España.
- Lama, D. (2004). *El Arte de la Felicidad en el Trabajo*. Kailas. Argentina.
- Larson, O. (2005) *Psicología, lógica y ontología*. Imprenta San Francisco 954. Chile.
- Latham, Robert (1997). Globalization and Democratic Provisionism: Rereading Polanyi. *New Political Economy*. Vol. 2. N° 1. En Academic Search FT International.
- Lavelle, L. (2001). *Acerca del Acto*. Universidad de Playa Ancha. Chile.
- Lazarus RS. (1991). *Emotion and Adaptation*. New York: Oxford University Press; 81.
- Lee, M. & Cho, H. (2017). Uses of social media in government agencies: Content analyses of public relations strategies and message tactics comparison between South Korea and the United States of America in 2011 and 2014. *J Public Affairs*. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/pa.1687>
- Lenhardt, V. (1989). *Atreverse a Confiar*. Editorial Despertar. Chile.
- León, J. (2013). *Aportes del liderazgo, la Comunicación y el Trabajo en Equipo al Clima Organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca*. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Administración de Empresas Arauca, Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/9641/1/7709562.2013.pdf>
- López Más, J. (2014). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*. Vol. 8. N°15, pp. 25-36. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692>
- López, A. (2011). *El trabajo, Nociones Fundamentales*. Eafit. Colombia.
- López, E. & Rojas, J. (2013). *La Importancia del Liderazgo en las Organizaciones*. [En línea]. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopez_martinez.pdf
- López, Parada & Simonetti (1986). *Psicología de la comunicación*. Edit. U. de Chile.
- Losada, M. (2013). *Equipos de alto rendimiento*. The Newfield Network. Chile.
- Maddi, S. R., Khoshaba, D. M. (2005). *Resilience at work: How to succeed no matter what life throws at you*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Madigal, B. (2017). *Habilidades Directivas*. Mc Graw Hill. Colombia.
- Manciaux, M. (2010). *La Resiliencia: Resistir y Rehacerse*. Editorial Gedisa. España.
- Manucci, M. (2005). *Atrapados en el Presente*. CIESPAL. Ecuador.

- Manucci, M. (2006). Herramientas de comunicación para construir resultados. En *Comunicación estratégica para las organizaciones*. CIESPAL. Quito Ecuador.
- Manucci, M. (2008). *El impacto Corporativo. Diseño Estratégico de la Comunicación en la Complejidad del Contexto Actual*. La Crujía. Buenos Aires.
- Manucci, M. (2008). *Impacto Corporativo*. La Crujía, Argentina.
- Manucci, M. (2010). *Contingencias*. Editorial Norma. Colombia.
- Manucci, M. (2016). *Competitividad Emocional*. Ediciones B. Argentina.
- Marín, A. (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Editorial Bosch. España.
- Maristany, J. (1998). *La acción para el Cambio*. Editorial Gránica. Argentina.
- Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. *Signo y Pensamiento*, XXVI (51), 52-67.
- Martín-Barbero, J. (2008). Entrevista. *Revista Chasqui* N° 102.
- Martínez Carazo, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*. Vol. 20, pp. 165-193.
- Martínez, B. (2005). *Trabajo y Subjetividad*. Argentina. Editorial Paidós.
- Martínez Pérez, A. (2010). El Síndrome de Burnout. Evolución Conceptual Estado Actual de la Cuestión. *Vivat Academia*. N°112, pp. 42-80.
- Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los Desafíos de la Comunicación en un Mundo Fluido*. Homo Sapiens Ediciones. Rosario. Argentina.
- Masten, A. S. (2001). Defining Resilience. *American Psychologist*. N° 56, pp. 227-238.
- Mattelart, A. (2011). Entrevista. *Revista Chasqui*. 116. Ecuador
- Matthews, D., Christini, G. & Chris T. Hendrickson, C. (2004). Five Elements for Organizational Decision-Making with an Environmental Management System. *Environmental Science & Technology*. Vol. 38 N° 7. DOI: 10.1021/es0351239.
- Maturana & Ximena. (2015). *El Árbol del Vivir*. Editorial Matriztica. Chile.
- Maturana, H & Varela, F. (2013) *De Máquinas y Seres Vivos*. Editorial Matriztica. Chile.
- Maturana, H. (1991). *El Sentido de lo Humano*. Santiago de Chile. JC Sáez.
- Maturana, H. (2005). *Emociones y Lenguaje*. Santiago de Chile. JC Sáez.
- Maturana, H. (2006). *El Árbol del Conocimiento*. Editorial Universitaria. Santiago.
- Maturana, H. (2008). *Desde la Biología de la Psicología*. Editorial Universitaria. Chile.
- Maturana, H. (2011). *De Amor y Juegos*. Editorial Sáez, Chile.
- Maturana, H. (2011). *La Objetividad*. Editorial Sáez, Chile.
- Maturana, H. (2014). *Transformación en la Convivencia*. Editorial Sáez, Chile.

- Maturana, H. y Porsken. (2004). *Del Ser al Hacer, los Orígenes de la Biología del Conocer*. Editorial Sáez, Chile.
- Maturana, H. & Varela, F. (2008). *De máquinas y Seres Vivos*. Editorial Universitaria. Chile.
- Maxwell, J. (2007). *Las 21 Cualidades de un Líder*. Nelson Colombia.
- Mc Dermontt, I. (2005). *Tu Coach Interior*. Editorial Urano. España.
- Mercado Borja, W., et al. (2019). Análisis y evaluación de procesos de interactividad en entornos virtuales de aprendizaje. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*. Vol. 11 N°20, pp. 63-99. <https://doi.org/10.22430/21457778.1213>
- Mercé, M. (2007). *Crisis Emocionales*. Editorial Rba libros. España.
- Merleau-Ponti, M. (1985). *Fenomenología de la Percepción, Primera Parte: El Cuerpo*. Planeta Agostini. Barcelona.
- Meza, R. (2009). *Lenguaje y Poder en la Sociedad del Conocimiento*. Ediciones Radio Universidad de Chile.
- Mielczareck, V. (2013). *Inteligencia Intuitiva*. Kairós, España.
- Mijailov, M. (1997). *La revolución industrial*. Editorial Panamericana. Bogotá.
- Ministerio de Salud MINSAL, Dirección del Trabajo DT, Instituto de Seguridad Laboral ISL. (2011). Primera Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de los Trabajadores y Trabajadoras en Chile (ENETS) 2009-2010. Informe Interinstitucional. Gobierno de Chile.
- Ministerio de Salud (2017). *Enfermedades mentales de origen laboral representan cerca de 50.000 días perdidos al año en Chile*. <http://www.minsal.cl/enfermedades-mentales-de-origen-laboral-representan-cerca-de-50-000-dias-perdidos-al-ano-en-chile/>
- Mintzberg, H. (1980). The Nature of Managerial Work en *Sin liderazgo* (p. 61). Englewood Cliffs, NJ: Printice Hall.
- Minsky, M. (2010). *La Máquina de las Emociones*. Edit. Debate. Argentina.
- Miranda, G. (2017). *Malestar en el Trabajo*. Lom. Chile.
- Monsalve, F. (2013). *Homeostasis*. Random House. Chile.
- Mora, M. (2005). *El Poder de la Conversación*. La Crujía. Argentina.
- Moreno, J. (2000). *Actos de habla: Definición y Tipología*. En Curso universitario de lingüística general. Tomo II: Semántica, pragmática, morfología y fonología (Capítulo 13, pp. 353-367). Madrid: Síntesis.
- Moreno, Á. et al. (2010). El Desarrollo de la Profesión de Relaciones Públicas y Gestión de la Comunicación Estratégica en Europa. *Razón y Palabra* N°72.
- Morgan, K. and Philip, C, (2009). The Associational Economy: Firms, Regions, and Innovation. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Recuperado de SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496189>
- Moya, P. (2013). *El Conocimiento, Nuestro Acceso al Mundo*. Editorial Universitaria. Chile.

- Múnera, P. (2009). *La Idea de Organización*. Comunicaciones S.A. Colombia.
- Muñoz, M. (2011). *Comunicación y Productividad en Pequeñas y Medianas Empresas de un Cluster Textil en Colombia*. En Scielo. Universidad de Antioquía. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018610422012000200011
- Murillo, J. (2012). *Confianza Lúcida*. Uqbar Editores. Santiago de Chile.
- Murray, K. (2017). *El Lenguaje de los Líderes*. 3 R Editores. Colombia.
- Music, G. (2001). *El Afecto y la Emoción*. Editorial Longseller. Argentina.
- Myers, K. & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *En Journal of Business and Psychology*. Vol. 25. N° 2. pp 225-238.
- Nichols, M. (1998). *El Arte Perdido de Escuchar*. Urano. España.
- Nickols, F. (2016). *Four Strategies for Managing Change*. [En línea] Recuperado de http://www.nickols.us/four_strategies.pdf
- Nobel, S. (2013). *Deja de Sufrir en el Trabajo*. Urano. España.
- Noëlle-Neumann, E. (1995). *La Espiral del Silencio*. Opinión pública: nuestra piel social, Paidós. Barcelona, 1995 (capítulos 20 y 21).
- Nosnik-Ostrowiak, A. (2005). *Culturas Organizacionales: Su Origen, Consolidación y Desarrollo. Serie Comunicación Empresarial*. Editorial Gesbiblo SI. España.
- Núñez Paula, Israel. (2004). La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica. ACIMED. Vol. 12. N°3.
- O'Toole, J. (2008). *Transparencia, Cómo los Líderes Forjan una Cultura de la Sinceridad*. Editorial Alienta. España.
- Ogliastri, E (2005). *Liderazgo Organizacional en Colombia: Un estudio cualitativo*. [Documento en. Línea] Recuperado de: <http://www.incae.ac.cr/~ogliaste/lid%20cual%2000-10.htm>
- OIT. (2001). *Reducir el Déficit de Trabajo Decente, un Desafío Global*. OIT (Organización Internacional del Trabajo). Berna, Suiza.
- OIT. (2002). *Conferencia Internacional del Trabajo. Registro y notificación de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Organización Internacional del Trabajo*. Lima, Perú.
- OIT (2017). *Panorama Laboral 2017 en América Latina y el Caribe. Organización Internacional del Trabajo*. Lima, Perú.
- Olalla, J. (2014). *Del conocimiento a la Sabiduría*. Newfield Network. Chile. Recuperado de <https://jorgeolalla.com/del-conocimiento-a-la-sabiduria/>
- Olalla, J. (2015). *Entrevista a Marcial Losada*. Newfield Network. Chile Recuperado de https://www.newfield.cl/newsletter/a_entrevista_mlosada_II.php

- O'Leary, R. & Vij, N. (2012). Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going? *American Review of Public Administration*. Vol. 42N°5, pp. 507–522.
- OMS (2020). *Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Recuperado de https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=EAIaIQobChMIhqS9tKXL6wIV5_HjBx2JGQL8EAAYASAAEgKPNfD_BwE
- Orjuela, S. (2011). La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. En *Correspondencias & Análisis*. N° 1. Recuperado de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-LaComunicacionEnLaGestionDeLaResponsabilidadSocial-3934133.pdf
- Orozco, G. (1997). *La Investigación en Comunicación desde la Perspectiva Cualitativa*. Universidad de la Plata. Argentina.
- Ortega y Gasset, J. (1983) Obras completas. *Revista de Occidente*. T.IX, p.p. 759. Madrid.
- Ortega-Guizado, R. (2012). *El coaching ontológico como estrategia para gerenciar el aprendizaje, gestionar el conocimiento, transformar los procesos educativos y potenciar cambios significativos*. *Sophia*, Colección de Filosofía de la Educación. N°13, pp. 177-198.
- Ortiz Russi, G. (2008). *Reseña de Musas y nuevas tecnologías*. El relato hipermedial de Isidro Moreno Tecnura. Vol. 12. Núm. 23, pp. 117-119 Universidad Distrital Francisco José de Caldas Bogotá, Colombia.
- Ospina-Alvarado, M. C. & Gallo, L. B. (2011). Intervención sistémica: cambio de narrativas de identidad en un centro de atención infantil. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*. Vol. 2 N° (9), pp. 827 - 846.
- Pajes, M. (1975). *La Vida Afectiva de los Grupos*. Hogar del libro. España.
- Pallares Escorcía, A. et al. (2005). Intervención psicológica para mejorar el clima organizacional en el personal asistencial de una empresa social del Estado de la ciudad de Santa Marta (Colombia). *Duazary*. Vol. 2 N°1, pp.41-51.
- Pantoja, M. (2014). *Poder Ético*. Universidad Nacional de Colombia.
- Papalia, D. (1997). *Psicología*. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Parada, J. (2017). *Antropología*. Usta. Colombia.
- Pareja, J. (2009). Comunicación y liderazgo escolar: Los vértices de un triángulo equilátero. En *DIGIBUG* Vol. 11. N° 3. Grupo de Investigación FORCE (Formación Centrada en la Escuela) Universidad de Granada. Recuperado de <http://digibug.ugr.es/handle/10481/17506#WpB9YbziZdg>
- Parra, G. (2000). *Bases Epistemológicas de la Comunicación*. Editorial Abya yala. Ecuador.
- Parraguez, C. (2015). *Coaching Corporal Mares*. Rol editores. Chile.
- Patterson, K. (2004). *Conversaciones Cruciales*. Urano. España.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Newbury Park, CA, Sage.
- Peña & Lillo, S. (2004). *El Temor y la Felicidad*. Editorial Universitaria. Chile.

- Peña, E. (2014). Trabajadores Ciudadanos. *RH Managment* N° 80. Chile.
- Peressón, M. (2006). *Educación en Positivo*. Abyayala. Quito.
- Pérez, J. & Cortés, J. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional: Estudio de Casos. *En Pensamiento & Gestión*. N° 22. Universidad del Norte, pp.256-282.
- Pérez, M. (2013). Clima Organizacional en la Gestión del Cambio para el Desarrollo de la Organización. *Revista Cubana de Salud Pública*. Vol. 39. N°2, pp. 385-393.
- Pérez, M. (2018). El Clima Organizacional en la Unidad Empresarial de Base Proyecto Investigaciones Hidráulicos Las Tunas. *Revista Arquitectura e Ingeniería*. Vol. 12 N°3.
- Pérez, R. (2000). *Estrategia de la Comunicación*. Ariel, España.
- Pérez, R. (2005). Estrategar el fenómeno perdido de la teoría estratégica. En: *FISEC-Estrategias*, Vol, 1 N° 2 Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- Pérez-Fernández (2008). Acercamiento a la Escucha Comprensiva. *Revista Iberoamericana de Educación*. N° 45-2. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- Peters, T. (1995). *Nuevas Organizaciones en Tiempos de Caos* (Traducción de: The Tom Peters seminar). Bilbao: Deusto.
- Peters, T. (2005). *El Círculo de la Innovación*. Editorial Deusto. España.
- Pigem, J. (2011). *GPS, Valores para un Mundo en Transformación*. Editorial Kairós. España.
- Piñuel, I & Zabala A. (2006). La Evaluación y Diagnóstico del Mobbing o Acoso Psicológico en la Organización: el barómetro Cisneros. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 22 N°3.
- Piñuel, I. & Zabala, A. (2005). La identificación, medida y prevención del mobbing en la organización. *Capital Humano: Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*. Año 18. N° 189. pp. 90-105.
- Piñuel, I. (2003) *MOBBING. Manual de Autoayuda. Claves para Reconocer y Superar el Acoso Psicológico en el Trabajo*. Editorial AGUILAR. Buenos Aires.
- Pirela, J. et al (2015). Comunicación estratégica como herramienta potenciadora de la responsabilidad social en organizaciones. *COEPTUM*. Vol. 7 N°1.
- Potter, W. (1996). *An Analysis of Thinking and Research About Qualitative Methods*. Routledge. New York.
- Prebisch, R. (2015). *El Desarrollo Económico de la América Latina y Algunos de sus Principales Problemas*. CEPAL. Estudios e Investigaciones, Libros y Documentos Institucionales. Chile.
- Prieto, A. et al. (2006). Modelo de Comunicación desde una perspectiva Social, orientado a la Actividad Física. *Revista Salud Pública*. Vol. 8 N°2, pp. 81-93.
- Prieto Castillo, D. (1990). *Diagnóstico de Comunicación Social*. CIESPAL. Quito.
- Prieto, D. (2000). *La Comunicación en la Educación*. La Crujía, Argentina.

- Puentes Poyatos, R., Velasco Gámez, M., & Vilar Hernández, J. (2009). El Buen Gobierno Corporativo En Las Sociedades Cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* N° 98. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/19644>
- Puig, G. (2011). *Manual de Resiliencia Aplicada*. Editorial Gedisa. España.
- ¿Qué es el aprendizaje transformacional? (SF). En NewField Network. Aprendizaje Transformacional. [en línea]. Recuperado de <http://www.newfield.cl/que-es-aprendizaje-transformacional/>
- Quecedo, R. & Castaño, C. (2003). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, N° 14, pp. 5-40.
- Queris-Rojas, M., Almirall-Cabrera, A., Capote-García, L, & Alfonso-Robaina, D. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio *QUIMEFA. Ingeniería Industrial*. Vol. 33 N° 2, pp. 161-174. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000200008&lng=es&tlng=es.
- Quintero, N. & Africano, N. & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago. *Negotium*. Vol. 3 N°9, pp.33-51.
- Rao, V. & Bresman, H. (2017). Parecidos y diferencias de las generaciones X, Y y Z: así ven la vida y el trabajo. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.es/cambio-generacional/845/parecidos-y-diferencias-de-las-generaciones-x-y-y-z-ven-la-vida-y-el-trabajo>.
- Raso Delgue, J. (2018). América Latina: el impacto de las tecnologías en el empleo y las reformas laborales. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*. Vol. 6 N°, pp. 6-37. Adapt, University Press.
- Real Academia Española RAE (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Vigésima segunda edición. Madrid: Espasa Calpe, S.A.
- Real Academia Española RAE (2005). *Diccionario Panhispánico de Dudas*. Bogotá: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, S.A. 848 págs.
- Red Internacional (2015). *Enfermedades y Estrés Laboral en Chile: Cifras en Aumento*. Recuperado de <https://www.laizquierdadiario.cl/Enfermedades-y-estres-laboral-en-Chile-Cifras-en-aumento>
- Rentería, E. (2017). *Entre lo Disciplinar y lo Profesional: Panorama y Experiencias en Psicología Organizacional y del Trabajo en Iberoamérica*. Universidad del Valle. Colombia.
- Rifkin, J. (1995/2008). *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. Traducido por Guillermo Sánchez. Paidós. Barcelona.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. La Crujía. Argentina.
- Rivera, A. et al. (2005). La Comunicación como Herramienta de Gestión Organizacional. *Negotium*. Vol. 1 N°2, pp. 32-48.
- Rivera Porras, D., et al. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*. Vol. 39, N°22.

- Rizo García, M. (2011). Reseña de Teoría de la comunicación humana de Paul Watzlawick. *Razón y Palabra*. Vol. 16. N°75.
- Rodríguez, D. (1991). *Gestión Organizacional*. PUC, Chile.
- Rodríguez, D. (2000). Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, D. (2001/2008). *Gestión Organizacional: Elementos para su Estudio*. Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, D. (2002). *Diagnóstico Organizacional*. PUC, Chile.
- Rodríguez, D. (2007). *Sociedad y Teoría de Sistemas*. Editorial Universitaria. Chile.
- Rodríguez, D. (2015). *Modelos de Aprendizaje y Cambio*. Usta, Colombia.
- Rodríguez, D. & Opazo, M. (2007). Comunicaciones de la organización. Serie Lecciones. Universidad Católica de Chile. 1° Edición, Santiago, Chile.
- Rodríguez, D. & Arnold, M. (2007). Comunicaciones de la Organización. Chile. Ediciones Universidad Católica.
- Rodríguez, E. (2013). La Comunicación: Interfaz de las Organizaciones y la Política. *En Razón y Palabra*. Vol. 18. N° 83.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*. Vol. 1 N° 25, pp. 3-18.
- Rodríguez, F. (2007). *Psicología y Conciencia*. Editorial Kairós. España.
- Rodríguez Gómez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educación* Vol.37, pp. 25-39.
- Rodríguez, M. (1985). *Psicología de las Relaciones Humanas*. Pax. México.
- Rojas, H. (2012). Variables Dinámicas y su Influencia en los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología* (N° 15). Usach. Chile.
- Ruiz, C. (2013). *Construcción de Identidad, Creación de Sentido*. Editorial Universitaria, Chile.
- Ruiz, C., et al. (2008). Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 13 N°43, pp. 417-441.
- Rutter, M. (1987). Psychosocial Resilience and Protective Mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*. Vol.57, pp.316-331.
- Saguier, M. & Ghiotto, L. (2018). Las empresas transnacionales: un punto de encuentro para la Economía Política Internacional de América Latina. *Desafíos*. Vol. 30 N°2.
- Santos, J., Procópio, P. & Steil. (2015). Aprendizaje y Memoria Organizacional: ¿Cuál es el perfil de la producción científica internacional y qué se ha investigado en las organizaciones públicas? *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, N°25, pp. 07-30.
- Sacanell, E. (2018). *¿Cómo se lo Digo?* ECOE Ediciones. Colombia.
- Sahw, M. (1995). *Dinámica de Grupo*. Herder, España.

- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad Social y Gestión del Conocimiento como Estrategias de Gestión Humana. *Estudios Gerenciales*. Vol. 29 N° 126. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70026-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70026-3)
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*. Vol. 13 N°13, pp. 71-78.
- Sánchez, L. (2016). *Estudio de Caso Según Hartley y Según Stake*. Recuperado de <http://formacionaudiovisual.blogspot.com/2016/04/estudio-de-caso-segun-hartley-y-segun.html>
- Sánchez Murillo, A. (2006). Peter Drucker, Innovador Maestro de la Administración de Empresas. Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Vol. II N°2, pp. 69-89.
- Sandoval, C. (1996). *Investigación Cualitativa*. Módulo 4 de Investigación Social. Bogotá Colombia: ICFES. 1996.
- Sandoval, C. (2010). *Crear Valor con las Personas*. Aguilar. Chile.
- Sandoval, C. (2016). *De Jefe a Líder*. Santiago. Chile. Editorial Aguilar.
- Sandoval Duque, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales* Vol. 30 N°131, pp. 162-171.
- Sandoval Ocaña, J. et al. (2016). *Esbozo de historia de la salud en el trabajo en México*. UNAM-FES Zaragoza.
- Sanhueza, J. (2009). *Psicología para la Vida*. Editorial Sáez, Chile.
- Sanposh, R. (2011). The Impact of ODIs on Employee Commitment, Employee Motivation, Job Satisfaction and job Performance: A Case Study of Udon Mastertech Co., Ltd. in Thailand. En *AU-GSB eJournal*. Vol 4, N° 1. University of Thailand.
- Saunders, A. (2018). El impacto de la tecnología en el crecimiento y el empleo. *Economía Global*.
- Saña, H. (2006). *Antropomanía*. Editorial Almozara, España.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. (3ra. Edición). Bass. San Francisco Jossey.
- Scheinsohn, D. (2010). Comunicación Estratégica. *Cuadernos*. Año 10 N° 33, pp. 17-22. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Buenos Aires.
- Schreurs, M. & Tiberghien, Y. (2007). Multi-Level Reinforcement: Explaining European Union Leadership in Climate Change Mitigation. Massachusetts Institute of Technology (MIT). En *Global Environmental Politics*. Volumen 7. N° 4. Recuperado de <https://doi.org/10.1162/glep.2007.7.4.19>.
- Schvarstein, L. (2002). *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial Paidós. Argentina.
- Schwalb, V. (2012). *Todos somos resilientes*. Editorial Paidós. España.
- Scolari, C. (2014) *Narrativas Transmedia: Nuevas Formas de Comunicar en la Era Digital*. ANUARIO AC/E DE CULTURA digital Recuperado de https://www.socialnautas.es/wp-content/uploads/2016/10/6Transmedia_CScolari.pdf

- Scolari, C. A. (2008). *Hipermediaciones*. Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva. Barcelona: Gedisa.
- Searle, J. (1969/1994) *Speech Acts. An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Segredo Pérez, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*. Vol. 39 N°2, pp. 385-393.
- Seitel, F. (2002). *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*. Madrid: Prentice Hall.Seitel.
- Senge, P. (1994). *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Editorial Granica. Barcelona, España.
- Senge, P. (2009). *La Revolución Necesaria*. Editorial Norma. Colombia.
- Senge, P. et al (2000). *La Danza del Cambio: Los Retos de Sostener el Impulso en Organizaciones Abiertas al Aprendizaje*. Traducción de Jorge Cárdenas Nanetti. Editorial Norma. Bogotá. Colombia.
- Serrano, M. (2011). Entrevista. *Revista Chasqui* N° 114-115. Ecuador.
- Shotter, John. (2018). *Realidades Conversacionales: La Construcción de la Vida a Través del Lenguaje*. Traducción por Eduardo Sinnott.
- Silbert, A. (2007). *La Resiliencia*. Editorial Alienta Optimiza. España.
- Silverman, (1993): *Interpreting Qualitative Data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. Sage Publications. London.
- Simon, H. (1989). *Naturaleza y Límites de la Razón Humana*. Fondo de Cultura Económica. México
- Simpson, B. (2010). The Mutuality of Emotions and Learning in Organizations. *Journal of Management Inquiry*. Vol. 19, N° 4, pp. 351 - 365.
- SOFOFA (2018). *Memoria Anual 2018 – 2019*. Santiago de Chile. Recuperado de https://web.sofofa.cl/?post_type=memorias&p=5125
- Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 24. N° 5, pp.640-661. [https://doi.org/ 10.1108/0953481111158903](https://doi.org/10.1108/0953481111158903)
- Soto, E. (2007). *Ética en las organizaciones*. Mc Graw Hill, Colombia.
- Spinosa, M. (2005). *Del saber al saber ser. Las calificaciones en el nuevo escenario de las relaciones de trabajo*. En Fernández, A. (comp.) Estado y Relaciones laborales: transformaciones y perspectivas. Prometeo. Buenos Aires.
- Stage, C. (1999). Negotiating Organizational Communication Cultures in American Subsidiaries Doing Business in Thailand. En *Management Communication Quarterly*. Vol. 13. N° 2. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0893318999132003>
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications. London.
- Stephens, K., Barrett, A. & Mahometa, M. (2013), Organizational Communication in Emergencies: Using Multiple Channels and Sources to Combat Noise and Capture Attention. *Human Communication Research*. N° 39, pp. 230–251. doi: 10.1111/hcre.12002

- Stortini, L. (2010). *Inteligencia Emosocial*. Editorial Océano/Ambar. España.
- Strauss, A., Corbin, J., eds. (1997). *Grounded Theory in Practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Stuart, J. Lo que se aprende en los mejores MBA del mundo. Editorial Gestión 2000. España.
- Subirana, M. & Cooperrider, D. (2013). *Indagación Apreciativa: Un Enfoque Innovador para la transformación Personal y de las Organizaciones*. Editorial Kairós. Barcelona España.
- Sullivan, J. (2014). Los directivos son el origen del problema de la rotación. *RH Managment*, N° 83. Chile.
- Tejada, A. (2011). Agenciación humana en la teoría cognitivo social: Definición y posibilidades de aplicación. *Pensamiento Psicológico*, Vol.1, N°5, 2005, pp. 117-123.
- Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. *Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Psicología desde el Caribe, No. 12.
- Toffler, A. (1980/1997). *La Tercera Ola*. Editorial Plaza & Janes. Barcelona. Traductor: Adolfo Martin.
- Toro, B. (2012). *El Cuidado No Es Una Opción*. Aprendemos a cuidar o perecemos. Video TED. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=odhUju6Acak>
- Torregrosa, M., & Gutiérrez, R. (2010). Saber y poder en los profesionales de la comunicación. Una aproximación al concepto de autoridad desde la epistemología de la comunicación. *Palabra Clave*. Vol. 12. N°2.
- Torres, Z. (2010). *Introducción a la Ética*. Ciudad de México. Grupo Editorial Patria México.
- Turkle, S. (2017). *En Defensa de la Conversación*. Editorial Ático de Libros. España.
- Universitas, F. (2016). *Estudio de Bienestar Organizacional*. Ediciones Paidós. Argentina.
- Vallejo, M. (2010). *Comunicación Organizacional y Responsabilidad Social: Diagnóstico e Implementación de la Responsabilidad Social en la empresa INZATEX*. Universidad Internacional SEK. Recuperado de <http://repositorio.uisek.edu.ec/123456789/114>
- Van Dijk, T. (1983). *Texto e Interacción-La Conversación, en La Ciencia del Texto*. Ediciones Paidós pp. 237-283. Buenos Aires.
- Vargas, D. (2014). *Comunicación Organizacional*. CIESPAL, Ecuador.
- Varona, F. (2010). *La Intervención Apreciativa*. Editorial Uninorte. Colombia.
- Vásquez, B. (2002). *El Libro de los Valores*. Editorial El Tiempo. Bogotá, Colombia.
- Vallejo, F. & Pardo, M. (2009). La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. *Revista Internacional de Organizaciones - RIO*, N° 2, pp. 149-168.
- Vega, C., & Gutiérrez Rodríguez, E. (2014). Nuevas aproximaciones a la organización social del cuidado. Debates latinoamericanos Presentación del Dossier. *Iconos. Revista de Ciencias Sociales*. N°50. pp 9-26.
- Veil, S., Buehner, T. & Palenchar, M. (2011). A Work-In-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. N° 19, pp. 110–122. doi: 10.1111/j.1468-5973.2011.00639.

- Velásquez, E. (2016). *Trabajar: ¿Fuente de Gozo o Tormento Chino?* Editorial Salesiana. Chile.
- Velásquez, M. (2005). *Mobbing*. Gestión 2000. España.
- Vélez, L., Ruiz, C. & Zuleta, C. (2012). Las conversaciones en las organizaciones: reto investigativo ante la evidencia de los paradigmas presentes. *Anagramas*. Volumen 10. N° 20 pp. 85-94. Medellín, Colombia.
- Véliz, F. (2011). *Comunicar*. Editorial Gedisa. España.
- Véliz, F. (2014). *Resiliencia Organizacional*. Editorial Gedisa. España.
- Vera López, José Eduardo, & Villegas Martínez, Victoria. (1997). El fenómeno de la comunicación social. *Revista Archivo Médico de Camagüey*. Vol. 1 N°1.
- Vidales González, C. (2015). Historia, teoría e investigación de la comunicación. *Comunicación y Sociedad*. N°23, pp. 11-43. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/comso/n23/n23a2.pdf>
- Villafañe, J. (2006). *Quiero Trabajar Aquí*. Prentice Hall. España.
- Villalobos Finol, O. (2011). La comunicación como saber. *Quórum Académico*. Vol 8 N°1.
- Viola, L. (2001). *Los Discursos del Poder*. Editorial Norma. Colombia.
- Visión Humana & Escuela de Psicología Universidad Adolfo Ibáñez (2016). *Informe Público del Estudio Zoom al Trabajo*. Recuperado de https://issuu.com/visionhumana/docs/informe_chilescopio_zoom_trabajo_vi
- Von Bertalanffy, L. (1984/2004). *Teoría General de los Sistemas*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Walker, E. (2013). ¿Cuánto de tu Potencial Sientes que Estás Usando? Newfield Network, Empoderamiento. [En línea] Recuperado de <http://www.newfield.cl/newsletters-antiguos/eduardo-walker-empoderamiento>
- Watzlawick, P. (1989). *El Lenguaje del Cambio*. Herder. España.
- Watzlawick, P., et al. (1985/1988). *Teoría de La Comunicación Humana*. Editorial Herder. Barcelona.
- Wigodski, T. (2010). *Ética en los Negocios*. Santiago de Chile: JC Sáez.
- Wilson, E. (2018). *Los Orígenes de la Creatividad Humana*. Editorial Crítica. Colombia.
- Wiseman, L. (2013). *Multiplificadores*. Editorial Conecta. Argentina.
- Wolk, L. (2013). *Coaching para Coaches*. Gran Aldea Editores. Argentina.
- Wolton, D. (2010). *Informar no es Comunicar*. Gedisa. España.
- Work, J. (2006). *El líder del Futuro*. Editorial Deusto. España.
- Wyss, D. (1975). *Las escuelas de psicología profunda*. Gredos. España.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research*. Sage. London UK.
- Yin, R. K. (1984/1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, Newbury Park CA, Sage.

- Zagmutt, A. (2014). *Vínculos Afectivos, Mentes Conectadas*. Editorial Uqbar. Chile.
- Zalles, J. (2010). *Barreras al Diálogo y al Consenso*. Editorial Norma, Ecuador.
- Zea, L. (2007). *La Organización como Tejido Conversacional*. Eafit. Colombia.
- Zecchetto, V. (2011). *Educomunicación*. Abyayala. Ecuador.
- Zemelman, H. (1990). Los Sujetos Sociales, una Propuesta de Análisis. *Acta Sociológica III* N°2, pp. 89-104.
- Zemelman, H. (2010). Sujeto y subjetividad: la problemática de las alternativas como construcción posible. *En Polis*, Revista de la Universidad Bolivariana, Volumen 9, N° 27, pp. 355-366.
- Zerfass, A. & Huck, S. (2007) Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*. Vol. 1. N°2. pp.107-122. DOI: 10.1080/15531180701298908.
- Zerfass, A. (2009). Institutionalizing Strategic Communicaiton: Theoretical Analysis and Empirical Evidence. *International Journal of Strategic Communication* N° 3, pp. 69-71.
- Zolli, A. (2012). *Resiliencia, porque las Cosas Vuelvan a su Lugar*. Editorial Norma. Colombia.

ANEXO 1: CORRESPONDENCIA OBJETIVOS Y CONCLUSIONES

Comprender la gestión de liderazgo al interior de las empresas con el fin de identificar el rol de la comunicación como matriz generativa de procesos organizativos coherentes y sostenidos en América Latina.			
LÍNEAS DE REFLEXIÓN	OBJETIVO	INTERROGANTES	CONCLUSIONES
1) el comportamiento de la comunicación en la gestión de los procesos organizacionales en manos de las autoridades reconocidas en las empresas de América Latina.	Develar la relación triádica entre comunicación, liderazgo y organización en términos de la gestión integral organizacional en dieciocho (18) empresas públicas y privadas, de nueve países (9) de América Latina.	1) ¿Qué nos dicen las empresas sobre la relación triádica entre comunicación, liderazgo y organización en términos de la gestión integral organizacional de dieciocho (18) empresas públicas y privadas, de nueve países (9) de América Latina?	5.1. LA GESTIÓN DE LIDERAZGO AL INTERIOR DE LAS EMPRESAS 5.1.1. Recursos Teóricos para América Latina 5.1.2. La Triada en la Gestión de Latinoamérica En el Eje Central de la Investigación 5.1.3. Otros Interrogantes que se Podrían Solucionar
2) el tejido conceptual diferente a la comunicación al interior de las empresas que pueda apoyar un manejo adecuado de las relaciones entre empleadores y empleados.	Re-crear conceptos provenientes de otros campos del saber organizacional que se pueden integrar al paradigma teórico de la Comunicación Interna en relación con el Liderazgo, para el escenario laboral de la Región, como recursos teóricos de apalancamiento de las condiciones de posibilidad de la práctica organizativa efectiva.	2) ¿Qué conceptos, provenientes de otros campos del saber organizacional, se pueden integrar al paradigma teórico de la Comunicación Interna en relación con el Liderazgo para el escenario laboral de la Región?	5.2. LIDERAZGO COMUNICATIVO EN CONTEXTO 5.2.1. De la Publicidad y las Relaciones Públicas 5.2.2. La Comunicación y las Relaciones Públicas en América Latina
3) la manera en que la comunicación se conecta con las maneras de asumir el liderazgo dentro de las empresas.	Precisar el conjunto de los componentes que materializan el rol de la tríada comunicación, liderazgo y organización, al interior de la gestión diaria de las organizaciones en Latinoamérica.	3) ¿Cuáles son los componentes que inducen la tríada comunicación, liderazgo y organización a la acción dentro estructuras organizativas de la Región?	5.3. LIDERAZGO COMUNICATIVO EN AMÉRICA LATINA 5.3.1. Comunicación y Liderazgo Comunicativo 5.3.2. Proximidades y Divergencias 5.3.3. Bases para el Desarrollo 5.3.4. Diálogo Organizacional
4) los aspectos organizacionales que afectan o se ven afectados por el modo en que las directivas de una empresa se comunican con sus colaboradores.	4) ¿Qué posibles interrogantes se pueden resolver, en cuanto a las implicaciones teóricas, a partir de la relación entre comunicación y liderazgo, en el contexto empresarial latinoamericano?	Especificar posibles interrogantes se pueden resolver, en cuanto a las implicaciones teóricas, a partir de la relación entre comunicación y liderazgo en el contexto organizacional latinoamericano.	5.4. ACTUALIZACIÓN EN MOMENTOS DE CRISIS 5.4.1. El DIRCOM con Preguntas Nuevas 5.4.2. Una Crisis Vigente y de Consecuencias Mundiales

ANEXO 2: LECTURA EN MATRIZ CORRELACIONAL

CASOS CON EMPRESAS PÚBLICAS

Nº DE CASO	PAIS	TIPO	TAMAÑO	OBJETO	TEMA CENTRAL	ESTILO DE ORGANIZACIÓN	ESTILO DE ORGANIZACIÓN	ESTILO DE LIDERAZGO	ESTILO DE LIDERAZGO	ESTILO DE COMUNICACIÓN	ESTILO DE COMUNICACIÓN
2	Argentina	Pública	Mediana	Escuela técnica estatal	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y CAMBIO	MAQUINAL	Empresa inconsistente, al borde de la corrupción, con resultados magros y resistente a todo proceso de cambio.	ANQUILOSADO	Líderes indolentes, conectados con las ganancias personales. Personas que han generado una cultura transaccional y abusiva.	VERTICAL	Centrada en la confrontación, la desconfianza y la crisis desde una resistencia activa.
4	Brasil	Pública	Grande	Universidad Pública de Sao Pablo (UNESP)	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y CAPACITACIÓN	EN APRENDIZAJE	Institución comprometida con su desarrollo y consciente en la necesidad de mejorar su liderazgo. Motivada por dar un mejor servicio a la comunidad.	CRECIENTE	Liderazgo ético, comprometido, conectado con la tarea, consciente de su necesidad formativa y conectado con la acción.	DIALÓGICA	Comunicación basada en la enseñanza, con el uso multimedial de los recursos para formar a los líderes.
6	Chile	Pública	Grande	BEME (Banco Estado Microempresas), extensión de Banco Estado.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y EMOCIÓN	INTELIGENTE	Empresa pública que hizo un cambio de paradigma, pasó de una gerencia de RRHH a una gerencia de felicidad (o bienestar subjetivo) con grandes resultados.	CRECIENTE	Liderazgo confiado, comunicativo, con valores y consistente en sus decisiones, liderazgo empoderado y coherente.	DIALÓGICA	Comunicación expedita, creíble, participativa, con capacidad de escucha, basada en procesos conversacionales.
8	Colombia	Pública	Grande	Oficina del Estado de cooperación nacional e internacional	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y SENTIDO	INTELIGENTE	Abierta, clara en sus deseos, participativa, rigurosa en su gestión, conscientes de su tarea y efectiva.	CRECIENTE	Instalador de propósitos comunes, colaborativo, formador, motivador y exitoso en sus resultados.	DIALÓGICA	Abiertas, constantes, educativas y motivadoras.
10	Ecuador	Pública	Mediana	El Tribunal Contencioso Electoral	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO E IDENTIDAD	EN PROCESO	Institución nueva, consciente de su proceso de aprendizaje, interesada en hacer bien las cosas y eficaz.	EN TRÁNSITO	Liderazgo adaptativo, ético, al servicio de resultados concretos. Liderazgo en proceso de aprendizaje.	INFORMATIVA	Comunicaciones en proceso de aprendizaje, asumiendo el rol interno, desafiando la nueva cultura y creativa.
12	Perú	Pública	Mediana	La Superintendencia de Administración Tributaria (SAT),	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO E INDOLENCIA	MAQUINAL	Cultura poco responsable y poco comprometida, con bajo nivel de excelencia, vaga gestión.	ANQUILOSADO	Institución pública con carencia de liderazgo.	VERTICALISTA	No había un estilo reconocible, se desconocían los deberes organizacionales.
14	Paraguay	Pública	Grande	Hospital	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y CULTURA	EN PROCESO	Institución pública hospitalaria con una cultura alejada del autocuidado y la excelencia en la gestión, con pocos líderes.	CRECIENTE	Antes, sin sello ni carisma, posteriormente empoderados, motivados y con un propósito común (compartido por todos)	DIALÓGICA	Estilo clásico de empresa pública latinoamericana: informativa. Después transitó a una cultura comunicativa, de doble vía.
16	Bolivia	Pública	Grande	Empresa estatal vinculada al mundo económico boliviano	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y MALTRATO	MAQUINAL	Institución acostumbrada a vivir con un mal clima, con la inconsistencia y maltrato de sus líderes.	ANQUILOSADO	Sin una ética clara, inconsistente en sus compromisos, liderazgo autoritario y desconectado.	VERTICALISTA	Nulo, verticalista, sin retorno y sin carisma.
17	Uruguay	Pública	Mediana	Empresa editorial en temas económicos (organización externa de un Ministerio).	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y CLIMA	MAQUINAL	Organización eficiente en su "gestión", reconocida por sus logros y conectada con una gestión moderna del Estado y sus empresas.	ANQUILOSADO	Autoritario, poco claro, maltratador, cambiante, sin capacidad de diálogo, conectado con sus propios procesos, poco empático.	VERTICALISTA	El estilo es unidireccional, con poca escucha, conectado con ideas fijas y carente de conversaciones y buenos <i>feedback</i> con la gente.

CASOS CON EMPRESAS PRIVADAS

Nº DE CASO	PAÍS	TIPO	TAMAÑO	OBJETO	TEMA CENTRAL	ESTILO DE ORGANIZACIÓN	ESTILO DE ORGANIZACIÓN	ESTILO DE LIDERAZGO	ESTILO DE LIDERAZGO	ESTILO DE COMUNICACIÓN	ESTILO DE COMUNICACIÓN
1	Argentina	Privada	Grande	Entidad financiera.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y CRISIS	EN APRENDIZAJE	Empresa clásica del rubro financiero, de corte familiar, aún en proceso de profesionalización y consolidación.	EN TRÁNSITO	Liderazgos consistentes para sus tareas comerciales, pero en lo específico de la prevención de accidentes, irresponsables e indolente con las crisis potenciales.	INFORMATIVA	Formal y sin impacto conductual en las personas, es decir, políticamente correcta pero sin consistencia en las creencias.
3	Brasil	Privada	Grande	Siderúrgica, multinacional brasileña	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO E INCONSISTENCIA	MAQUINAL	Posterior a la crisis: empresa verticalista, poco clara y desconectada de las personas, sin cuidado interno.	ANQUILOSADO	Verticalista, poco transparente, autoritario, con una ética dudosa y solo conectado con los números. Con desconfianza absoluta.	VERTICAL	Comunicación con nula escucha, autoritaria, informativa, con mucho rumor de pasillo.
5	Chile	Privada	Grande	Industria de muebles	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y ESCUCHA ACTIVA	INTELIGENTE	Empresa con tradición paternalista, conectada con el cuidado y el desarrollo de sus equipos de trabajo.	CRECIENTE	Mutó del estilo "jefes" al estilo de "líderes". Cambió el modelo de negocio y con esto el rol de los líderes.	DIALÓGICA	Comunicación directa, participativa, creativa y con doble vía, inspirada en fidelizar temas claves.
7	Colombia	Privada	Grande	Empresa parte de un holding con oficinas en Francia, fabricación de artículos de cocina	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y DESAFÍOS	INTELIGENTE	Empresa sana, flexible, responsable y conectada.	CRECIENTE	Inspirado en una ética común, consistente y eficaz. Liderazgo participativo y conectado con la base.	DIALÓGICA	Directa, transparente, participativa y proactiva.
9	Ecuador	Privada	Mediana	ONG experta en investigación de industrias culturales	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO E INFLEXIBILIDAD	MAQUINAL	Empresa cansada, con una ética desdibujada, con poco cuidado de las personas, sin políticas de RRHH.	ANQUILOSADO	Liderazgo débil, desconfiado, maltratador, verticalista, informativo, sin capacidad de escucha, sin carisma	VERTICALISTA	Estilo verticalista, rutinario, sin capacidad de participación y escucha, fragmentadas entre las áreas.
11	Perú	Privada	Grande	Compañía de seguridad (guardias) de relevancia.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y AUTOCUIDADO	EN PROCESO	Organización coherente, que cuida a su gente, la educa y le instala un propósito común (potencia el autoestima).	CRECIENTE	Nutritivo, formador, inspirador, riguroso, al servicio del desarrollo de las personas, alineado a la excelencia.	DIALÓGICA	Directa, eficiente, emotiva, con vocación, multimedial, participativa, creativa, conectada con la familia.
13	Paraguay	Privada	Grande	Empresa de aseo y mejoramiento de oficinas.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y REPLANTEAMIENTO	EN PROCESO	Empresa en proceso de aprendizaje y humanización, institución dispuesta a cambiar su ética interna.	EN TRÁNSITO	Este liderazgo ha ido cambiando con el tiempo, está pasando de una "jefatura capataz" a un "liderazgo coach".	INFORMATIVA	Poco a poco pasando de una empresa desmembrada e informativa solo para temas de trabajo, a una organización aprendiendo a escuchar al trabajador.
15	Bolivia	Privada	Grande	Rubro metalúrgico, compró una minera familiar en Bolivia	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y RESIGNIFICACIÓN	EN PROCESO	Organización complicada en su proceso de fusión, muy conectada con ver cómo avanzar desde una escucha activa frente a todas las necesidades que hoy experimenta como institución minera.	EN TRÁNSITO	Poco claro, con patrones culturales diversos, sin un sendero y objetivo de conducción. En uno de los casos definitivamente maltratador.	VERTICALISTA	Muy informativa, centrada fuera de la empresa (Brasil) y con carencia de liderazgos eficientes que puedan potenciar la gestión.
18	Uruguay	Privada	Grande	Empresa que pasó del rubro ropa al negocio de las motos.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y ÉTICA	INTELIGENTE	Empresa bien fundada, con ética reconocible y preocupada de sus trabajadores y del negocio.	CRECIENTE	Líderes con capacidad de reinventarse y desafiar sus propias creencias y prácticas, con actitud proactiva.	DIALÓGICA	Compartida, expedita, colaborativa y facilitadora en sus procesos conversacionales (con respeto y eficacia).

SÍNTESIS DE CASOS

Nº DE CASO	PAÍS	TIPO	TAMAÑO	ESTILO DE ORGANIZACIÓN	ESTILO DE LIDERAZGO	ESTILO DE COMUNICACIÓN	DIAGNÓSTICO
1	Argentina	Privada	Grande	EN APRENDIZAJE	EN TRÁNSITO	INFORMATIVA	Inconsistencia y desempoderamiento de los líderes frente al tema de las crisis.
2	Argentina	Pública	Mediana	MAQUINAL	ANQUILOSADO	VERTICALISTA	Lo adverso que resulta cambiar una cultura poco ética e instalada en su zona de confort.
3	Brasil	Privada	Grande	MAQUINAL	ANQUILOSADO	VERTICALISTA	Inconsistencia de la cultura desde un mal liderazgo, y con políticas de RRHH erróneas.
4	Brasil	Pública	Grande	EN APRENDIZAJE	CRECIENTE	DIALÓGICA	Caso exitoso de creación de escuela para líderes y con esto, mejorar el formato de líderes
5	Chile	Privada	Grande	INTELIGENTE	CRECIENTE	DIALÓGICA	Cómo generar un cambio cultural y sostenerlo en el tiempo.
6	Chile	Pública	Grande	INTELIGENTE	CRECIENTE	DIALÓGICA	Como un liderazgo puede fundar una cultura.
7	Colombia	Privada	Grande	INTELIGENTE	CRECIENTE	DIALÓGICA	Cómo un buen liderazgo puede impactar eficazmente en los procesos de cambio interno.
8	Colombia	Pública	Grande	INTELIGENTE	CRECIENTE	DIALÓGICA	Construcción de una organización ejemplar a nivel nacional e internacional
9	Ecuador	Privada	Mediana	MAQUINAL	ANQUILOSADO	VERTICALISTA	Un liderazgo en crisis enferma a su propia organización.
10	Ecuador	Pública	Mediana	EN APRENDIZAJE	EN TRÁNSITO	INFORMATIVA	Proceso de creación de una identidad propia institucional.
11	Perú	Privada	Grande	EN APRENDIZAJE	CRECIENTE	DIALÓGICA	Fundar cultura desde la coherencia y consistencia del líder
12	Perú	Pública	Mediana	MAQUINAL	ANQUILOSADO	VERTICALISTA	Cuando la cultura no es liderada ni acompañada por sus líderes, se genera una cultura débil y laxa.
13	Paraguay	Privada	Grande	EN APRENDIZAJE	EN TRÁNSITO	INFORMATIVA	Proceso de cambio cultural, en actual transición
14	Paraguay	Pública	Grande	EN APRENDIZAJE	CRECIENTE	DIALÓGICA	Cómo generar un proceso de cambio con un liderazgo resuelto
15	Bolivia	Privada	Grande	EN APRENDIZAJE	EN TRÁNSITO	VERTICALISTA	Fusión multicultural y construcción de identidad propia.
16	Bolivia	Pública	Grande	MAQUINAL	ANQUILOSADO	VERTICALISTA	Incapacidad de cambiar de una organización
17	Uruguay	Pública	Mediana	MAQUINAL	ANQUILOSADO	VERTICALISTA	La invisibilización del maltrato y la carencia de cuidado interno a nivel organizacional.
18	Uruguay	Privada	Grande	INTELIGENTE	CRECIENTE	DIALÓGICA	Empresa consciente de su capacidad de aprendizaje y flexibilidad interna para emprender nuevos desafíos.

ANEXO 3: LECTURA EN SÍNTESIS DE LOS DOFA

Nº DE CASO	PAÍS	TIPO	TAMAÑO	OBJETO	RESUMEN DEL CASO	TEMA
1	Argentina	Privada	Grande	Entidad financiera.	Organización que se coloca como desafío llevar a cabo políticas de crisis y, al momento de tener las crisis, los líderes no fueron capaces de llevar a cabo los protocolos.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y CRISIS
2	Argentina	Pública	Mediana	Escuela técnica estatal	Empresa de Estado argentino que lucha por transformar su cultura, para así mejorar su gestión, resultados y ética. La resistencia interna es compleja.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y CAMBIO
3	Brasil	Privada	Grande	Siderúrgica, multinacional brasileña	Empresa con gran cultura y prestigio en el campo del cuidado organizacional, en medio de una crisis financiera, borra décadas de buenas prácticas y ética interna.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO E INCONSISTENCIA
4	Brasil	Pública	Grande	Universidad Pública de Sao Pablo (UNESP)	Universidad pública que decide crear una escuela para líderes y, de esta forma, capacitar y mejorar el liderazgo de las propias autoridades de la universidad (Gobierno universitario).	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y CAPACITACIÓN
5	Chile	Privada	Grande	Industria de Muebles	Industria líder y de tradición en Chile en el rubro muebles, escucha activamente a sus RRHH, y desde el liderazgo da un giro en su modelo de negocio	COMUNICACIÓN, ESCUCHA Y LIDERAZGO
6	Chile	Pública	Grande	BEME (Banco Estado Microempresas), extensión de Banco Estado.	Se expone el proceso exitoso de la Gerencia de Felicidad. Se entiende el rol de los líderes y el papel que jugó la comunicación en la cultura.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y EMOCIÓN

Nº DE CASO	PAÍS	TIPO	TAMAÑO	OBJETO	RESUMEN DEL CASO	TEMA
7	Colombia	Privada	Grande	Empresa parte de un <i>holding</i> con oficinas en Francia, fabricación de artículos de cocina	Empresa multinacional emprende proceso de certificación, y en Colombia son los líderes quienes encabezan el trabajo de intervenir la cultura.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y DESAFÍOS
8	Colombia	Pública	Grande	Oficina del Estado de cooperación nacional e internacional	Se crea organismo para mejorar la cooperación internacional, y se levanta desde los valores de la eficacia, la transparencia y el compromiso.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y SENTIDO
9	Ecuador	Privada	Mediana	ONG experta en investigación de industrias culturales	ONG de comunicación en crisis por mal liderazgo, a la vez, con el deseo de avanzar, pero entrampado en su mala gestión. Mando medio y base agotada con el mal clima.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO E INFLEXIBILIDAD
10	Ecuador	Pública	Mediana	El Tribunal Contencioso Electoral	Nueva institución pública comienza a crear su propio proceso comunicacional e identitario, desde un liderazgo consciente y al servicio del proceso institucional.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO E IDENTIDAD
11	Perú	Privada	Grande	Compañía de seguridad (guardias) de relevancia.	Empresa exitosa en la construcción de su cultura organizacional, funda su fórmula en un liderazgo ético.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y AUTOCUIDADO
12	Perú	Pública	Mediana	La Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).	Empresa estatal que tiene una gestión de baja calidad, por cultura interna indolente con el servicio.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO E INDOLENCIA
13	Paraguay	Privada	Grande	Empresa de aseo y mejoramiento de oficinas.	Empresa que vive un proceso transformacional, este inspirado desde sus líderes y que busca con el tiempo generar una cultura del cuidado organizacional.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y REPLANTEAMIENTO

Nº DE CASO	PAÍS	TIPO	TAMAÑO	OBJETO	RESUMEN DEL CASO	TEMA
14	Paraguay	Pública	Grande	Hospital	Liderazgo carismático, empoderado y creativo que buscó crear una nueva cultura organizacional... y lo logró.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y CULTURA
15	Bolivia	Privada	Grande	Rubro metalúrgico, compró una minera familiar en Bolivia.	Empresa en etapa de fusión (cultural, liderazgo, negocio, etc.). Compañía en proceso de inflexión para, desde un mejoramiento interno, impactar en otros desafíos (liderazgo, gestión, etc.).	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y RESIGNIFICACIÓN
16	Bolivia	Pública	Grande	Empresa estatal vinculada al mundo económico boliviano.	Empresa que habita en la incongruencia y hace colapsar toda posible iniciativa de transformación.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y MALTRATO
17	Uruguay	Pública	Mediana	Empresa editorial en temas económicos (organización externa de un Ministerio).	Liderazgo que en forma encubierta maltrata a su gente, generando agotamiento, estrés y enfermedades en las personas. Lo que ocasiona esta mala práctica es la desintegración del equipo.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y CLIMA
18	Uruguay	Privada	Grande	Empresa que pasó del rubro ropa al negocio de las motos.	Experiencia exitosa de cambio en el modelo de negocio, esto gracias a un liderazgo flexible y eficaz.	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y ÉTICA

N° DE CASO	PAÍS	ORGANIZACIÓN		LIDERAZGO		COMUNICACIÓN	
		ACIERTOS	DIFICULTADES	ACIERTOS	DIFICULTADES	ACIERTOS	DIFICULTADES
1	Argentina	Se busca implementar una política para sostener posibles crisis.	Se entregó la responsabilidad a las personas equivocadas.	Se entendió que son los líderes quienes tienen que organizar el tema.	Los escogidos no se empoderaron ni interesaron por la tarea.	Se realizó un estudio comunicacional profundo en el diagnóstico.	Todo lo comprometido o quedó en nada, todo fue letra muerta.
2	Argentina	Se detecta una falencia mayor en la gestión interna de la institución.	No se logra generar el proceso de cambio en forma eficaz.	El líder del proceso en forma coherente busca encauzar el cambio.	Su liderazgo está aislado (cercado) por la institución completa.	Se logró agendar el desafío, los problemas y mayores urgencias.	No se pudo apalancar el proceso global de transformación.
3	Brasil	Organización conocida por su excelente cultura del cuidado interno.	No supieron sostener esa cultura ya implantada por décadas.	Antes de la crisis el liderazgo era de excelencia. Había una tradición.	No hubo claridad ética para sostener la crisis sin perder el rumbo.	El diálogo interno era expedito, directo, confiado y participativo.	Terminó en una comunicación verticalista, sin escucha ni carisma.
4	Brasil	Actitud de la institución por fortalecer el tema del liderazgo interno.	Las innovaciones no necesariamente se mantienen en el tiempo.	Personalidades de la institución abiertas a capacitarse en el tema.	Experiencia aún en proceso como para defenderla en el tiempo.	Mirada comunicacional sistémica y multimedia en la enseñanza diaria.	Incertidumbre en las proyecciones narrativas de la experiencia.
5	Chile	Empresa dispuesta a mejorar su liderazgo desde una buena intención.	Mirada poco resuelta para sostener estas acciones (corto plazo).	Claridad sobre el estilo de liderazgo, sus cambios y ética al proceso.	Volumen aún reducido de impacto al interior de la empresa.	Aplicación comunicacional efectiva, se logró sostener el discurso.	Al no extenderse la iniciativa con los años, no perduró la voz.
6	Chile	Empresa dispuesta desde un aprendizaje vivo a repensar sus RRHH.	Como todo aprendizaje, los cambios culturales son lentos.	Los líderes logran estar a la altura del desafío y viven en coherencia.	Como todo cambio el control y la educación son permanentes.	La comunicación cumple el desafío de dar visibilidad al discurso.	Como todo cambio, la coherencia conductual debe sostenerse.

N° DE CASO	PAÍS	ORGANIZACIÓN		LIDERAZGO		COMUNICACIÓN	
		ACIERTOS	DIFICULTADES	ACIERTOS	DIFICULTADES	ACIERTOS	DIFICULTADES
7	Colombia	Empresa preparada desde el liderazgo para emprender gran desafío.	Como todo cambio, la coherencia conductual debe sostenerse.	Líderes éticos, empoderados y conectados con la participación.	Como todo cambio, la coherencia conductual debe sostenerse.	Las comunicaciones fluyeron en el proceso, educaron y conectaron	Como todo cambio, la coherencia conductual debe sostenerse.
8	Colombia	Nueva institución comprometida con una gestión más ética y eficaz.	La realidad política del país fragiliza la extensión de la iniciativa.	Líderes alineados, comprometidos y éticos para educar a sus equipos.	La realidad política del país fragiliza la extensión de la iniciativa.	Se fundó desde una escucha activa y con conversaciones asertivas.	La realidad política del país fragiliza la extensión de la iniciativa.
9	Ecuador	Se realizó un proceso (individual y grupal) de intervención impecable.	La cultura al estar tan dañada no sostuvo el proceso de cambio.	Al inicio estaban en apertura para revisarse y replantearse. Se intentó.	Cultura sin autocrítica, débil en su presencia interna, agotada.	Deseo de emprender un nuevo diálogo interno a nivel transversal.	Se generó expectativa, nada se cumplió, todo siguió igual.
10	Ecuador	Institución dispuesta a construir una óptima cultura organizacional.	Esta visión (institución sana) depende de la coyuntura política.	El liderazgo fue un tema central en este proyecto fundacional.	Esta visión (institución sana) depende de la coyuntura política.	La comunicación se trabajó al servicio del proceso final (educar).	Esta visión (institución sana) depende de la coyuntura política.
11	Perú	Empresa innovadora, valiente y comprometida con sus trabajadores.	La fragilidad está en que este virtuosismo se funda en "un" líder.	Líder máximo brillante, carismático, efectivo, creíble y respetado.	Los caudillos brillan, pero los otros líderes no están legitimados.	Las comunicaciones son un todo para la construcción de la cultura.	Las comunicaciones dependen del carisma e ideas del líder.
12	Perú	Institución clara en su crisis cultural, por lo mismo solicita consultoría.	Grupo humano carente de cultura de excelencia y disciplina.	Sin capacidad de argumentar sus falencias y carencias.	Carentes de rigor, calidad y credibilidad para iniciar acciones.	El acompañamiento concluyó con una comunicación nueva, más asertiva.	El éxito de la comunicación depende de líderes aún en proceso.

N° DE CASO	PAÍS	ORGANIZACIÓN		LIDERAZGO		COMUNICACIÓN	
		ACIERTOS	DIFICULTADES	ACIERTOS	DIFICULTADES	ACIERTOS	DIFICULTADES
13	Paraguay	Empresa dispuesta a mirarse y a cambiarse como grupo humano.	Asumir que el proceso es lento y que se necesita de paciencia.	Los máximos líderes claros en el desafío e interesados en educar.	Por ahora muy centralizado el sueño a emprender (líder máximo).	Esta ha ido escalando con discursos y acciones reales, es valorada.	El desafío es bajar este sueño a los mandos medios y a la base.
14	Paraguay	Empresa honesta en su situación (crítica), y dispuesta a transformarse.	Cultura en proceso de consolidación, siempre fortaleciéndose.	Claros en su rol, virtuoso el líder máximo y educador con sus pares.	Al ser tan personalista el liderazgo, se genera una dependencia.	Incorporada en todo, creíble y al servicio de la creatividad colectiva.	Proceso que necesita de tiempo y paciencia para sostenerse.
15	Bolivia	Empresas en crisis de identidad y gestión opta por intervenir e.	Empresa carente de políticas de RRHH, comunicaciones, etc.	Líderes conscientes de la crisis, abriendo la capacidad de escucha.	A la vez que buscan cambiar, la inconsistencia reafirma la crisis.	Este tema solo se debe pensar a mediano plazo, no hay masa crítica.	Todo es posible en la medida que haya claridad y alineamiento.
16	Bolivia	Se abre para ser acompañada como organización en crisis interna.	Es una empresa cargada de problemas y con malos liderazgos.	Solicitan acompañamiento y los líderes intentan escuchar las causas.	Son incapaces de empatizar, analizarse, evaluarse y escucharse.	Comunicaciones anuladas ya que no hay claridad en nada. Honesto.	Esta esperanza genera expectativas, pero al final nada funcionó.
17	Uruguay	Empresa sólida en su gestión, reconocida y con buenos equipos.	Institución maltratada en forma velada. Cansada y desmotivada.	Liderazgo creíble en el campo de la gestión, preparado y proactivo.	Liderazgo nulo para motivar. Maltratador, negador y autoritario.	Comunicaciones expeditas desde la coordinación para el trabajo.	Comunicación verticalista, sin escucha y generadora de miedo.
18	Uruguay	Empresa dispuesta a refundar su modelo de negocio valientemente.	La incertidumbre que significa partir de cero, sin experiencia.	Los líderes pudieron flexibilizar sus roles e iniciar un nuevo negocio.	No estuvo todo libre de tensiones y estrés en las relaciones.	Los mensajes de la empresa siempre fueron coherentes y creíbles.	El riesgo siempre estuvo, el estrés y las dispuestas. Era todo nuevo.

ANEXO 4. LECTURA TEJIDOS DE ARAÑA EN MATRICES RESILIENCIA

CASO	AUTOCAUIDADO	ÉTICA EN COMÚN	SITEMATICIDAD
1	SH No Involucrado	Excluyente	Imprecisión Estratégica
2	SH No Involucrado	Excluyente	Imprecisión Estratégica
3	SH No Involucrado	Excluyente	Claridad Estratégica
4	SH Involucrado	Inclusiva	Claridad Estratégica
5	SH Involucrado	Inclusiva	Claridad Estratégica
6	SH Involucrado	Inclusiva	Claridad Estratégica
7	SH Involucrado	Inclusiva	Claridad Estratégica
8	SH Involucrado	Inclusiva	Claridad Estratégica
9	SH No Involucrado	Excluyente	Imprecisión Estratégica
10	SH Involucrado	Inclusiva	Claridad Estratégica
11	SH Involucrado	Inclusiva	Claridad Estratégica
12	SH No Involucrado	Excluyente	Imprecisión Estratégica
13	SH Involucrado	Excluyente	Imprecisión Estratégica
14	SH Involucrado	Inclusiva	Claridad Estratégica
15	SH No Involucrado	Excluyente	Imprecisión Estratégica
16	SH No Involucrado	Excluyente	Imprecisión Estratégica
17	SH No Involucrado	Excluyente	Claridad Estratégica
18	SH Involucrado	Inclusiva	Claridad Estratégica

(SH: Ser humano o Sujeto)

RESULTADOS

CASO	PROPÓSITO COMÚN	RESPUESTA (SENTIDO DE URGENCIA)	EVALUACIÓN INTEGRAL
1	En Papel	Sin Resultados	Dispersión
2	En Papel	Sin Resultados	Dispersión
3	En Papel	Sin Resultados	Dispersión
4	En Acción	Con Resultados	Integración
5	En Acción	Con Resultados	Integración
6	En Acción	Con Resultados	Integración
7	En Acción	Con Resultados	Integración
8	En Acción	Con Resultados	Integración
9	En Papel	Sin Resultados	Dispersión
10	En Papel	Con Resultados	Integración
11	En Acción	Con Resultados	Integración
12	En Papel	Sin Resultados	Dispersión
13	En Acción	Con Resultados	Dispersión
14	En Acción	Con Resultados	Integración

CASO	PROPÓSITO COMÚN	RESPUESTA (SENTIDO DE URGENCIA)	EVALUACIÓN INTEGRAL
15	En Papel	Sin Resultados	Dispersión
16	En Papel	Sin Resultados	Dispersión
17	En Papel	Con Resultados	Dispersión
18	En Acción	Con Resultados	Integración

ORGANIZACIÓN

CASOS	TRABAJO CON TALENTO HUMANO	COMUNICACIONES INTERNAS	MIRADA ESTRATÉGICA Y TÁCTICA
1	Se Resta Valor	Con Soportes	Resultados No Conectados
2	Se Resta Valor	Sin Soportes	Resultados No Conectados
3	Se Resta Valor	Con Soportes	Resultados No Conectados
4	Se Suma Valor	Con Soportes	Resultados Conectados
5	Se Suma Valor	Con Soportes	Resultados Conectados
6	Se Suma Valor	Con Soportes	Resultados Conectados
7	Se Suma Valor	Con Soportes	Resultados Conectados
8	Se Suma Valor	Con Soportes	Resultados Conectados
9	Se Resta Valor	Con Soportes	Resultados No Conectados
10	Se Suma Valor	Con Soportes	Resultados No Conectados
11	Se Suma Valor	Con Soportes	Resultados Conectados
12	Se Resta Valor	Sin Soportes	Resultados No Conectados
13	Se Suma Valor	Sin Soportes	Resultados Conectados
14	Se Suma Valor	Con Soportes	Resultados Conectados
15	Se Resta Valor	Sin Soportes	Resultados No Conectados
16	Se Resta Valor	Sin Soportes	Resultados No Conectados
17	Se Resta Valor	Sin Soportes	Resultados Conectados
18	Se Suma Valor	Con Soportes	Resultados Conectados

PARTICIPACIÓN

CASOS	CO-CREACIÓN	SINERGIA	COORDINACIÓN Y MOVILIDAD
1	Visión No Compartida	Colectivo No Empoderado	Coordinación y No Acción
2	Visión No Compartida	Colectivo No Empoderado	Coordinación y No Acción
3	Visión No Compartida	Colectivo No Empoderado	Coordinación y No Acción
4	Visión Compartida	Colectivo Empoderado	Coordinación y Acción
5	Visión Compartida	Colectivo Empoderado	Coordinación y Acción
6	Visión Compartida	Colectivo Empoderado	Coordinación y Acción
7	Visión Compartida	Colectivo Empoderado	Coordinación y Acción

CASOS	CO-CREACIÓN	SINERGIA	COORDINACIÓN Y MOVILIDAD
8	Visión Compartida	Colectivo Empoderado	Coordinación y Acción
9	Visión No Compartida	Colectivo No Empoderado	Coordinación y No Acción
10	Visión No Compartida	Colectivo Empoderado	Coordinación y Acción
11	Visión Compartida	Colectivo Empoderado	Coordinación y Acción
12	Visión No Compartida	Colectivo No Empoderado	Coordinación y No Acción
13	Visión No Compartida	Colectivo No Empoderado	Coordinación y Acción
14	Visión Compartida	Colectivo Empoderado	Coordinación y Acción
15	Visión No Compartida	Colectivo No Empoderado	Coordinación y No Acción
16	Visión No Compartida	Colectivo No Empoderado	Coordinación y No Acción
17	Visión No Compartida	Colectivo No Empoderado	Coordinación y Acción
18	Visión Compartida	Colectivo Empoderado	Coordinación y Acción

IDENTIDAD

CASO	VALORES	CREENCIAS	MITOS, RITOS, HITOS
1	Procesos No Grupales	No Certezas Organizacionales	No Identidad
2	Procesos No Grupales	No Certezas Organizacionales	No Identidad
3	Procesos No Grupales	No Certezas Organizacionales	No Identidad
4	Procesos Grupales	Certezas Organizacionales	Identidad
5	Procesos Grupales	Certezas Organizacionales	Identidad
6	Procesos Grupales	Certezas Organizacionales	Identidad
7	Procesos Grupales	Certezas Organizacionales	Identidad
8	Procesos Grupales	Certezas Organizacionales	Identidad
9	Procesos No Grupales	No Certezas Organizacionales	No Identidad
10	Procesos Grupales	No Certezas Organizacionales	No Identidad
11	Procesos Grupales	Certezas Organizacionales	Identidad
12	Procesos No Grupales	No Certezas Organizacionales	No Identidad
13	Procesos No Grupales	No Certezas Organizacionales	No Identidad
14	Procesos Grupales	Certezas Organizacionales	Identidad
15	Procesos No Grupales	No Certezas Organizacionales	No Identidad
16	Procesos No Grupales	No Certezas Organizacionales	No Identidad
17	Procesos No Grupales	No Certezas Organizacionales	No Identidad
18	Procesos Grupales	Certezas Organizacionales	Identidad

ACTOS DE HABLA

CASO	AFIRMACIONES	DECLARACIONES	JUICIOS	PROMESAS	OFERTAS	PEDIDOS
1	No Rigor	No Cambio	Rotulación	No Confianza	Yo Aislado	No Explícito
2	No Rigor	No Cambio	Rotulación	No Confianza	Yo Aislado	No Explícito
3	No Rigor	Cambio	Rotulación	No Confianza	Yo Aislado	No Explícito
4	Rigor	Cambio	No Rotulación	Confianza	Yo Colectivo	Explícito
5	Rigor	Cambio	No Rotulación	Confianza	Yo Colectivo	Explícito
6	Rigor	Cambio	No Rotulación	Confianza	Yo Colectivo	Explícito
7	Rigor	Cambio	No Rotulación	Confianza	Yo Colectivo	Explícito
8	Rigor	Cambio	No Rotulación	Confianza	Yo Colectivo	Explícito
9	No Rigor	No Cambio	Rotulación	No Confianza	Yo Aislado	No Explícito
10	Rigor	Cambio	No Rotulación	Confianza	Yo Colectivo	No Explícito
11	Rigor	Cambio	No Rotulación	Confianza	Yo Colectivo	Explícito
12	No Rigor	Cambio	Rotulación	No Confianza	Yo Aislado	No Explícito
13	Rigor	No Cambio	Rotulación	No Confianza	Yo Aislado	No Explícito
14	Rigor	Cambio	No Rotulación	Confianza	Yo Colectivo	Explícito
15	No Rigor	Cambio	Rotulación	No Confianza	Yo Aislado	No Explícito
16	No Rigor	No Cambio	Rotulación	No Confianza	Yo Aislado	No Explícito
17	No Rigor	No Cambio	Rotulación	No Confianza	Yo Aislado	No Explícito
18	Rigor	Cambio	No Rotulación	Confianza	Yo Colectivo	Explícito

ANEXO 5: LECTURA EN SINFONÍA DE LOS NODOS DE AGARRE

DIMENSIÓN GESTIÓN			
CASO	LA EXCELENCIA	CULURA DE CALIDAD	GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO
1	Indiferencia	Acciones Aisladas	Criterios Añejos
2	Indiferencia	Acciones Aisladas	Criterios Añejos
3	Indiferencia	Sistema de Gestión Operante	Criterios Añejos
4	Responsabilidad	Sistema de Gestión Operante	Nuevos Criterios
5	Responsabilidad	Sistema de Gestión Operante	Nuevos Criterios
6	Responsabilidad	Sistema de Gestión Operante	Nuevos Criterios
7	Responsabilidad	Sistema de Gestión Operante	Nuevos Criterios
8	Responsabilidad	Sistema de Gestión Operante	Nuevos Criterios
9	Indiferencia	Acciones Aisladas	Criterios Añejos
10	Responsabilidad	Sistema de Gestión Operante	Nuevos Criterios
11	Responsabilidad	Sistema de Gestión Operante	Nuevos Criterios
12	Indiferencia	Acciones Aisladas	Criterios Añejos
13	Responsabilidad	Sistema de Gestión Operante	Nuevos Criterios
14	Responsabilidad	Sistema de Gestión Operante	Nuevos Criterios
15	Indiferencia	Acciones Aisladas	Criterios Añejos
16	Indiferencia	Acciones Aisladas	Criterios Añejos
17	Responsabilidad	Sistema de Gestión Operante	Nuevos Criterios
18	Responsabilidad	Sistema de Gestión Operante	Nuevos Criterios

DIMENSIÓN RESILENCIA			
CASO	AUTOCUIDADO	ÉTICA EN COMÚN	SITEMATICIDAD
1	SH No Involucrado	Excluyente	Imprecisión Estratégica
2	SH No Involucrado	Excluyente	Imprecisión Estratégica
3	SH No Involucrado	Excluyente	Claridad Estratégica
4	SH Involucrado	Inclusiva	Claridad Estratégica
5	SH Involucrado	Inclusiva	Claridad Estratégica
6	SH Involucrado	Inclusiva	Claridad Estratégica
7	SH Involucrado	Inclusiva	Claridad Estratégica
8	SH Involucrado	Inclusiva	Claridad Estratégica
9	SH No Involucrado	Excluyente	Imprecisión Estratégica
10	SH Involucrado	Inclusiva	Claridad Estratégica
11	SH Involucrado	Inclusiva	Claridad Estratégica
12	SH No Involucrado	Excluyente	Imprecisión Estratégica
13	SH Involucrado	Excluyente	Imprecisión Estratégica
14	SH Involucrado	Inclusiva	Claridad Estratégica
15	SH No Involucrado	Excluyente	Imprecisión Estratégica
16	SH No Involucrado	Excluyente	Imprecisión Estratégica
17	SH No Involucrado	Excluyente	Claridad Estratégica
18	SH Involucrado	Inclusiva	Claridad Estratégica

DIMENSIÓN RESULTADOS			
CASO	PROPÓSITO COMÚN	RESPUESTA (SENTIDO DE URGENCIA)	EVALUACIÓN INTEGRAL
1	En Papel	Sin Resultados	Dispersión
2	En Papel	Sin Resultados	Dispersión
3	En Papel	Sin Resultados	Dispersión
4	En Acción	Con Resultados	Integración
5	En Acción	Con Resultados	Integración
6	En Acción	Con Resultados	Integración
7	En Acción	Con Resultados	Integración
8	En Acción	Con Resultados	Integración
9	En Papel	Sin Resultados	Dispersión
10	En Papel	Con Resultados	Integración
11	En Acción	Con Resultados	Integración
12	En Papel	Sin Resultados	Dispersión
13	En Acción	Con Resultados	Dispersión
14	En Acción	Con Resultados	Integración
15	En Papel	Sin Resultados	Dispersión
16	En Papel	Sin Resultados	Dispersión
17	En Papel	Con Resultados	Dispersión
18	En Acción	Con Resultados	Integración

DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN			
CASOS	TRABAJO CON TALENTO HUMANO	COMUNICACIONES INTERNAS	MIRADA ESTRATÉGICA Y TÁCTICA
1	Se Resta Valor	Con Soportes	Resultados No Conectados
2	Se Resta Valor	Sin Soportes	Resultados No Conectados
3	Se Resta Valor	Con Soportes	Resultados No Conectados
4	Se Suma Valor	Con Soportes	Resultados Conectados
5	Se Suma Valor	Con Soportes	Resultados Conectados
6	Se Suma Valor	Con Soportes	Resultados Conectados
7	Se Suma Valor	Con Soportes	Resultados Conectados
8	Se Suma Valor	Con Soportes	Resultados Conectados
9	Se Resta Valor	Con Soportes	Resultados No Conectados
10	Se Suma Valor	Con Soportes	Resultados No Conectados
11	Se Suma Valor	Con Soportes	Resultados Conectados
12	Se Resta Valor	Sin Soportes	Resultados No Conectados
13	Se Suma Valor	Sin Soportes	Resultados Conectados
14	Se Suma Valor	Con Soportes	Resultados Conectados
15	Se Resta Valor	Sin Soportes	Resultados No Conectados
16	Se Resta Valor	Sin Soportes	Resultados No Conectados
17	Se Resta Valor	Sin Soportes	Resultados Conectados
18	Se Suma Valor	Con Soportes	Resultados Conectados

DIMENSIÓN PARTICIPACIÓN			
CASOS	CO-CREACIÓN	SINERGIA	COORDINACIÓN Y MOVILIDAD
1	Visión No Compartida	Colectivo No Empoderado	Coordinación y No Acción
2	Visión No Compartida	Colectivo No Empoderado	Coordinación y No Acción
3	Visión No Compartida	Colectivo No Empoderado	Coordinación y No Acción
4	Visión Compartida	Colectivo Empoderado	Coordinación y Acción
5	Visión Compartida	Colectivo Empoderado	Coordinación y Acción
6	Visión Compartida	Colectivo Empoderado	Coordinación y Acción
7	Visión Compartida	Colectivo Empoderado	Coordinación y Acción
8	Visión Compartida	Colectivo Empoderado	Coordinación y Acción
9	Visión No Compartida	Colectivo No Empoderado	Coordinación y No Acción
10	Visión No Compartida	Colectivo Empoderado	Coordinación y Acción
11	Visión Compartida	Colectivo Empoderado	Coordinación y Acción
12	Visión No Compartida	Colectivo No Empoderado	Coordinación y No Acción
13	Visión No Compartida	Colectivo No Empoderado	Coordinación y Acción
14	Visión Compartida	Colectivo Empoderado	Coordinación y Acción
15	Visión No Compartida	Colectivo No Empoderado	Coordinación y No Acción
16	Visión No Compartida	Colectivo No Empoderado	Coordinación y No Acción
17	Visión No Compartida	Colectivo No Empoderado	Coordinación y Acción
18	Visión Compartida	Colectivo Empoderado	Coordinación y Acción

DIMENSIÓN IDENTIDAD			
CASO	VALORES	CREENCIAS	MITOS, RITOS, HITOS
1	Procesos No Grupales	No Certezas Organizacionales	No Identidad
2	Procesos No Grupales	No Certezas Organizacionales	No Identidad
3	Procesos No Grupales	No Certezas Organizacionales	No Identidad
4	Procesos Grupales	Certezas Organizacionales	Identidad
5	Procesos Grupales	Certezas Organizacionales	Identidad
6	Procesos Grupales	Certezas Organizacionales	Identidad
7	Procesos Grupales	Certezas Organizacionales	Identidad
8	Procesos Grupales	Certezas Organizacionales	Identidad
9	Procesos No Grupales	No Certezas Organizacionales	No Identidad
10	Procesos Grupales	No Certezas Organizacionales	No Identidad
11	Procesos Grupales	Certezas Organizacionales	Identidad
12	Procesos No Grupales	No Certezas Organizacionales	No Identidad
13	Procesos No Grupales	No Certezas Organizacionales	No Identidad
14	Procesos Grupales	Certezas Organizacionales	Identidad
15	Procesos No Grupales	No Certezas Organizacionales	No Identidad
16	Procesos No Grupales	No Certezas Organizacionales	No Identidad
17	Procesos No Grupales	No Certezas Organizacionales	No Identidad
18	Procesos Grupales	Certezas Organizacionales	Identidad

DIMENSIÓN ACTOS DE HABLA						
CASO	AFIRMACIONES	DECLARACIONES	JUICIOS	PROMESAS	OFERTAS	PEDIDOS
1	No Rigor	No Cambio	Rotulación	No Confianza	Yo Aislado	No Explícito
2	No Rigor	No Cambio	Rotulación	No Confianza	Yo Aislado	No Explícito
3	No Rigor	Cambio	Rotulación	No Confianza	Yo Aislado	No Explícito
4	Rigor	Cambio	No Rotulación	Confianza	Yo Colectivo	Explícito
5	Rigor	Cambio	No Rotulación	Confianza	Yo Colectivo	Explícito
6	Rigor	Cambio	No Rotulación	Confianza	Yo Colectivo	Explícito
7	Rigor	Cambio	No Rotulación	Confianza	Yo Colectivo	Explícito
8	Rigor	Cambio	No Rotulación	Confianza	Yo Colectivo	Explícito
9	No Rigor	No Cambio	Rotulación	No Confianza	Yo Aislado	No Explícito
10	Rigor	Cambio	No Rotulación	Confianza	Yo Colectivo	No Explícito
11	Rigor	Cambio	No Rotulación	Confianza	Yo Colectivo	Explícito
12	No Rigor	Cambio	Rotulación	No Confianza	Yo Aislado	No Explícito
13	Rigor	No Cambio	Rotulación	No Confianza	Yo Aislado	No Explícito
14	Rigor	Cambio	No Rotulación	Confianza	Yo Colectivo	Explícito
15	No Rigor	Cambio	Rotulación	No Confianza	Yo Aislado	No Explícito
16	No Rigor	No Cambio	Rotulación	No Confianza	Yo Aislado	No Explícito
17	No Rigor	No Cambio	Rotulación	No Confianza	Yo Aislado	No Explícito
18	Rigor	Cambio	No Rotulación	Confianza	Yo Colectivo	Explícito

ANEXO 6: GUÍA DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN

Este cuestionario hace parte de un ejercicio de aplicación del enfoque cualitativo de un caso latinoamericano, que contribuye a la caracterización del estilo de liderazgo-comunicación en organizaciones de la región.

A continuación, sostendremos una charla semiestructurada y usted autoriza hacer uso de sus respuestas en el desarrollo de la Tesis Doctoral **GESTIÓN DE LIDERAZGO EN EMPRESAS LATINOAMERICANAS: LA COMUNICACIÓN COMO MATRIZ GENERATIVA DE PROCESOS ORGANIZATIVOS COHERENTES Y SOSTENIDOS**, aunque no se hará mención específica a sus interpelaciones.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Caso N° ____

Nombre del Experto:

Datos de Contacto:

Sus respuestas ayudan a caracterizar la relación Comunicación-Liderazgo-Organización en América Latina.

En las empresas que usted ha asesorado:

EN CUANTO A LA COMUNICACIÓN

1. ¿Cuál es el rol de las comunicaciones al interior de los procesos transformacionales del mundo del trabajo?
2. ¿Cómo hacer dialogar al mundo de las comunicaciones con el campo del aprendizaje organizacional?
3. ¿Cómo repensar la comunicación para sacarla del plano informativo y llevarla al campo del entendimiento?
4. ¿Cuáles son las preguntas que la comunicación aún no se ha hecho con relación al mundo del trabajo?

SOBRE EL LIDERAZGO

1. ¿Cómo resignificar el actual liderazgo de las empresas y transitar de la dimensión "capataz" a la de "coach"?
2. ¿Cómo generar un diálogo expedito entre la dimensión comunicacional interna y el rol dinamizador del líder?
3. ¿Qué nuevos saberes urge integrar al rol del líder, desde una concepción más sistémica del mundo organizacional?
4. ¿Cuáles son las preguntas que el liderazgo aún no se ha hecho con relación al mundo del trabajo?

EN RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN

1. ¿Cómo se construye una organización fuerte, flexible y adaptativa en estos tiempos de alta incertidumbre?
2. ¿Cuáles son los desafíos para transitar del clásico "Equipo de trabajo" a una verdadera "Comunidad de aprendizaje"?
3. ¿Cuál es el aporte de la Identidad Organizacional (valores, ética, creencias, etc.) al fortalecimiento de la organización?
4. ¿Cuáles son las preguntas que la organización aún no se ha hecho con relación al mundo del trabajo?

ANEXO 7: LECTURA EN SÍNTESIS DE LAS ENTREVISTAS

EN COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN				COMUNICACIÓN		
UBICACIÓN	PREGUNTA 1	IDEA FUERZA- P1	ANOTACIONES P1	PREGUNTA 2	IDEA FUERZA- P2	ANOTACIONES P2
PAÍS	¿Cuál es el rol de las comunicaciones al interior de los procesos transformacionales del mundo del trabajo?	IDEA FUERZA	ANOTACIONES P1	¿Cómo hacer dialogar al mundo de las comunicaciones con el campo del aprendizaje organizacional?	IDEA FUERZA	ANOTACIONES P2
Bolivia	La comunicación se ha simplificado a solo hechos tecnológicos, el reto está en conectamos y aprender a escuchamos	Sobredimensión tecnología	Escuchar resulta un espacio de validación del otro (axiología)	Falta humanizar la comunicación. Si queremos generar un aprendizaje real, hay que fortalecer las conversaciones.	Visualizar el diálogo	Impacto negativo en la dinámica conversacional interna
Ecuador	Genera articulación, posibilita la interacción, invita a la acción y busca alcanzar metas. Desde la comunicación y el respeto surge la identidad organizacional.	Conectar voluntades	Desde los Actos del habla dinamizar encuentros de diálogo	La comunicación promueve la reflexión y la creación de saberes desde las conversaciones. Esta articulación fomenta la educación continua y transversal.	Conversaciones curiosas	Poder conversacional y diseño de espacios colectivos conscientes
Perú	El desafío está en alcanzar los objetivos propuestos y la bajada de la estrategia. También tiene un rol fundamental en la motivación y la identidad corporativa.	Visibilidad pro actividad	Gestión y resultados efectivos inspirados por una identidad clara	Estos procesos se logran cuando las personas cumplen el rol de entregar saberes a las diversas áreas desde una emocionalidad clara. Fundamental el compromiso.	Saber emotivo	Conocimiento activo motivado por prácticas emocionales
Chile	La comunicación da sentido a los cambios desde una pregunta: ¿para qué? La comunicación impacta en las acciones y estrategia en forma consciente.	Sentido transformador	La identidad y la participación dan el contexto al sentido	La comunicación es el alma de la empresa. Cuando se comunica muchas veces se habla del cómo se hacen las cosas, ahí surge el aprendizaje. Todo comunica.	Gen formativo	El lenguaje incentiva el conocimiento proactivo
Brasil	Rol determinante. En el último tiempo hemos visto empresas asociando sistemas de confianza y eliminación de la corrupción como estrategias comunicacionales	Expansión comunicacional	Modelaje cultural desde entendimiento valórico conjunto	Es necesario conocer de qué manera el presente se conecta con el futuro. ¿Qué hemos aprendido y cómo eso lo insertamos en el cotidiano organizacional?	Teoría aplicada	Conocimiento contextualizado para escenarios dinámicos
Argentina	La comunicación ha cambiado en estos últimos 25 años. Hoy la comunicación es "resultadista", por lo mismo se carece de identidad y cultura organizacional.	Cambio resignificado	Urge repensar el hacer tecnológico y sumarle contenido identitario	El desafío es salir de este "resultadismo" que busca transmitir un momento determinado, y alcanzar un espacio con mayor docencia y diálogo formativo.	Docencia dialógica	Rol formativo/dialógico debe diseñar nueva matriz de uso TIC
Colombia	Acercar, alinear y generar vínculos reales entre las personas. Que éstas puedan encarnar los valores de la empresa y que sus líderes busquen el entendimiento	Vínculo del entendimiento	Coordinar y generar movilidad para así fomentar el encuentro	La comunicación es básica (todo comunica), a la vez, el aprendizaje posee múltiples manifestaciones (copiar, diseñar...) y se funda en la conversación.	Pedagogía comunicativa	El aprendizaje y la comunicación inspiran la creación interna
Paraguay	Su rol es estratégico y nace para la gestión. Surge para transformar internamente a la organización. La comunicación interna facilita nuestras coordinaciones org.	Estrategia organizacional	La estrategia y la táctica están al servicio del resultado	Básico el definir en rol y las prácticas de la comunicación. Y después, trabajar por grupos (áreas) y fomentar el diálogo y la comprensión colectiva de los desafíos.	Estructuras prácticas	Definir un espacio conceptual y transformarlo en cultura

COMUNICACIÓN				COMUNICACIÓN		
UBICACIÓN	PREGUNTA 3	IDEA FUERZA- P3	ANOTACIONES P3	PREGUNTA 4	IDEA FUERZA- P4	ANOTACIONES P4
PAÍS	¿Cómo repensar la comunicación para sacarla del plano informativo y llevarla al campo del entendimiento?	IDEA FUERZA	ANOTACIONES P3 - COM	¿Cuáles son las preguntas que la comunicación aún no se ha hecho con relación al mundo del trabajo?	IDEA FUERZA	ANOTACIONES P2 - COM
Bolivia	La comunicación es tanto privada como pública. Los líderes deben soltar el ego y crear empresas inclusivas, del “nosotros”.	Integración transversal	Cuando aparece el mundo compartido, surge la pertenencia	¿Qué viene para adelante?, ¿cómo convivimos con tanta tecnología?, ¿cómo habitamos el mundo de las conversaciones?	Convivencia equilibrada	Dar sentido de urgencia a los actuales desafíos emergentes
Ecuador	Como región nos falta escucharnos y expresarnos. Las jerarquías y el uso del poder generan desconfianza. Transparentarnos es vital para reconocernos y entendernos	Aceptación empática	Líder axiológico inspirado en el autocuidado del grupo	Cuál es el rol de la comunicación al interior de las empresas?, ¿cuál es el papel del DIRCOM?, ¿cuál es el espacio que ocupan los líderes desde la comunicación?	Repensar al DIRCOM	Rediseño de la construcción cultural del rol del comunicador
Perú	Fundamental que los líderes tengan carisma, emocionalidad y comunicación efectiva. Cuando la razón no tiene una buena comunicación, el resultado es nulo.	Marca personal	Líder desde la ontología, axiología y gnoseología individual	Importante decir que todos los trabajadores son legítimos comunicadores internos.	Comunicación contextual	Propósito común efectivo desde un claro sentido de urgencia
Chile	Comunicar es generar presencia. Urge entender el por qué se hacen las cosas de una forma. La comunicación da credibilidad al relato y habla de la organización.	Visualidad inclusiva	Cuando surge una ética común, se alinean las prácticas	¿Cuál es la épica de mi organización?, ¿cuál es el rol del líder a la hora de comunicar?, ¿qué capacidad de escucha tenemos como empresa?	Entendimiento vivo	Mundo compartido es darle vida a la gestión desde los equipos
Brasil	El entendimiento depende de un receptor preparado por las formas educativas. La educación corporativa y las universidades corporativas pueden ser gravitantes.	Educación continua	Nuevas pedagogías para fomentar el entendimiento grupal	Algunas preguntas se han hecho pero se carece de respuestas. ¿Qué forma de trabajo queremos a futuro?, ¿estamos preparados para estos nuevos desafíos?	Futuro pensado	Repensar la construcción cultural para nuevos desafíos
Argentina	La comunicación ha perdido su vocación de docencia y con esto, su dimensión reflexiva. Falta profesionalizar a los DIRCOM y así darles una mirada más sistémica.	Profesionalización continua	Redefinir el actual conocimiento aplicado del DIRCOM	Cómo hoy la tecnología impacta en el mundo del trabajo?, ¿cómo desde estos cambios pensamos la comunicación interna?, ¿cómo salir del campo resolutivo?	Inflexión tecnológica	Resignificar el uso de la tecnología para los trabajos del futuro
Colombia	La comunicación desde el verticalismo y sin escucha no es suficiente. Las empresas dialógicas surgen desde liderazgos fundados en el autoconocimiento.	Liderazgo dialogante	El desafío del líder está en levantar un mundo compartido	¿Qué sentido le damos a la comunicación en la empresa? La gente busca emoción y sentido en sus comunicaciones. ¿Por qué nos cuesta escuchar al otro?	Comunicar con sentido	Para alcanzar un propósito común urge un sentido claro
Paraguay	Es fundamental entender que los comunicadores tienen a la comunicación muy centrada en la herramienta más que en el sentido movilizador del mensaje.	Buscando entendimiento	Interactuar es aplicar un mundo compartido para la gestión diaria	Cuán estratégica es la comunicación?, ¿por qué otros profesionales ven la comunicación en la empresa?, ¿por qué los comunicadores no se especializan?	Carencia de especialización	Se necesita profesionalización para el rol del DIRCOM

LIDERAZGO				LIDERAZGO		
UBICACIÓN	PREGUNTA 1	IDEA FUERZA- P1	ANOTACIONES P1	PREGUNTA 2	IDEA FUERZA- P2	ANOTACIONES P2 -
PAÍS	¿Cómo resignificar el actual liderazgo de las empresas, y transitar de la dimensión "capataz" a la de "coach"?	IDEA FUERZA	ANOTACIONES P1 -	¿Cómo generar un diálogo expedito entre la dimensión comunicacional interna y el rol dinamizador del líder?	IDEA FUERZA	ANOTACIONES P2 -
Bolivia	Urge que las empresas entiendan la necesidad de este tránsito. Se consolidará desde un profundo cambio generacional.	Resignificación generacional	Asumir el conocimiento acción como un saber resolutivo y eficaz	Los líderes viven en la acción no así el equipo. Complementar lo humano con la tecnología (control) resulta un aporte.	Confluencia de lo existente.	El desafío del líder es fomentar la co creación en la gestión
Brasil	Fundamental el cambio cultural desde una transformación educativa (del colegio). Los derechos de las personas el liderazgo pre moderno no los visualiza.	Reflexión ética	Fundar una cultura coherente basada en el cuidado interno	Hay que darle visibilidad a la comunicación y entender que un líder es 100% diálogo. Para comunicar se requiere de menos instrumentos y más valores (ética).	Diálogo ético	Los Actos del habla son la conclusión de una identidad resuelta
Perú	Identificar a los líderes, prepararlos, darles recursos y tiempo, y darles un mensaje con sentido social. Levantar una identidad clara, compartida y participativa.	Liderazgo en apertura	Generar un conocimiento activo, común y dinámico	El líder actual debe tener la capacidad de conocer, escuchar, entender, contener y mover a cada colaborador desde una dinámica racional / emocional.	Liderazgo receptivo	Inspiración basada en el cuidado organizacional (global)
Chile	Para ser líder coach hay que manejar el autoconocimiento. Este líder coach gestiona el desempeño profesional y los espacios emocionales del grupo.	Autoconocimiento pro activo	La ontología dialoga con la gnoseología, tras un resultado específico	Trabajándose a ti mismo como líder, reconociendo tus fortalezas y debilidades. Asumir que somos aprendices y que debemos buscar espacios de reflexión.	Auto construcción	Autoconocimiento basado en una ética y gestión reconocible
Uruguay	Posibilidades: una como acción focal e inserta en la estrategia de liderazgo, y la otra, incorporar a la cultura interna en la conducción y el logro del objetivo final.	Contextos posibles	Educando para una nueva gestión estratégica y táctica	Ampliar el saber de la comunicación no verbal, reducir la asimetría discursos/acciones, sumar transparencia, confianza, tolerancia y autocrítica.	Relato visible	Fortalecer la dimensión emocional y valórica del colectivo interno
Argentina	Las empresas grandes tienen el interés y los recursos para fortalecer su identidad y cultura. Las medianas y pequeñas empresas están en la sobrevivencia diaria.	Identidad cultural	Conocimiento continuo desde saberes identitarios coherentes	Lo básico es reivindicar el mérito como el recurso de reconocimiento para un líder. Un líder validado es un gran comunicador. La formación continua es fundamental.	Dimensión ética	Levantar una cultura justa, es ejercer una comunicación directa
Colombia	El mundo cambió. El liderazgo tradicional ya no convoca. La gente quiere participar activamente. Urge que los líderes se trabajen y sus empresas cambien.	Liderazgo consciente	La participación activa surge de liderazgos claros e innovadores	Desde conversaciones resueltas, valientes y efectivas por parte de los líderes. Hoy las empresas están capacitando a sus líderes en dinámicas conversacionales	Conversación eficaz	La sinergia busca resultados desde una gestión dialogante
Paraguay	Desde la formación académica, trabajo con líderes sus habilidades blandas; flexibilizar las estructuras; descentralizar; trabajar con nuevas generaciones.	Conocimiento ascendente	Sumar conocimiento y desafiar los sistemas de gestión de acción	Dar un rol estratégico a la comunicación; debe haber meritocracia en quien asume como DIRCOM; se debe entender la realidad interna de la empresa.	Profesionalización DIRCOM	Repensar la gestión comunicacional desde un nuevo conocimiento

LIDERAZGO				LIDERAZGO		
UBICACIÓN	PREGUNTA 3	IDEA FUERZA- P3	ANOTACIONES P3	PREGUNTA 4	IDEA FUERZA- P4	ANOTACIONES P4
PAÍS	¿Qué nuevos saberes urge integrar al rol del líder, desde una concepción más sistémica del mundo organizacional?	IDEA FUERZA	ANOTACIONES PREGUNTA 3	¿Cuáles son las preguntas que el liderazgo aún no se ha hecho con relación al mundo del trabajo?	IDEA FUERZA	ANOTACIONES PREGUNTA 4
Bolivia	Debe saber gestionar su vida personal con su trabajo, y debe gestionar sus emociones y relaciones. Debe buscar el buen vivir.	Vida equilibrada	Básico el trabajo intrapersonal del líder (autoconocimiento)	¿La forma de trabajar pasa por las horas de trabajo?, ¿cómo generar flexibilidad laboral y así dar tiempo a los colaboradores?	Desafiar paradigma.	La gestión y los resultados surgen de un nuevo contexto social
Brasil	Habilidades comunicacionales "blandas", ética para tratar a las personas (respeto), validar la meritocracia y conocer los derechos de sus colaboradores.	Dimensión humana	Fortalecer el sentido, la ética y las dinámicas dialógicas internas	Para dónde vamos como empresa?, ¿cuál es nuestro desafío a cumplir?, ¿cómo alcanzaremos el reto?, ¿estoy preparado técnica y éticamente para liderar?	Propósito claro	Claridad del propósito y sentido, recursos básicos de éxito
Perú	Acercarse más a la psicología organizacional; comprender las metodologías cualitativas y acceder a nuevas metodologías para procesos internos.	Humanismo Consciente	Reedición de la construcción cultural y creencias del líder	¿Cómo mantener los equilibrios (y diálogo) por áreas?, ¿cómo medir los efectos al interior de la organización?, ¿cómo cuidar la sustentabilidad de la empresa?	Rentabilidad sustentable	Ética del cuidado sustentable del negocio y la cultura erg
Chile	Más que aprender hay que volver a los orígenes, a espacios cuidados, con sentido y confianza. Necesitamos volver a la esencia de nuestras organizaciones, de nosotros.	Origen colectivo	Memoria activa basada en un autocuidado constante	¿Tengo conciencia sobre lo que significa ser líder?, ¿qué estás consolidando con tu trabajo?, ¿cuál es tu sello de trascendencia frente a tu rol de líder?	Liderazgo carismático	Ontología consciente del líder bajo un contexto de gestión
Uruguay	Necesario aprender a lidiar con la hipervelocidad comunicacional. El aquí y el ahora de nuestra generación choca con la "Generación Y". Pasamos de lo analógico al hipertexto.	Tiempo dinámico	Fundar el diálogo desde la diversidad y la inclusión organizacional	¿La tecnología suprime o colabora con el liderazgo?, ¿qué instrumentos tecnológicos podrían contribuir a la autogestión?, ¿qué se espera del liderazgo?	Tecnología consciente	Fortalecimiento gnoseológico para habitar el futuro
Argentina	Bajo esta sociedad de la información urge que las empresas formen a sus líderes con cursos, seminarios, congresos, etc. Es el conocimiento el factor diferenciador del líder.	Educación continua	Fomentar la cultura de la calidad desde un aprendizaje aplicado	¿Cómo surge la validación del liderazgo, desde el mérito o la "dedocracia"? ¿los líderes conocen a su gente, comprenden la globalidad de sus urgencias?	Conocimiento 360°	La participación es el resultado de un conocimiento profundo
Colombia	Creo que a los líderes les falta estudiar mas temas de humanidades, ejemplo, filosofía. Los líderes en lo técnico están formados, falta el autoconocimiento.	Autoconocimiento individual	Liderar sin conocimiento (integral) resulta una trampa	¿Por qué estoy acá?, ¿cuál es mi rol en esta organización?, ¿cuál es el sentido de mi gestión?, ¿para qué trabajar 14 horas diarias?, ¿al servicio de qué estoy?	Preguntas intrapersonales	Un líder sin un sentido ontológico pierde instancias de impacto
Paraguay	Urge tener una mirada más holística sobre el rol de líder; hay que comprender no sólo la tarea personal, sino más bien el sistema, trascender a mi sola tarea.	Mirar sistémico	Fortalecer la lectura no lineal de la realidad organizacional	¿Qué haremos con nuestros impactos en general?, ¿qué compromiso tenemos con el medio ambiente?, ¿qué compromisos tienen con el impacto interno?	Hacerse cargo	Incentivar una construcción cultural axiológica coherente

ORGANIZACIÓN				ORGANIZACIÓN		
UBICACIÓN	PREGUNTA 1	IDEA FUERZA- P1	ANOTACIONES P1	PREGUNTA 2	IDEA FUERZA- P2	ANOTACIONES P2
PAÍS	¿Cómo se construye una organización fuerte, flexible y adaptativa en estos tiempos de alta incertidumbre?	IDEA FUERZA	ANOTACIONES PREGUNTA 1	¿Cuáles son los desafíos para transitar del clásico "Equipo de trabajo" a una verdadera "Comunidad de aprendizaje"?	IDEA FUERZA	ANOTACIONES PREGUNTA 1
Bolivia	Desde la confianza, y esta traducida desde una comunicación clara y fluida. Es básico crear una comunidad afiada.	Coordinar acciones.	La resiliencia suma una ética común que genera cohesión org.	Un equipo con solo amigos o competidores no logran nada. Una comunidad busca trascender frente a un desafío común.	Sueño común	La gestión cuando surge de un propósito claro es efectiva
Brasil	Con autoestima y con personas que se sientan libres y comprometidas. Hay que refundar las empresas, sus estructuras, liderazgos, creencias y comunicaciones.	Empoderamiento consciente	La resiliencia fortalece la estructura relacional de la organización	La interacción del líder es clave. Que sepa dialogar con el mismo y con el equipo. Que sepa reconocer saberes y articular diversos formatos conversacionales.	Liderazgo dialógico	El manejo conversacional generará conocimiento
Perú	El eje es la cultura organizacional, esta es única y diferenciadora y con el tiempo se transforma en reputación de marca. Surge desde acciones claras y continuas.	Consistencia conductual	Práctica cultural ética consensuada identitariamente	Es básico que cada colaborador confíe en los procesos de cambio, y a la vez, que comprenda que su rol individual es relevante al interior de la organización.	Confianza empoderada	Potenciar el talento humano, darle poder y un propósito común
Chile	El líder es clave ya que genera las condiciones integrales del equipo. Fundamental una buena comunicación, trabajo mancomunado y autogestión.	Trabajo mancomunado	Actos del habla resueltos y efectivos para la co creación	Hay que autogestionar un desarrollo profesional propio. Hay que construir redes y contactos internos (personas y áreas) en donde se pueda aprender y enseñar.	Autogestión profesional	Hay que empoderar las creencias y acciones del equipo
Uruguay	Con una efectiva Responsabilidad Social Organizacional (RSO): acciones reales, honestas, comprometidas, al servicio y conectadas con el sistema integral.	Compromiso organizacional	Actitud ética organizacional efectiva y al servicio	Inversión y educación continúa. Compromiso real con el nuevo conocimiento, y con la participación activa para así recepcionar estos insumos a nivel conductual.	Educación viva	Pedagogía teórica y ética inspirada desde la sinergia colectiva
Argentina	Con un diálogo expedito, con información y entendimiento. Fortaleciendo la cultura organizacional (desde la identidad) y el sentimiento de pertenencia	Pertenencia identitaria	Construcción cultural dialógica basada en el entendimiento grupal	Un equipo solo busca resultados, una comunidad surge desde el entendimiento. La tecnología ha sumado mucho en este tema al ampliar la interacción interna.	Tecnología del encuentro	Educar en Actos del habla para así coordinar acciones
Colombia	Desde la confianza y la coherencia. También es clave fortalecer las redes internas. La confianza disipa el miedo y promueve la colaboración colectiva.	Confianza transversal	Ética sólida comprometida con el cuidado organizacional	La clave está en las personas, y todo surge desde un buen liderazgo. El líder coach es creíble y funda su trabajo en el aprendizaje colectivo. Está al servicio.	Liderazgo coach	Líder que equilibra la ética, con la gestión y la participación
Paraguay	Con participación (horizontal) donde todos son responsables; clave el trabajo en equipo y trabajar por el reencuentro del cara cara. Falta interacción colectiva.	Interacción consciente	La sinergia de la co creación incentiva la coordinación colectiva	Buena formación, sin jerarquía, con núcleos representativos y pequeños comités para así hacer bajadas de contenidos, tomar decisiones y hacer seguimientos.	representaciones empoderada	Propósito común y compartido, transversal y de excelencia

LIDERAZGO				LIDERAZGO		
UBICACIÓN	PREGUNTA 3	IDEA FUERZA- P3	ANOTACIONES P3	PREGUNTA 4	IDEA FUERZA- P4	ANOTACIONES P4
PAÍS	¿Cuál es el aporte de la Identidad Organizacional (valores, ética, creencias, etc.) al fortalecimiento de la organización?	IDEA FUERZA	ANOTACIONES PREGUNTA 3	¿Cuáles son las preguntas que la organización aún no se ha hecho con relación al mundo del trabajo?	IDEA FUERZA	ANOTACIONES PREGUNTA 4
Bolivia	La identidad es la base fundamental. Son las reglas del juego, como también, el quiénes somos y el para dónde vamos.	Esencia movilizadora	Los valores y las creencias generan acción de excelencia	Las nuevas generaciones están viendo qué tan libres son, y qué tan rápido pueden rentabilizar con su esfuerzo... ese es tema.	Desafiando expectativas	La participación laboral está supeditada a los proyectos personales
Brasil	Es clave saber quién soy y estar orgulloso. Cuando reconozco mi identidad tengo mayor claridad para actuar, y todo esto surge desde un autoestima empoderado.	Conciencia del ser social	Autoconocimiento como constructor de cultura compartida	¿Qué aporta esta empresa a la sociedad?, ¿respetamos los derechos de nuestros trabajadores?, ¿en esta empresa la gente crece o se jibariza?, ¿somos éticos?	Rol social	Resultados no sólo económicos sino que sociales
Perú	Toda persona debe entender el sentido de propósito de su compañía. Y la ética (dimensión central) debe estar en coherencia conductual con sus colaboradores	Autopercepción diferencial	Resultado compartido y en base a una ética sistematizada y común	¿Cómo levantar culturas coherentes y sostenibles en el tiempo?, ¿qué nos falta por desafiar (y aprender) para vivir desde prácticas éticas y verosímiles?	Ontología axiológica	Identidad inspirada en un conocimiento activo y compartido
Chile	La identidad es la marca, la marca no es un producto sino que la cultura. La identidad es el espacio que te diferencia, es el intangible que te lleva al éxito.	Cultura diferenciadora	Mitos, ritos e hitos, creencias y valores, todo tras un resultado	¿Cuáles es el aporte de mi empresa a la sociedad?, ¿cuál es el sentido de mi trabajo?, ¿nos gusta hacer el trabajo que realizamos a diario?, ¿por qué?	Responsabilidad genuina	La excelencia de la gestión al servicio de un sentido consciente
Uruguay	Algunas demandas aún parecen primitivas, una de ellas es la necesidad de la organización de practicar efectivamente lo que propone. Estar en coherencia.	Experiencia aplicada	Mantener creencias y materializar valores resulta una urgencia	¿Cuál es el futuro del trabajo?, ¿cuál es el papel de la empresa en la presentación de una realidad que demanda (a mediano plazo) menos personas?	Incertidumbre laboral	Aplicar sentido de urgencia con el futuro y los nuevos saberes
Argentina	¡Muchísimo! Una empresa no es sólida si no tiene una identidad clara. La mayoría de las empresas han saltado su identidad, visibilizando sus valores y creencias.	Identidad viva	Los valores y las creencias son el capital activo de una empresa	¿Cómo llevamos a la población a una reflexión sobre el impacto de la tecnología en el hacer laboral diario?, ¿qué se hace con la robotización y el trabajo?	Tecnología laboral	Dar un valor activo al conocimiento, al trabajo y el futuro
Colombia	La identidad es la cultura. La claridad identitaria genera compromiso, orgullo y pertenencia. La identidad es desde adentro hacia afuera, es colectivo.	Autoconocimiento coherente	Memoria activa axiológica inspirada en resultados efectivos	¿Cómo están los trabajadores?, ¿estaré haciendo el máximo para cuidar la calidad de vida de la gente?, ¿la gente en esta empresa se desarrolla?	Cuidado organizacional	Cultura interna resiliente al servicio del ser individual/social
Paraguay	Genera pertenencia al interior del colectivo, marca una diferencia con el entorno e impacta en la reputación desde una conducta coherente y consistente.	Arraigo diferenciador	Alineamiento de valores y creencias tras una ética común	¿Qué deseamos proyectar como empresa?, ¿hasta cuándo utilizaremos estructuras rígidas para trabajar?, ¿cómo crear nuevos modelos de gestión?	Innovación cognitiva	Desafiar el actual conocimiento para una nueva gestión

ANEXO 8: INFORMACIÓN SOBRE LOS ENTREVISTADOS

1.-Argentina / Caso 1: Entidad financiera, liderazgo y crisis. (E. privada).

Gustavo Coppola / Consultor comunicacional

- **Coppola fue el consultor senior que lideró el acompañamiento comunicacional (para crisis) con la empresa por más de dos años. Aprobado**

PhD. D © Relaciones internacionales, ciencias políticas y gobierno, Diploma superior en conflictos ambientales y planificación participativa, Licenciado en comunicación, escritor (Gestión de riesgo comunicacional) y académico internacional. www.coppolayasoc.com / coppola@coppolayasoc.com

2.- Argentina / Caso 2: Cambio en escuela técnica del Estado. (E. pública).

Gustavo Coppola / Consultor comunicacional

- **Coppola fue quien encausó el proceso administrativo de esta empresa pública en proceso de cambio. Le tocó sostener la crisis y encausarla.**

pH. D © Relaciones internacionales, ciencias políticas y gobierno, Diploma superior en conflictos ambientales y planificación participativa, Licenciado en comunicación, escritor (Gestión de riesgo comunicacional) y académico internacional. www.coppolayasoc.com / coppola@coppolayasoc.com

3.- Brasil / Caso 1: Siderúrgica por coyuntura quiebra su cultura. (E. privada).

Sergio Le-Bert / Ex Gerente de RRHH de la empresa en Chile

- **Le-Bert fue el gerente de RRHH (siderúrgica) en Chile por años, a la vez, fue quien vivió la experiencia de la crisis final de la compañía en Brasil.**

Máster en administración de empresas, Psicólogo laboral y Diploma en dirección estratégica de RRHH. Gerente de RRHH para Cruz Verde, Alcoa y Gerdau. Actualmente académico y consultor para el Centro de ingeniería organizacional de la Universidad de Chile. sergiolebert@gmail.com

4.- Brasil / Caso 2: UNESP y escuela de líderes. (E. pública).

Oscar D'Ambrosio / Doctor y Periodista de reconocimiento en los medios de Brasil

- **Por años Oscar trabajó en el equipo comunicacional corporativo de la Universidad de Sao Paulo, conociendo en profundidad la escuela de líderes.**

Graduado en Periodismo, Graduado en Letras, Especialización en Literatura Dramática, Maestría en Artes Visuales, Doctor y postdoctorando en el Programa de Educación en Arte e Historia de la

Cultura. Autor de varios libros en el campo del arte naif y el arte contemporáneo.
oscar.dambrosio@fcmsantacasasp.edu.br

5.- Chile / Caso 1: Liderazgo y directores de orquesta. (E. privada)

Liliana Umpierrez / Coach Ontológica y consultora organizacional

- **Por más de dos décadas ha trabajado con equipos de alto rendimiento y ha colaborado en la profundización de la cultura de diversas multinacionales en Chile.**

Trabajadora Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Coach Ontológico de The Newfield Network, entidad con certificación internacional por la Federación Internacional de Coaching. Profesional con gran experiencia organizacional (cultura, clima, comunicación, liderazgo, cambio, etc.). lili@entribu.cl

6.- Chile / Caso 2: Gerencia de felicidad y liderazgo (E. pública)

Rodrigo Rojas / Creador de proyecto (Ex Gerencia de Felicidad, BEME)

- **Rojas fue el creador de la Gerencia de Felicidad. Por más de diez años lideró todos los programas y emprendimientos de esta gerencia (BEME).**

Magíster © en dirección de personas y organizaciones, Psicólogo, Licenciado en psicología, *Coach* ontológico (certificado) y Diploma en gestión estratégica de RRHH. Ha sido gerente de RRHH Banco Santiago, Latam, Banco Estado y Universidad San Sebastián. rojasfon@gmail.com

7.- Colombia / Caso 1: Certificación y cambio para industria (E. privada)

Nelson Betancourt Pedraza / Líder del proyecto en IMUSA

- **Betancourt fue quien planificó y ejecutó el plan transformacional cultural interno de IMUSA, encausando sus procesos formativos.**

Ingeniero industrial especializado en gerencia de producción, auditor líder para las plantas de Colombia en los sistemas de gestión ISO 9001 calidad, ISO 14001 medio ambiente, OHSAS 18001 seguridad y salud ocupacional. 27 años en Groupe Seb. nebepe2010@hotmail.com

8.- Colombia / Caso 2: Cooperación social y cambio cultural (E. pública)

Sandra Alzate / Líder del proyecto

- **Alzate fue una de las líderes de este organismo público, quien tuvo la misión de crear estructura y administrar un billón de pesos colombiano.**

Negociadora internacional, experta en gestión de recursos ante Gobiernos, Agencias Intergubernamentales, ONG Internacionales y Sector privado. 25 años de experiencia en diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas: Eacom, Hábitat, Ihsacq, Representante de EuroLAC. salzatec@gmail.com

9.- Ecuador / Caso 1: Organización social (ONG) y cambio (E. privada)

Raquel Escobar / Sub Directora de la organización

- **Escobar fue la sub directora de esta ONG, y quien lideró todos los procesos y crisis organizacionales que fueron surgiendo con el tiempo.**

Magíster en Ciencias políticas, Licenciada en comunicación, Especialización en investigación, Diploma superior en comunicación para el desarrollo y ciudad, Diploma superior en comunicación y sociedad informacional. Consultora y académica para América Latina. raquelour@hotmail.com

10.- Ecuador / Caso 2: Organismo de justicia funda su identidad (E. pública)

Diana Victoria Vargas Pedraza / Consultora Organizacional

- **Vargas fue consultora contratada para hacer el diseño interno comunicacional para esta institución pública ecuatoriana.**

Magíster en gerencia del talento humano, Especialista en gestión de RRHH, Comunicadora social y periodista. Directora Especialización en Gerencia de Comunicación Org. (U. de La Sabana). dianavictoria68@hotmail.com

11.- Perú / Caso 1: Líder y guardián de la cultura organizacional (E. privada)

Rodrigo Badilla / Gerente General de Líderman.

- **Badilla como Gerente general de Líderman para Chile, sistematizó la globalidad de los temas y experiencias narradas para este estudio.**

MBA executive e Ingeniero en administración de marketing, Escuela de Negocios de la Universidad de Chile. Diploma de gestión de retail. Líder de negocios para Johnson's, Megasecuritys, Fashion's Park y Nokia. Actualmente es el gerente general de Líderman SPA Chile. rodrigo@liderman-chile.cl

12.- Perú / Caso 2: Liderazgo laxo y cultura organizacional frágil (E. pública)

Miguel Antezana / Director Antezana Comunicaciones.

- **Antezana fue el consultor senior que lideró esta problemática organizacional, bajo una intensa intervención con la empresa pública.**

Master executive direction and financial management, Economista, Master of business administration y *Coach* ontológico -certificado. Coordinador académico para el Diplomado internacional de comunicaciones internas en ESAN. Profesor para posgrados y consultor Senior miguel@antezanacc.com

13.- Paraguay / Caso 1: Empresa en pleno proceso de cambio (E. privada)

Gisella Lefebvre / Consultora en comunicación

- **Lefebvre fue la consultora senior de esta empresa del Paraguay, quien ha acompañado por años este proceso transformacional de liderazgo.**

Máster en Marketing y Comunicación, Licenciada en Ciencias de la comunicación y académica investigadora. Socia fundadora de “Proyectarse, gabinete de comunicación y responsabilidad social organizacional”. Miembro de Directiva de ADEC. gerencia@proyectarse.com.py

14.- Paraguay / Caso 2: Hospital creativo y ético (E. pública)

Mabel Ossandón Trejo / Consultora Organizacional

- **Ossandón fue la consultora internacional (senior) que encausó este proceso organizacional, expandiendo la innovación en forma co-constructiva.**

Magíster en Neurociencia de la Educación (candidata), Coach Ontológico, Relacionadora Pública (Licenciada), Interventora en crisis de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Académica de la Universidad Bolivariana de Chile. mossandon01@gmail.com

15.- Bolivia / Caso 1: Creando identidad multicultural. (E. privada)

Gabriel Justiniano / Director de INVERSA

- **Justiniano fue el consultor senior que trabajó el proceso de cambio de esta minera, basando su gestión en estudios e intervenciones continuas.**

Consultor internacional y representante para América Latina The Team John Maxell. Ceo de INVERSA *Coaching* Group. Licenciado en derecho, Abogado, Diploma en gestión en el ámbito universitario y *Coach* ontológico - organizacional (certificado). gabrielcoach@consultorainversa.com

16.- Bolivia / Caso 2: Prometer desde la incoherencia interna (E. privada)

Gabriel Justiniano / Director de INVERSA

- **Justiniano acompañó como *coach senior* en los procesos conversacionales con los líderes de la gerencia de RRHH de la empresa.**

Consultor internacional y representante para América Latina The Team John Maxell. Ceo de INVERSA *Coaching* Group. Licenciado en derecho, Abogado, Diploma en gestión en el ámbito universitario y *Coach* ontológico - organizacional (certificado). gabrielcoach@consultorainversa.com

17.- Uruguay / Caso 1: Liderar desde un maltrato *soft*. (E. pública)

Pamela Toro Zúñiga / Directora GDS Consultores

- **Toro fue la consultora internacional (senior) que sostuvo el proceso de esta empresa, junto con su historia y diagnósticos organizacionales.**

Magíster en dirección y administración de RRHH y Magíster en habilidades directivas, Asistente social, Diploma en Comunicación estratégica y *Coach* ontológico. Ceo de GDE consultores con más de 25 años. Académica para pos grados en diversas Escuelas de negocio. pmtoro@gdeconsultores.cl

18.- Uruguay / Caso 2: El arte de refundar un modelo de negocio (E. privada)

Carlos Wysokikamien / *Coach* y consultor internacional

- **Wysokikamien fue el consultor (senior) por años de esta empresa, acompañándola en esta etapa de inflexión -modelo de negocio.**

Coach Ontológico y *coach* organizacional en Liderazgo Generativo (Bob Dunhan). Consultor Organizacional (*Senior*) y de Recursos Humanos para la empresa WorkSolution (Uruguay, México, USA, Chile y Perú). Actualmente es el director The Newfield Network Uruguay. Carlosw@worksolution.com.uy