

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Escuela de Ciencias de la Comunicación



“La comunicación, una estrategia para construir liderazgo”

Sergio Vladimir Castillo Rodríguez

Guatemala, septiembre 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Escuela de Ciencias de la Comunicación



“La comunicación, una estrategia para construir liderazgo”

Trabajo de Grado presentado por

Sergio Vladimir Castillo Rodríguez

Previo a optar al título de

Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Asesora de monografía

PhD Aracelly Krisanda Mérida González

Guatemala, septiembre 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Escuela de Ciencias de la Comunicación

Director

Licenciando César Augusto Paiz Fernández

Consejo Directivo

Representante Docente

M.A. Silvia Regina Miranda López
PhD Marco Julio Ochoa España

Representantes Estudiantiles

José Guillermo Herrera López
Gerardo Iván Porres Bonilla.

Representante Egresados

M Sc. Ana Cecilia del Rosario Andrade de Fuentes

Secretario

M.A. Héctor Arnoldo Salvatierra

Gabriela Eugenia Menegazzo Cu
Heber Libni Emanuel Escobar Juárez

Junta Examinadora

PhD Aracelly Krisanda Mérida González Asesora/ Presidenta
M.A. Luis Arturo Pedroza Gaytán Lector/examinador
M.A. Amanda Ballina Talento Lectora/examinadora

Guatemala, 12 de septiembre de 2022
Orden de impresión
Ref. CG-Akmg- No. 0031-2022

Licenciado
Sergio Vladímir Castillo Rodríguez
Carné: 2382 70416 0106
Registro académico: 199915422
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad de Guatemala

Estimado Licenciado

Nos complace informarle que, con base a la autorización de informe final de trabajo de grado por asesora, con el título "La comunicación una estrategia para construir liderazgo". Se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que sean entregados en un plazo no mayor de 30 días calendario

- a) Un (1) ejemplar impreso y un CD conteniendo el archivo digital del Trabajo de Grado para la Biblioteca Central.
- b) Dos (2) ejemplares impresos para la Biblioteca Flavio Herrera y dos (2) CD conteniendo el archivo digital del Trabajo de Grado

Es para nosotros un orgullo contar con un profesional como usted, egresado de esta Escuela, que cuenta con todas las calidades para desenvolverse en cualquier empresa en beneficio de Guatemala, por lo que le deseamos toda clase de éxitos en su vida.

Atentamente,

"Id y enseñad a todos"



PhD. Aracelly Krisanda Mérida González
Coordinadora Comisión de Grado



Vo.bo. Lic. César Augusto Paiz Fernández
Director Escuela de Ciencias de la Comunicación
Edificio M2, Ciudad Guatemala, C.A.
www.comunicacion.usac.edu.gt
(502)24188920

c.c. archivo
AKMG/Lucial

**Para efectos legales el autor
es el único responsable del contenido de este trabajo**

Dedicatoria

A mis padres por darme la oportunidad de mi formación académica y mostrarme que para alcanzar las metas debemos esforzarnos al máximo.

Agradecimientos

A Dios por darme la fuerza en cada momento de mi vida y por la bendición de tener salud.

A mis hermanos por ser un apoyo moral y estar siempre presente.

A mi Asesora PhD. Aracelly Krisanda Mérida González por su gran apoyo, colaboración y en comprensión en cada momento.

A la familia Cabrera especialmente a Sofia Cabrera por su paciencia en todos estos años.

A Mynor Flores, Jhonny Morales, Eduardo Colindres, Marlyn Cano, Italo Escobar, PhD. Violeta Florián, PhD. Sergio Mollinedo (Q.E.P.D), Agradecimiento total porque me ayudaron en mi formación personal y profesional y sobre todo por brindarme su amistad.

Contenido

CAPÍTULO 1	1
ANOTACIONES PRELIMINARES	1
1.1. Título de tema	1
1.2. Introducción	1
1.3. Antecedentes	2
1.4. Justificación	3
1.5. Descripción y delimitación del tema	4
1.6. Objetivos	4
1.6.1 Objetivo General	4
1.6.2 Objetivos específicos	4
CAPÍTULO 2	5
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
2.1. Teorías de la comunicación que respaldan el objeto de estudio	5
2.1.1. Teoría de motivación	5
2.1.2. Teoría de los Rasgos	6
2.1.3. Teoría del comportamiento	7
2.1.4. Teoría Institucional	7
2.1.5. Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	8
2.2. Comunicación	10
2.3. Proceso de la comunicación	12
2.4. Funciones de la comunicación	13
2.5. Tipos de comunicación	14
2.6. Comunicación efectiva	15
2.7. Liderazgo	15
2.8. Tipos de liderazgo	18
2.9. Clasificación de liderazgo	20
CAPÍTULO 3	22
LA COMUNICACIÓN, UNA ESTRATEGIA PARA CONSTRUIR LIDERAZGO	22
3.1. Comunicación y liderazgo	22
3.1.1. Elementos para la comunicación	22
3.1.2. El líder y la comunicación no verbal	31
3.2. Caso práctico	36
3.2.1 Importancia de la Comunicación en la construcción de una empresa	36
3.2.2 Estrategias de comunicación y liderazgo como aporte a la toma de decisiones	40
CONCLUSIONES	45
RECOMENDACIONES	46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
ANEXO	54

Capítulo 1

Anotaciones preliminares

1.1. Título de tema

“La comunicación, una estrategia para construir liderazgo”

1.2. Introducción

En la actualidad la comunicación ha tomado un rol importante para el establecimiento y desarrollo del liderazgo como un elemento que influye dentro de la toma de decisiones de las personas en los diferentes contextos ya sean estos, políticos, sociales, de desarrollo personal y profesional, por esta razón es importante que el estudiante egresado de la licenciatura de Ciencias de la Comunicación realice este tipo de monografías con el objetivo de fortalecer las capacidades tanto del estudiante, del comunicador como de los ciudadanos.

En ese sentido en la presente monografía en el primer capítulo se abordarán las anotaciones preliminares con el fin de realizar un pequeño esbozo de la situación actual de la comunicación y el liderazgo, de igual manera se delimita el alcance del objeto de estudio.

En el segundo capítulo se realizará un respaldo teórico sobre la comunicación, lo que permitirá generar el análisis para describir los elementos claves de la comunicación para generar el liderazgo.

En el tercer capítulo se abordará todo lo relacionado a las técnicas e instrumentos de recopilación de información, y en el último capítulo se realiza una descripción de la planificación de las actividades y recursos empleados para el desarrollo de la investigación.

1.3. Antecedentes

De acuerdo con la investigación que se realizó con el fin de identificar y evidenciar los antecedentes sobre el estudio que se han realizado en la Escuela de Ciencias de la Comunicación sobre el estudio de la comunicación como una estrategia para construir liderazgo, se logró identificar se ha investigado sobre ambos conceptos, sin embargo, su enfoque ha sido diferente y se ha basado en determinar cómo estos influyen en diferentes entornos y contextos.

Los estudios realizados sobre la comunicación y el liderazgo realizados se han enfocado en determinar cómo estas dos herramientas influyen en el desarrollo del ser humano para desenvolverse o interactúan en los entornos o contexto en los que habitualmente se desarrollan.

En ese sentido, Sagastume (2015) en su trabajo de tesis “Comunicación y Liderazgo para una red de mercadeo exitosa” busca determinar como la comunicación influyen para generar o desarrollar el liderazgo para la creación de negocios basados en redes y como esta influyen para que este tipo de negocios sea exitoso.

Asimismo, dentro de los estudios realizados que se encuentran enfocados en determinar el papel que desempeña la comunicación para fortalecer o generar el liderazgo, se encuentra el trabajo de tesis realizado por Rivas (2004) “*Proceso para la elaboración del medio impreso alterno “El folleto” dentro de la comunicación popular sobre el tema “El liderazgo” dirigido a las promotoras facilitadoras afiliadas a la Coordinadora Nacional de Viudas de Guatemala en el Depto. del Quiche*”, Rivas en dicho estudio pretende establecer o describir como los diferentes procesos y modelos de comunicación influyen en el liderazgo de las mujeres para generar una participación activa de las mujeres que permita establecer estrategias para la difusión de información.

Por su parte, Dubón (2018) en su trabajo de tesis “Formas de Comunicación y Liderazgo entre los alumnos del nivel primario de un colegio privado de la ciudad de Guatemala”, tiene

como objetivo tanto describir las formas de comunicación que son utilizadas en el proceso de enseñanza aprendizaje entre los alumnos del nivel preprimario, como evidenciar cuáles son las formas de liderazgo utilizadas y aplicadas por los alumnos para desarrollar dentro del colegio.

1.4. Justificación

Partiendo de la concepción que el ejercicio del liderazgo involucra un proceso de aprendizaje que implica el desarrollo de habilidades y el modelaje del carácter que le permitan al líder mostrar aquellos rasgos de su personalidad que mejor despierten la simpatía y aceptación en él.

Es fundamental que un buen líder debe desarrollar la cualidad de saber escuchar para poder conocer las necesidades, ideas y estrategias necesarias para garantizar la trascendencia de su liderazgo que permita al mismo tiempo lograr alcanzar tanto los objetivos que él se ha planteado como los objetivos de la empresa, organización o institución o en el contexto donde él se desarrolle. Sin embargo, esta debe ser de manera integral en cada una de las áreas de su vida personal y profesional, esto con el fin de que exista una coherencia entre lo que se piensa, se dice y se realiza.

Sin embargo, el líder para alcanzar sus metas y generar un impacto dentro del contexto donde se desarrolle, el líder debe fomentar la comunicación para identificar y conocer el contexto lo que a su vez permite fortalecer el desarrollo de la comunidad, como generar un impacto o influencia sobre los seguidores o su grupo de intervención generando con ello un sentido de pertinencia y que en forma de equipo se trabaje para la consecución de los objetivos propuestos.

Es por ello y por el rol que juega a comunicación juega un rol importante para la transmisión de la información y la generación de opinión e influencia en la toma de decisiones en los diferentes contextos ya sean estos, políticos, sociales, de desarrollo personal y profesional,

es importante el desarrollo de este tipo de monografías para con el objetivo de fortalecer las capacidades tanto del estudiante, del comunicador como de los ciudadanos.

1.5. Descripción y delimitación del tema

Debido a la importancia que en la actualidad tienen estos dos elementos la comunicación y el liderazgo, para el desarrollo de las capacidades y aptitudes de los ciudadanos y del comunicador social, para generar debate, soluciones o incidir en la toma de decisiones tanto políticas, coyunturales, profesionales como personales, en la presente monografía se pretende describir el alcance e importancia de la comunicación como una estrategia para construir el liderazgo, y por la naturaleza de la monografía, el estudio abordará el análisis de planteamientos teóricos de diferentes autores con el propósito de ampliar y profundizar en el conocimiento. El mismo se delimita geográficamente en el territorio guatemalteco. Asimismo, por la falta de información este estudio será una monografía investigativa con el fin de establecer el punto de partida del estudio de la comunicación como un elemento clave para desarrollar el liderazgo.

1.6. Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Describir los procesos de la comunicación como elementos claves para la construcción del liderazgo.

1.6.2 Objetivos específicos

- Identificar los diferentes procesos y características de la comunicación y el liderazgo.
- Resaltar la relación entre la comunicación y el liderazgo.

Capítulo 2

Fundamentación Teórica

La comunicación es un elemento esencial para poder desarrollar el liderazgo; de acuerdo a diferentes investigaciones en la actualidad parece imposible que el hombre haya sido capaz de liderar espacios en las diferentes estructuras de la sociedad, es por ello, es importante describir su relación con el desarrollo del liderazgo, como un factor para alcanzar los objetivos y metas establecidas. En ese sentido en el presente capítulo se abordarán tanto las teorías que influyen dentro del desarrollo del liderazgo, así como también se abordarán las diferentes conceptualizaciones y características de la comunicación y el liderazgo.

2.1. Teorías de la comunicación que respaldan el objeto de estudio

2.1.1. Teoría de motivación

De acuerdo a Araya y Pedreros (2013) la motivación es toda acción que hace que las personas reaccionen o se comporte de determinadas maneras, es decir; cuando se habla de motivación no solo se refiere a la gente sino también al individuo que genera dicha motivación.

En ese sentido, dentro del contexto de la comunicación y el liderazgo existen diferentes teorías motivacionales que influyen en la creación y desarrollo del liderazgo, las cuales se clasifican en teorías de contenido y de proceso. La primera se refiere a aquellas teorías que se basan en el estudio y análisis de las causas que generan la motivación en las personas y la segunda se centra en analizar cómo se desarrolló el proceso que emplean las personas para lograr motivar.

Entre las principales teorías de motivación se pueden mencionar las de Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg y McGregor (Teoría X e Y). A continuación, se presentan algunos rasgos generales de dichas teorías (Cetys Educación continua (2021) recuperado de <https://www.cetys.mx/educon/teorias-de-motivacion-y-liderazgo/>):

- **Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland:** esta se refiere o establece que las personas o el individuo encuentran la motivación al anhelar satisfacer sus necesidades de logro, poder y afiliación.
- **Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow:** sostiene que existen distintos niveles de necesidades de acuerdo a las prioridades de cada individuo, esta teoría se encuentra representada por una pirámide de 5 niveles. A medida que se satisfacen las necesidades más básicas, el ser humano crea nuevos deseos, pero en esta ocasión son aun más elevados y, por ende, crea mayores necesidades.
- **Teoría de motivación e higiene de Herzberg:** esta teoría centra su atención, en que el ser humano está influenciado por la búsqueda de factores que permitan satisfacer sus necesidades lo que representa un factor de motivación que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, por otro lado, los factores de higiene están relacionados con los niveles de insatisfacción lo que repercuten en la motivación, ya que, si faltan o son inadecuados, causan insatisfacción.
- **Teoría X e Y de McGregor:** sostiene que los directivos o altos mandos pueden pensar de dos formas distintas; de acuerdo con la teoría X los trabajadores solo tienen un rendimiento alto si este trabaja bajo presión o amenazas, y solo de esa manera se consigue mayor crecimiento y producción, mientras que la teoría Y considera que un buen desempeño se obtiene bajo buenas condiciones de trabajo.
- **Modelo jerárquico ERC de Alderfer:** esta toma como base la teoría de la pirámide de Maslow, modificando los niveles de necesidades que el individuo o las personas tienen, a diferencia de la pirámide de Maslow el modelo de Alderfer presenta tres niveles de necesidades: necesidad de existencia, de relación y de crecimiento. Su teoría afirma que cuanto menos se cubra una necesidad, más se desea satisfacerla, y cuanto más se logre cumplir un tipo de necesidades, más se desea satisfacer las necesidades de orden superior.

2.1.2. Teoría de los Rasgos

Esta teoría establece que el liderazgo es algo innato del ser humano, es decir el líder nace no se hace, los diferentes autores que representan esta teoría defienden que la identificación de

los rasgos dentro del contexto del liderazgo son aquellas características de la personalidad, aspecto físicas o intelectuales que hacen que se diferencien de las personas que son líderes de aquellas personas que no lo son. En ese sentido, y con el fin de respaldar la presente investigación, se presentan las aportaciones de los autores más sobresalientes en la teoría de los rasgos:

- **Taylor (1911):** en su abordaje establece que a mayor motivación (recompensas vrs castigo), mayor rendimiento.
- **Mayo (1933):** a partir del concepto del hombre como un ente social, en busca de relaciones sociales dentro del trabajo identifica dos factores para el éxito del liderazgo. El primero está relacionado con el grado de autoritarismo-democracia, es decir; el líder orientado a la producción, mientras que el segundo hace referencia a la satisfacción, es decir; el líder está orientado al grupo donde generar su influencia.
- **Stogdill (1948):** establece que los rasgos asociados a los líderes son la inteligencia, la personalidad y las capacidades.

2.1.3. Teoría del comportamiento

De acuerdo con estudios realizados sobre el liderazgo sostienen que esta teoría se basa en mejorar la forma de categorizar a los líderes es por medio de las características o estilos de comportamiento los que definen o diferencian a un líder de una persona que no lo es.

La teoría del comportamiento también llamada Teoría Behaviorista, tiene como premisa fundamental el énfasis en las personas. Esta teoría estudia a las personas y a su comportamiento en manera individual, identificando y estableciendo que la motivación mejora el desempeño y el entorno donde se desarrollen las personas.

2.1.4. Teoría Institucional

De acuerdo con Restrepo y Rosero (2002) la principal característica de la teoría institucional es que orienta el análisis de los entornos institucionales a contextos normativos establecidos

socialmente, en los que existen las organizaciones, es decir, esta teoría se centra más en la construcción organizativa de acuerdo con las reglas sociales.

Por otro lado, diferentes autores sostienen que partiendo desde un enfoque o concepción empresarial la teoría institucional resalta que las organizaciones cambian y se ajustan al contexto en el que se desarrollan. Desde este enfoque, el diseño organizativo se considera un proceso establecido por factores internos y externos que influyen el contexto organizativo del institución o empresa a lo largo del tiempo (Wolters Kluwer, Teoría Institucional recuperado el 10/08/2021 de https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTcxNTtbLUouLM_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAOFI3mTUAAAA=WKE).

2.1.5. Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron un modelo de liderazgo, basados en el modelo establecido por Fred Fiedler modelo de Contingencia para el Liderazgo en 1951, Hersey y Blanchard se enfocaban también en los colaboradores y no únicamente en el rol del líder sobre sus subordinados para ejercer influencia y control.

En ese sentido, el modelo de ambos profesionales propone que el líder o responsable de dirigir un grupo u organización debe variar su forma de interactuar y abordar las tareas o acciones en función de las condiciones de sus colaboradores, es decir, dicho modelo señalaba que los líderes deben actuar de acuerdo con el grado de madurez del subordinado.

La aplicación del modelo de Hersey y Blanchard consiste en 6 pasos:

1. Identificar y establecer cuál es el grado de madurez o de desarrollo de cada elemento del equipo en relación con su puesto.
2. Determinar el nivel de competencia de cada integrante del equipo.
3. Definir las funciones y actividades existentes o necesarias para realizar con mayor rendimiento posible el trabajo.

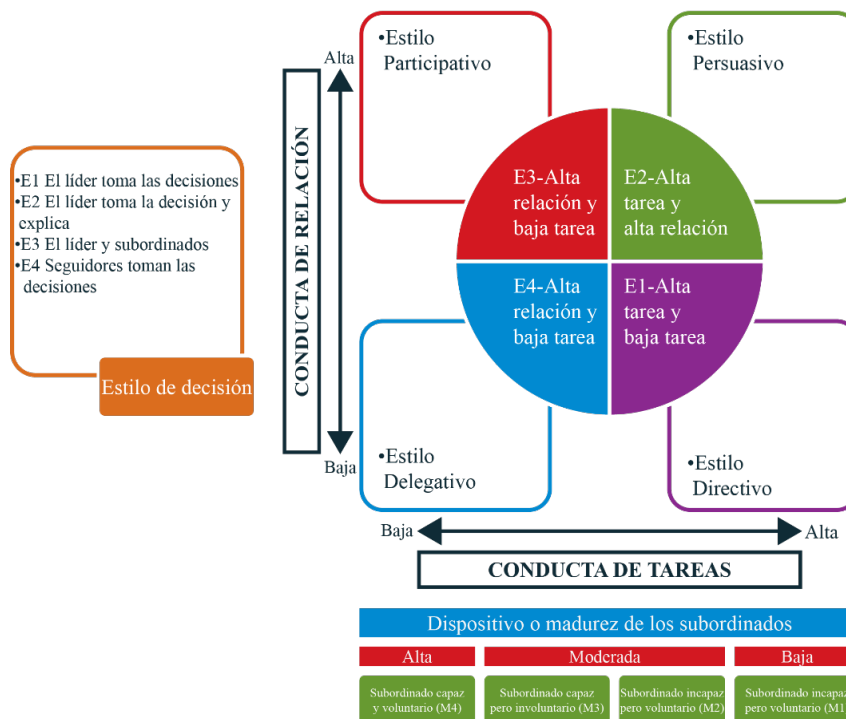
4. Implementar los conocimientos idóneos para realizar cada tarea.
5. Evaluar el grado de motivación y confianza de cada miembro del equipo.
6. Aplicar el estilo de liderazgo adecuado de acuerdo a cada contexto.

Sin embargo, establecían que para su efectiva aplicación del modelo se debe distinguir entre los dos estilos de directivos:

- **Comportamiento directivo:** El líder identifica y establece las acciones y actividades que deben realizarse al mismo tiempo que determina los procesos que deben implementarse para realizarlas para obtener el resultado deseado.
- **Comportamiento de apoyo:** El líder promueve la colaboración y fomenta la toma de decisiones de manera conjunta entre el equipo.

Lo anterior permite establecer 4 estilos de liderazgos, los cuales pueden ser empleados en cualquiera de los dos estilos directivos (dirección o apoyo).

Ilustración 1 Estilo de liderazgo



Fuente: CeoLevel. Liderazgo situacional (Módulo de Hersey - Blanchard) por Alejandro Pérez (2014)

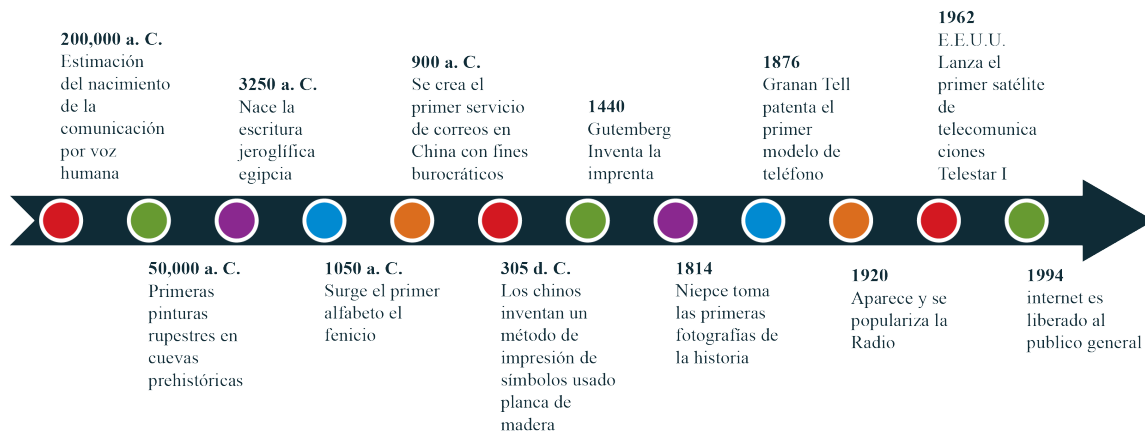
De acuerdo con la imagen anterior, el modelo de Hersey y Blanchard identifica 4 estilos de liderazgo y cada uno con su propio nivel de madurez de los subordinados, con el cual se explica la importancia de enfocarse también en los colaboradores y no únicamente en el rol del líder sobre sus subordinados para ejercer influencia y control.

2.2.Comunicación

A través de la historia la comunicación han sido un elemento fundamental para el desarrollado de las civilizaciones y el establecimiento de sus relaciones y la interacción con otros grupos de personas, si bien es cierto, no existe una fecha exacta en la que se pueda establecer el inicio de la comunicación, si se puede describir una serie de hechos o acciones que han delimitado el desarrollo del uso de la comunicación para establecer las relaciones sociales y la transmisión de mensajes claves para comunicarse e interactuar con otras personas.

De acuerdo a la investigación realizada por Uriarte (2020) “Historia de la Comunicación”, la primera de todas las formas de comunicación entre los seres humanos fue el lenguaje, con la aparición del Ser humano hace 2.5 millones de años, y con ello fueron estableciéndose diferentes formas de comunicación, verbal no verbal, se da el apareamiento de la escritura y con ello el desarrollo de las tecnologías para la comunicación. En ese sentido, Uriarte establece una propuesta de línea de tiempo de la comunicación:

Ilustración 2 Línea del tiempo de la comunicación



Fuente: Elaboración propia (2021)

Con la evolución de la comunicación y de las formas de comunicarse del ser humano, surgió un elemento clave que fortalece el establecimiento de las relaciones sociales en los diferentes dinámicas y contextos de las sociedades, posicionando al ser humano como líder que influye en el logro de alcanzar un propósito o metas y con ello son capaces de inspirar y guiar a los demás a alcanzar dichas metas y convertirse así en un modelo para todos.

Según Estrada (2007), en su documento “Liderazgo a través de la historia”, la evolución del liderazgo puede establecerse o identificarse desde los grandes movimientos históricos donde los grandes líderes dirigieron a otros hombres, mientras administraban y dirigían sus países, planeaban y organizaban grandes exploraciones, y mientras encabezaron y controlaron guerras, entre otros.

En ese sentido, la comunicación es un elemento indispensable e imprescindible para el desarrollo del ser humano y el establecimiento de sus relaciones, por lo tanto, esta juega un papel importante en el desarrollo del liderazgo.

De acuerdo con Guardia de Viggiano, (2009) la comunicación es el proceso mediante el cual un individuo, llamado emisor, transmite un mensaje, y este es comprendido por otra persona la cual es llamada receptor o destinatario y a quien va dirigido el mensaje, todo ello debido

al establecimiento de un código común. Este proceso incluye dos etapas: la emisión y la recepción del mensaje, conocidas también como codificación y decodificación.

Sin embargo, Catherina Kerbrat-Orecchione citada por Guardia de Viggiano, (2009) reformula ese esquema de la comunicación, para tomar en cuenta otros conceptos como: competencias lingüísticas y paralingüísticas, competencias ideológicas y culturales, determinaciones psicológicas y psicoanalíticas y las restricciones del universo del discurso.

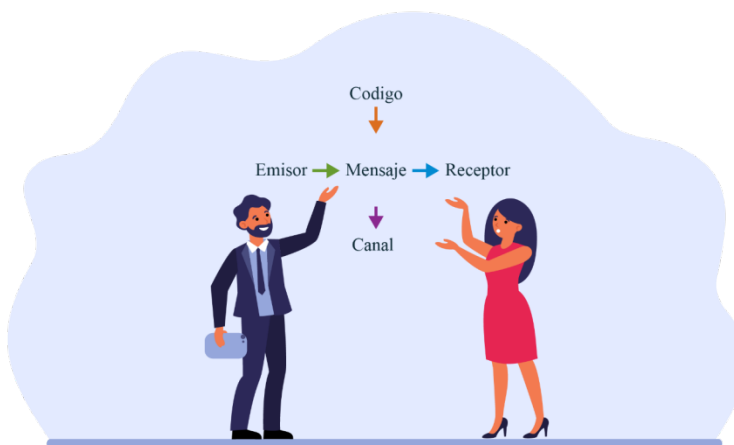
2.3. Proceso de la comunicación

Como lo establece Rodas (2017), en su estudio, en el intercambio de información existen diferentes componentes como:

a) Elementos de la comunicación.

- Emisor: es quien inicia el proceso de comunicación y quien genera y envía el Mensaje.
- Receptor: es la persona que recibe el mensaje y lo interpreta.
- Mensaje: es un conjunto de ideas, datos o sentimientos que se desean difundir, mediante la creación de un código que es compartido por el emisor y el receptor.
- Código: está compuesto por lenguaje, es un conjunto de señales, símbolos o claves que son los que permiten transmitir el mensaje.
- Canal: es el medio por el cual se transmite el mensaje del emisor al receptor.

Ilustración 3 Elementos de la comunicación



Fuente: Elaboración propia (2021)

b) Etapas en el proceso de la comunicación.

- **Desarrollo:** es el primer paso que permite el establecimiento del proceso de la comunicación, consiste en formular y transmitir una idea para que la comunicación tenga sentido, para ello es necesario identificar un código en común y el canal más adecuado a utilizar.
- **Codificación:** se refiere a la transcripción del mensaje, es decir; transforma el lenguaje en un código que es entendido por el emisor y el receptor; y en este proceso se define si el lenguaje será de forma oral, escrito, o no verbal.
- **Transmisión o emisión:** es el proceso mediante el cual se traslada el mensaje, en esta etapa se debe tener cuidado a que no existan barreras o inconvenientes.
- **Recepción:** es el proceso en el cual se reciben los datos que de acuerdo al canal establecido y al código la persona recibe el mensaje que se desea transmitir.
- **Decodificación:** en esta etapa la persona que recibe el mensaje debe interpreta y reconstruye la idea original del mensaje a través de la identificación del código a utilizar para comunicarse.
- **Aceptación y respuesta:** una vez que se interprete y decodifique el mensaje, él individuo tiene la posibilidad de comprender el mensaje y con ello decidir si lo acepta o rechaza.
- **Retroalimentación o feedback:** es el último paso, con este se cierra el ciclo y esto permite disponer de una interacción entre las partes, esta etapa es importante porque de esta depende establecer si se cumplió totalmente el fin de la comunicación.

2.4. Funciones de la comunicación

De acuerdo con Robbins y Judge (2009) la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización (Suárez, Calderón 2014. p 20):

1. **control**, esta función tiene como objetivo que la comunicación actúe como un medio para controlar el comportamiento de los integrantes del grupo u organización
2. **motivación**, la comunicación impulsa a la motivación porque aclara y potencializa las características y/o cualidades que debe tener el comunicador para desarrollar el liderazgo

3. la función de la expresión juega un papel fundamental en la transmisión de las emociones dentro del proceso de la comunicación, ya que por medio de este se establece un medio para la expresión emocional que busca satisfacer las necesidades sociales;
4. dentro del proceso de la comunicación la cuarta función para lograr establecer los canales de comunicación es la información, en este proceso se facilita la toma de decisiones, ya que se proporciona toda la información necesaria que los miembros de la organización o empresa necesitan para la toma de sus decisiones

2.5. Tipos de comunicación

Peiró (2020), en su artículo "*Tipos de comunicación*", resalta que, de acuerdo a su contexto y su función, esta puede clasificarse en diferentes tipos, sin embargo; la autora aborda las más importantes:

- **Comunicación verbal:** esta se caracteriza por la interrelación entre emisor y receptor para transmitir el mensaje. Este tipo de comunicación se divide en dos componentes: *comunicación oral y escrita*. En el primer componente el mensaje se transmite a través de las palabras, y en el segundo de forma escrita.
- **Comunicación no verbal:** en este caso la comunicación se basa en los movimientos, las posturas, los gestos, entre otros.
- **Comunicación dependiendo de la participación:** esta depende si existen variaciones dependiendo de la participación que haya entre el emisor y el receptor. En este tipo de comunicación se destacan la comunicación individual que es aquella en la que participan dos usuarios, emisor y receptor. La colectiva, en la que participan varias personas, o la comunicación masiva en la que el grupo receptor es muy amplio.
- **Comunicación según el canal utilizado:** en este caso es necesario identificar el tipo de canal que será utilizado para establecer la comunicación. Se puede utilizar el las plataformas digitales, internet, teléfono o los medios de comunicación.
- **Comunicación atendiendo al objetivo:** en este tipo de comunicación es importante definir tanto el tipo de mensaje que se desea transmitir como al público meta al cual va dirigido el mensaje. Si es educativa, se podría establecer que es aquella en la que un profesor desea trasladar información de carácter educativo, si es publicitaria, se suele

llevar a cabo para posicionar una marca, o vender un producto. En el caso de la comunicación con un objetivo político, esta manifiesta una serie de conceptos ideológicos.

Por lo tanto, para garantizar que el mensaje llegue de manera efectiva y correcta, se debe establecer o identificar el tipo de comunicación que debe emplearse de acuerdo el contexto.

2.6. Comunicación efectiva

Todos los autores que han abordado la relación que existe entre el desarrollo del liderazgo coinciden que un elemento clave para ello es el uso efectivo de la comunicación como una herramienta fundamental en el ejercicio del mismo, esto debido a la necesidad que existe en la expresión de ideas, retroalimentación de procesos y dirección del equipo de trabajo de manera convincente.

En ese sentido, surge la importancia de establecer la comunicación efectiva, como lo establece Rodas, Villagrán (2017), la comunicación efectiva cumple una función importante en el desarrollo del liderazgo dentro de ámbito donde se desenvuelve ya que por medio de esta el líder logra transmitir con mayor eficacia y facilidad sus ideas estratégicas y con ello logra fortalecer su capacidad y también contribuye a la buena imagen ante los clientes internos y externos.

De la Cruz (2014), resalta que es un proceso que permite transmitir e intercambiar ideas, sentimientos o pensamientos, la comunicación efectiva no solo requiere transmitir un mensaje, sino que este realmente sea efectivo y capaz de establecer los canales que permitan recibir y comprender la información o mensaje trasladado; este proceso también incluye el intercambio de mensajes entre varias personas con el fin de informar o persuadir.

2.7. Liderazgo

De acuerdo con Paz Parra (s.f) liderazgo es un proceso dinámico de influir en los demás para el logro de un objetivo común, es decir; es el comportamiento de un individuo para influir en

las decisiones o percepciones de la persona o del grupo de personas que lo siguen en la toma de decisiones.

Suárez, Calderón (2014) definen el liderazgo como la influencia sobre el comportamiento y acciones del individuo y del grupo en búsqueda del cumplimiento de objetivos. De igual manera afirma que la función del liderazgo es orientar, influir y motivar a las personas para que realicen el trabajo de la institución.

Además, el líder debe ser capaz de combinar armoniosamente el ser, el hacer y el tener y para ello es necesario que cumpla con las siguientes características:

- **Conciencia:** este se refiere al conocimiento que el individuo tiene sobre su propia existencia, estados y actos.
- **Inmanencia:** hace referencia al compromiso.
- **Pertenencia:** convivencia.
- **Transparencia:** se refiere al grado de claridad de los actos.

Ilustración 4 Características líder



Fuente: Elaboración propia (2021)

Por lo tanto, el líder se hace a sí mismo mediante el esfuerzo personal y la convicción de mejorar día a día, esto con el fin de poder orientar el pensamiento de cada integrante del grupo.

Dentro de las diversas cualidades que debe cumplir un líder, no puede dejar de analizarse u observarse el impacto que la influencia genera dentro del desarrollo del liderazgo.

La influencia es una característica o cualidad importante y perdurable que el líder debe cultivar, ya que esta alimenta las relaciones prolongadas y atrae admiradores, sin embargo, esta exige un trabajo arduo y persistente.

Por consiguiente y de acuerdo con los autores Goulston, Mark y Ullman John, (s.f) es su libro Real Influence, identifican cuatro pasos para conectarse e influir, esto con el fin de lograr un resultado donde todos ganen.

- 1. Buscar buenos resultados:** debe considerar buscar resultados en marcados en las tres R, “resultados, reputación y relaciones”, estos están interrelacionados entre sí para lograr establecer una influencia positiva y con resultados duraderos.
- 2. Escuchar lo que no desea escuchar:** un buen líder para generar una influencia que impacte debe ser capaz aceptar las ideas de otros y que no todos deben pensar o actuar de la misma manera. Debe cultivar el prestar atención sin más propósito que simplemente entender ya que con ello logrará no solo captar su atención, sino que también logrará influir sobre ellos.
- 3. Atraer:** considerar las circunstancias desde el enfoque de otra persona, desarrolla la “conciencia de la situación”, lo que permite exponer pensamientos e ideas que realmente encuentren sentido y demuestren que ha entendido.
- 4. Cuando se haya hecho lo suficiente... hacer más:** para establecer relaciones duraderas, y lograr influir debe generar valor antes de empezar a trabajar con los otros.

De acuerdo a lo anterior lograr establecer una influencia de impacto y que al mismo tiempo fortalezca el rol del líder es importante generar confianza, saber escuchar para entender lo que los demás desean y con ello lograr establecer soluciones y acciones que inspiren a las personas hacer cambios y actuar de manera que se alcancen mejores resultados y que estos trasciendan y sean duraderos.

2.8. Tipos de liderazgo

Barnes (2000) únicamente reconoce tres estilos de liderazgo:

- a) **Estilo autocrático o autoritario:** persona que da órdenes y supervisa su cumplimiento es dogmático e impositivo.
- b) **Estilo democrático o participativo:** consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación.
- c) **Estilo laissez-Faire o políticas laxas:** utiliza un poco su poder, si es que lo hace y da a sus subordinados una gran cantidad de independencia o autonomía en sus operaciones

Ilustración 5 Estilos de liderazgo



Fuente: Elaboración propia (2021)

Otros autores en desarrollo organizacional resaltan que existen más tipos de liderazgo, y esto está relacionado con su forma de como ejercen o han adquirido la cualidad de dirigir, sin embargo, para Max Weber solo existen tres tipos de liderazgo puro:

- **Líder carismático:** es el que tiene la capacidad de motivar e influenciar con mayor facilidad, esto mediante sus cualidades. Tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, dividiendo de esta manera a la organización y esta podría colapsar el día que el líder abandone a su equipo.
- **Líder tradicional:** es aquel que obtiene el liderazgo por medio de una situación de herencia del poder, por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite.

- **Líder legítimo:** En este tipo de estilo se puede identificar tanto al "líder legítimo" como al "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el liderazgo mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través de los medios ilegales. Al líder ilegítimo no puede considerársele líder, ya que una de las características del liderazgo es justamente la capacidad de convocar y convencer.

Ilustración 6 Estilo de liderazgo según Max Weber



Fuente: elaboración propia (2021)

En la actualidad, debido a la dinámica MacGregor Burns (s.f) ha posicionado dos tipos de liderazgo que están cada vez más definiendo el impacto del líder dentro del ámbito en el que se desenvuelve.

- **Liderazgo transaccional:** en este caso, las relaciones se establecen por medio de recompensas y castigos para resaltar y seleccionar las mejores respuestas ofrecidas por el seguidor.
- **Liderazgo transformacional:** esta concepción de liderazgo se basa en la capacidad que tiene el líder para transformar y mejorar la forma como los trabajadores realizan sus funciones con el fin de impulsar el desarrollo de la organización. Además, pretende un cambio positivo, nuevas iniciativas, estos líderes inspiran a sus equipos.

2.9. Clasificación de liderazgo

De acuerdo con Arévalo, Adrián (2017), en su artículo el liderazgo, tipos y su clasificación, el liderazgo puede clasificarse según su estilo o forma de ejercer dicho rol, puede clasificarse en grandes grupos:

a) Según su tipo de desarrollo

- Líder autócrata: asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, establece y selecciona las acciones, dirige y controla al subalterno.
- Líder emprendedor: adopta el estilo participativo, implementa la consulta para practicar el liderazgo.
- Líder liberal: delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- Líder proactivo: promueve el desarrollo del potencial de las personas.
- Líder audaz: es capaz de establecer relaciones con muchas instituciones y personas, es persuasivo, crítico, y posee una mirada positiva.

b) Según la formalidad en su elección

- Liderazgo formal: es reconocido por la organización.
- Liderazgo informal: es emergente en el grupo, surge a causa del contexto y no porque haya trabajado por ganar el liderazgo.

c) Según la relación entre el líder, sus seguidores y subalternos

- Liderazgo dictador: impone sus propias ideas al grupo, en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, es inflexible y le gusta ordenar.
- Liderazgo autocrático: es el único que puede tomar las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento.
- Liderazgo democrático: toma decisiones en conjunto tras motivar la discusión del grupo.
- Liderazgo onomatopéyico: a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de motivar al grupo hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples frases verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.

- Liderazgo paternalista: no tiene confianza en sus seguidores, comúnmente toma la mayor parte de las decisiones, promoviendo recompensas y castigos a la vez.
- Liderazgo emocional: las bases emocionales resultan cruciales para los diseños empresariales más complejos en los que la organización coloca líderes para cada división de negocio de forma descentralizada, y mantiene además un liderazgo central.

d) Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

- Liderazgo auténtico: se concentra en liderarse asimismo en primer lugar. Es un líder con mucho autoconocimiento, compasivo y generoso.
- Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.
- Liderazgo longitudinal: también llamado "liderazgo piramidal", es el que se realiza a través del reconocimiento de grados jerárquicos, de tal manera que la influencia está dirigida del líder hacia los liderados.
- Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud.

Capítulo 3

La comunicación, una estrategia para construir liderazgo

3.1. Comunicación y liderazgo

3.1.1. Elementos para la comunicación

De acuerdo con Varó y Linares (1997), la comunicación es el proceso mediante el cual las personas transmiten un mensaje gracias a la existencia de un código común, el cual puede ser de forma oral, gestual o escrita, además que este debe contener las herramientas, elementos y habilidades suficientes para poder realizar el intercambio del mensaje.

En ese contexto, dentro del proceso de creación y desarrollo de la empresa, la comunicación se convirtió en un elemento fundamental que permitió que la misma no solo se fuera posicionando más como una empresa o una marca, sino que al mismo tiempo permitió crear un liderazgo formal y proactivo, donde la empresa creó un mensaje o lenguaje común tanto entre los mandos ejecutivos como con los estudiante lo que dio como resultado que se estableciera un vínculo y sentido de pertenecía entre la empresa y los estudiante.

Lo anterior, no solo logró que el liderazgo trascendiera, sino que también incentivó a los estudiantes a cumplir sus sueños, cambiando el paradigma donde el motivo de estudiar no sea únicamente generar ingresos, sino que el mismo les permita cultivarse y crear en ellos un liderazgo que trascienda y transforme jóvenes.

Asimismo, como resalta de León (2022) la comunicación tiene un rol primordial, a lo largo de la historia, ya que la comunicación ha sido fundamental para conocer a los líderes. Adicional al conocimiento que podemos adquirir, la comunicación ha sido el arma más potente, lo que decimos tiene un impacto muy fuerte, eso puede generar una guerra o bien el diálogo para finalizar un enfrentamiento.

Según Monsalve, (2009) las habilidades comunicativas son las competencias que poseen las personas para expresar sus, necesidades, sueños, ideas y sentimientos a través del lenguaje oral y escrito. Asimismo, incluye la capacidad para comprender los mensajes que recibe por medio de estos códigos.

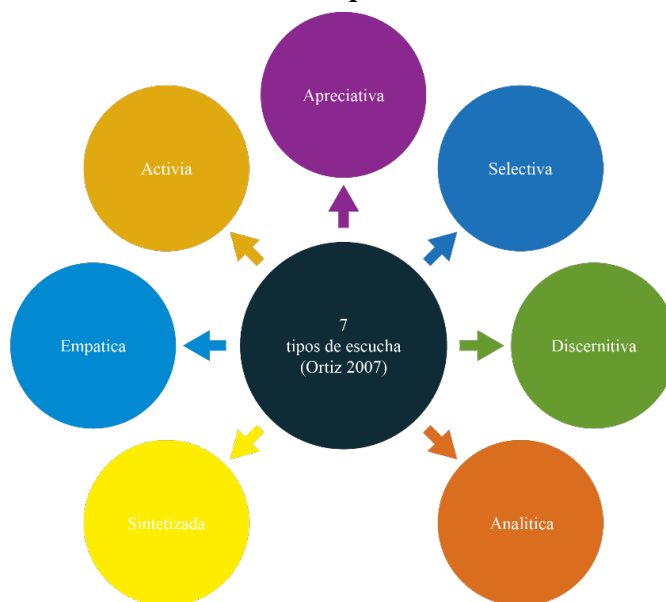
En ese sentido, en dicho proceso debe evaluarse los siguientes elementos que permiten establecer el correcto proceso comunicativo y al mismo tiempo permiten generar las estrategias para construir el liderazgo.

a) La escucha

De acuerdo con el planteamiento realizado por Ortiz (2007), escuchar es la habilidad de atender e interpretar los mensajes verbales y otras expresiones como el lenguaje corporal y el tono de la voz. de igual manera representa deducir, comprender y dar sentido a lo que se oye, por lo tanto, escuchar permite añadir significado al sonido.

Así mismo Ortiz, en su libro Aprender a Escuchar, plantea siete tipos de escucha, la escucha apreciativa, selectiva, discerniría, analítica, sintetizada, empática y activa.

Ilustración 7 Tipos de escucha



Fuente: elaboración propia (2021)

Por lo anterior, es fundamental que un buen líder deba desarrollar la cualidad de saber escuchar para poder conocer las necesidades, ideas y estrategias necesarias para garantizar la trascendencia de su liderazgo que permita al mismo tiempo lograr alcanzar tanto los objetivos que él se ha planteado como los objetivos de la empresa, lo que a su vez contribuye a crear una gama de productos y servicios que respondan a su público objetivo.

Con ello el líder no solo fortalece su imagen e impacta en sus acciones, sino que también permite identificar y desarrollar otros liderazgos no solo dentro del contexto de la empresa, sino que también esta trasciende hacia el ámbito de intervención de los estudiantes, lo que permite que de manera integral se desarrollen y logren posicionarse como líderes en el ámbito de su intervención.

Cuando el líder fomenta la comunicación en ambas vías o de forma horizontal permite identificar y conocer el contexto lo que a su vez permite establecer un plan de acción que fortalezca el desarrollo organizacional, asimismo, esto da como resultado que los seguidores o su grupo de intervención generen un sentido de pertinencia y que en forma de equipo se trabaje para la consecución de los objetivos propuestos.

Por lo tanto, es indispensable utilizar la comunicación para construir relaciones sólidas en el ámbito laboral y personal definitivamente una buena comunicación permite a un líder conocer el entorno y tomar un rumbo claro y adecuado para dirigir y lograr resultados más concretos y efectivos (Tejada, 2022).

Aunado a lo anterior, Arbizú (2022) resalta que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores, y la comunicación nos provee las herramientas para que las relaciones interpersonales sean efectivas y asertivas, lo que quiere decir que la comunicación potencia la capacidad de influenciar y motivar a las personas en conclusión la comunicación es la base del liderazgo

b) La escucha activa

La escucha activa es un tipo de comunicación que permite transmitir ideas claras sin interrumpirla receptor; se realiza con libertad teniendo en cuenta lo que piensa y sienten los demás.

Por otro lado, Ortiz (2007) afirma que la escucha activa representa un esfuerzo físico y mental para lograr captar con atención la totalidad del mensaje, a través de la interacción de la comunicación verbal, el tono de la voz y el lenguaje corporal, indicándole a quien nos habla, mediante la retroalimentación, lo que creemos que hemos comprendido.

Ortiz (2007), establece que la escucha activa es un proceso complejo que demanda un gran esfuerzo y concentración, al mismo tiempo que permite centrar toda la atención en captar y comprender el comunicado, pensamientos y emociones del interlocutor, por lo tanto, esta requiere prestar atención hacia la persona que expresa sus pensamientos, ideas y/o mensajes, esto con el fin de contextualizarlo y poder responder correctamente.

Para Rojas (2008), la escucha activa consiste en escuchar con mucha atención, sin crear juicios de valor respecto lo que trata de transmitir la otra persona. En la escucha activa nunca se realiza una opinión sin antes escuchar completamente; lo que la otra persona tiene que decir.

Por consiguiente, saber escuchar es una habilidad importante en el proceso de la comunicación, que evita malentendidos y errores de comunicación, al mismo tiempo que favorecen establecer un ambiente cordial y favorable para interactuar unos con otros, mejorando con ello las relaciones interpersonales, pues se comprende al otro.

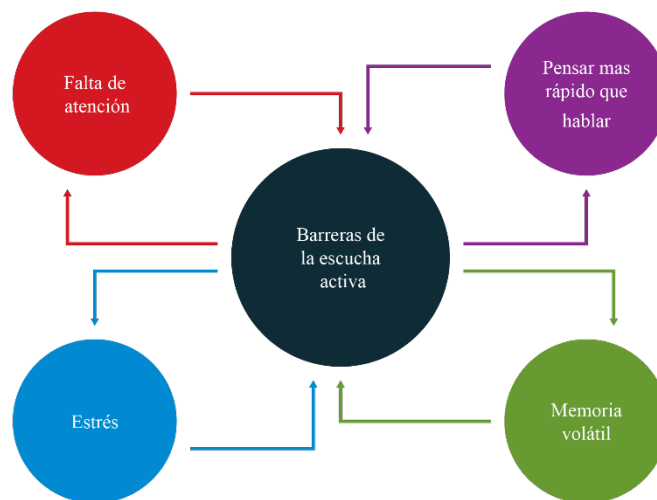
- **Barreras de la escucha activa**

En su libro *Aprender a escuchar* Ortiz (2007), afirma que las barreras más relevantes son:

- La falta de atención, generalmente el receptor se distrae perdiendo así la concentración o la atención del emisor y por consiguiente se desconecta de la conversación.
- Pensar más rápido que hablar, según Ortiz, pensamos entre 350 a 700 palabras por minuto, frente a las 130 y 150 que pronunciamos al hablar.
- El estrés, el cansancio y la fatiga son otra barrera que afectan la atención y la concentración, desconectando al receptor por completo y demostrando desinterés hacia el interlocutor.
- La memoria volátil, que le cuesta concentrarse, es una de las barreras más frecuentes que se presenta en el proceso comunicativo, así como las mencionadas anteriormente, esta barrera también afecta la escucha activa. Esta memoria volátil se genera debido a la clasificación de información y desatención por parte del receptor.

En este contexto, es importante diferenciar entre oír y escuchar, para evitar los errores en la implementación de la escucha activa, por ello, Ortiz (2007) establece dicha diferencia, donde resalta que oír es un fenómeno que pertenece al proceso fisiológico, dentro del territorio de las sensaciones. Oír es sencillamente percibir las vibraciones del sonido, y captar los códigos suministrados por el emisor.

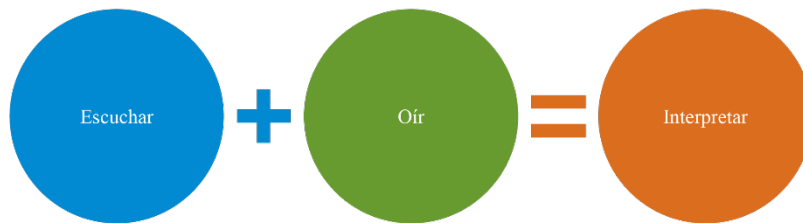
Ilustración 8 Barreras de la escucha activa



Fuente: elaboración propia (2021)

Mientras que escuchar es la capacidad de captar, atender e interpretar los mensajes verbales y otras expresiones como el lenguaje corporal y el tono de la voz. Representa deducir, comprender y dar sentido a lo que se oye. Es añadir significado al sonido.

Ilustración 9 Elementos de la interpretación



Fuente: Aprender a escuchar, Ortiz (2007)

De acuerdo con Bautista y Carhuano, (2016), para escuchar activamente es necesario:

- Dejar de hablar: Si se está hablando no se puede escuchar.
- Demostrar al interlocutor que se está dispuesto a escucharle: se trata de adoptar una posición abierta y activa, manifestándole claramente interés y escuchándole para tratar de entenderle.
- Dominar las emociones: Una persona enojada siempre malinterpreta las palabras.
- Evitar criticar y argumentar en exceso: ya que esto situaría al interlocutor a la defensiva, conduciéndole probablemente a que se enoje o se calle.
- Conocer y saber interpretar el lenguaje no verbal: tono y ritmo de la voz, gestos con las manos, expresiones de rostro y postura del cuerpo.

Si bien es cierto, y como se ha abordado en el transcurso de la investigación la comunicación es un elemento fundamental para crear un liderazgo que trascienda y que transforme, el cual es el objetivo principal de la empresa, sin embargo se reconoce que también es importante abordar y desarrollar la inteligencia emocional como otro elemento de la comunicación necesario, esto con el fin de fortalecer el alcance e impacto de los elementos de la comunicación para construir un liderazgo formal, comprometido y proactivo que permita posicionar a la empresa como una marca que genera no solo desarrollo profesional sino que también desarrollo personal.

Lo anterior es importante, porque una de las características para poder establecer un liderazgo es importante conocer las propias emociones y saber que significan cada una de ellas, lo que ha sido fundamental conocerlas en la construcción de la empresa y lograr identificar, establecer y solucionar las necesidades que han surgido a lo largo del desarrollo de la empresa, además que este conocimiento permite que se puedan establecer canales claros y homogéneos entre la empresa, el estudiante o bien entre la misma estructura administrativa de la empresa.

Asimismo, Partiendo del concepto que el líder es la persona que tiene la capacidad de influir en las personas o en un grupo de personas en cualquier ámbito donde él se desarrolla, y que este debe ser capaz de combinar armoniosamente el ser, el hacer como el tener, esto para poder construirse el mismo como un líder mediante un esfuerzo personal.

Lo anterior, aunado de los elementos de la comunicación, es en este momento que realmente se empieza a construirse la cadena de liderazgo, lo que ha permitido el crecimiento de la empresa y que esta logre trascender de un pequeño emprendimiento en el ámbito de la educación a una empresa formal y acreditada que genera un valor a los estudiantes.

Como se ha abordado, en este contexto, para la empresa utilizar la comunicación, sus elementos y procesos como una estrategia para fomentar liderazgo ha significado un punto de partida para ir desarrollando una serie de características que posteriormente permitieron generar un liderazgo que no solo impacta dentro de la empresa, sino que también en los estudiantes generando con ello influencia y con ello trascender y generar cambios dentro de la estructura y del entorno de la empresa.

Es en ese momento que podemos hablar un genuino liderazgo que trasciende y que es funcional porque abarca toda la cadena y etapas del liderazgo, ya que este debe ser integral para poder ser real y trascender.

c) Kinésica: las posturas y los gestos

La comunicación no verbal corporal o kinésica (del griego "kinen" que significa "mover") contempla los gestos y movimientos corporales, las expresiones faciales, la mirada y el tacto.

De acuerdo con Cestero (2006), el tipo de comunicación no verbal corporal o kinésica se refiere al estudio sistemático de los movimientos corporales, de percepción visual y aquellas posiciones del cuerpo, ya sea de forma consciente o no, que poseen un valor comunicativo clave dentro del proceso de la Comunicación no Verbal esto combinado con la estructura lingüístico-paralingüística del hombre.

En ese sentido, dentro del estudio realizado por Mancera, se identifican cuatro formas o movimientos corporales:

- Postura corporal: se refiere a las posiciones estáticas que adopta el cuerpo humano, como, por ejemplo, estar sentados con los brazos cruzados, encima de una mesa, con el tronco recto, etc.
- Gesticulaciones: son movimientos tanto faciales como corporales, que transmiten un mensaje. Normalmente encontraremos varios gestos que se interactúan entre sí, tales como elevar las cejas, abrir más los ojos, levantar el brazo y agitar la mano para saludar, etc.
- Expresiones faciales y la mirada: la expresión facial es el medio más importante para expresar emociones, junto con la colaboración de la mirada. Ray Birdwhistell en su obra *Kinesics and Context*(1970), expone que una sola expresión puede ejercer varias funciones para complementar la información con diferentes expresiones de su rostro y comunicar gestos tan variados.

En ese sentido y de acuerdo con Fernandez-Abascal, y Chóliz Montañéz (2003), se pueden diferenciar ocho tipos de miradas:

- **Mirada Firme y Franca:** este tipo de mirada suele ser una de las que más utilizadas por el ser humano para expresar una emoción, un sentimiento o comunicar un mensaje. Si se fija la mirada hacia un punto concreto indica interés.
- **Mirada Feroz:** se caracteriza por colocar los ojos entreabiertos acompañado de un ceño fruncido.
- **Bajar los Ojos:** este tipo de mirada muchas veces puede interpretarse como una señal de modestia, sumisión o en otros casos de humildad, dependiendo del entorno o contexto donde se implemente este tipo de mirada.
- **Mirada Huidiza:** es un tipo de mirada incómoda, ya que esta pretende esquivar la mirada del otro individuo.
- **Ojos Desenfocados:** el individuo no tiene un punto fijo, denota falta de concentración o interés, pues ignora a la persona que forme parte de su entorno.
- **Mirada Elevada:** este tipo de miradas muchas veces son empleadas en contextos donde las personas desean expresar un alto grado de interés o de comprensión, el uso de la misma dependerá del contexto o entorno donde se encuentra la persona.
- **Mirada Lateral:** se implementa cuando la persona no desea dar fijar su atención en un objeto en concreto y para evitarlo. Este tipo de mirada es típica en personas tímidas que tienen como único objetivo disimular sus intenciones.

El rol comunicativo que asume cada uno de los integrantes de la empresa y la capacidad de estos para orientar la señal de su mensaje al receptor o mejor dicho receptores, cuando es compartida hacia cada uno de los alumnos es más fácil la comprensión cuando el receptor está cara a cara y puede observar los gestos y el movimiento de los labios, en este sentido, la Kinésica se convierte en un elemento importante para interactuar y por ende para establecer los procesos de comunicación que permitirán el establecimiento del liderazgo dentro de la empresa.

d) Proxémica

La comunicación no verbal espacial o proxémica es la que se refiere al uso del espacio que delimita un hablante en relación con los demás, dentro de este ámbito de estudio podemos

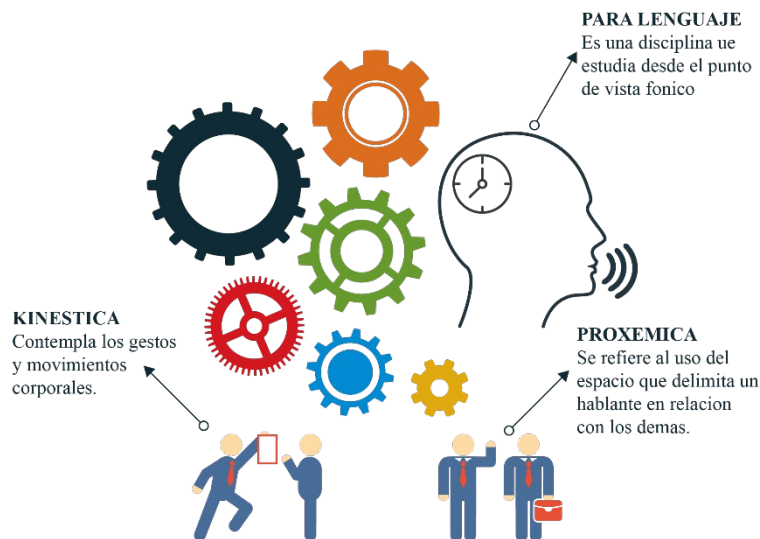
distinguir entre dos tipos de espacios, en primer lugar, identificamos el espacio físico o geográfico y, en segundo lugar, el espacio psicológico o personal.

El espacio físico o geográfico otorga importancia al espacio social o público y se caracteriza porque en cada cultura obtiene una idea distinta, por otro lado, el espacio psicológico o personal resalta la importancia del contexto íntimo de la persona, ya que delimita el espacio que posee. Por su parte el antropólogo Edward T. Hall aportó amplios conocimientos sobre el manejo de la distancia que establecen las personas durante cualquier proceso comunicativo no verbal.

e) Paralenguaje

En la Comunicación no Verbal, el paralenguaje es una disciplina que se encarga de estudiar desde el punto de vista fónico, las cualidades de la voz y sus posibles modificaciones. Además, analiza los diferenciadores emocionales, las pausas y los silencios.

Ilustración 10 Elementos de la comunicación no verbal



Fuente: elaboración propia (2022)

3.1.2. El líder y la comunicación no verbal

De acuerdo con Alberth Mehrabian en su artículo Comunicación no verbal ¿Qué debe transmitir un buen líder? (1972), cuando alguien habla solamente transmite el 7% del mensaje

a través de sus palabras, por otro lado; afirma que por medio del tono de voz y otros detalles vocales nos transmiten hasta un 38%, por lo tanto, el máximo contenido de la comunicación lo transmite el lenguaje corporal de los gestos, con un 55%.

El lenguaje no verbal se construye a través de gestos, postura, movimientos corporales, expresión facial y contacto visual, por lo que es de vital importancia para socializar, y por lo tanto, se constituye en un elemento primordial para la construcción del liderazgo, por lo que debe transmitir mensajes claros y coherentes y sus expresiones y gestos deben acompañar sus palabras, para que sea tomado con autoridad, confianza y atención.

Un buen líder y comunicador debe conocer tanto al público como al contexto en el que se encuentra. esto con el fin de saber cómo debe transmitir el mensaje, y con ello; tener la capacidad empática e inteligencia emocional, para lograr no solo expresarse bien, sino que también poder controlar el tono de voz, imagen y espacio, y por último, interiorizar ciertos comportamientos no verbales, tales como:

Expresión facial. el rostro puede transmitir diferentes emociones y sentimientos, desde la tristeza, alegría, sorpresa, aburrimiento como dolor. por tal razón, para el líder no solo es de vital importancia saber analizarlas, sino que también, saber transmitir las y usarlas a su favor.

Contacto visual. este componente permite identificar si el otro interlocutor muestra interés o si esta comprendiendo el mensaje.

Lenguaje corporal. este juega un papel importante dentro del proceso de la comunicación ya que a través de él podemos identificar si el interlocutor ha comprendido el mensaje, el grado de interés y de apertura a hacia los demás, esto mediante la postura del cuerpo, la posición de los pies, el modo de sentarse u otros movimientos sutiles. El un buen líder debe ser capaz de usar su cuerpo para transmitir lo que realmente quiere.

Gestos. este tiene un gran componente cultural, además que los gestos le añaden significado a las palabras. Al utilizar los gestos y movimientos se da la sensación de dinamismo a la conversación.

Apariencia. la apariencia es muy importante, porque brinda información relevante del interlocutor, además que está es lo primero que perciben a través de los ojos, este es importante dentro del proceso de comunicación ya que la primera imagen que se tiene de los interlocutores ya no se puede cambiar y esta influyen en la manera de interrelacionarse por lo que impacta en la construcción del liderazgo.

Por otro lado, de acuerdo con Sierra (2018), en la actualidad la comunicación no verbal en el liderazgo se ha investigado usando los términos de “liderazgo transformacional” y “liderazgo carismático”. Los conceptos de liderazgo transformacional / carismático se han usado durante mucho tiempo para describir a los líderes extraordinarios.

Mientras que originalmente, el carisma se refería a los atributos de los líderes, las investigaciones más recientes se centran en el lado conductual del carisma, es decir, en el liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional es un término que resume el comportamiento de liderazgo excepcional, por lo que se aparta de las teorías más tradicionales orientadas a los rasgos sobre el carisma. La concepción del liderazgo transformacional incluye cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Los líderes transformacionales se caracterizan por el uso de visiones para influenciar a sus seguidores. Motivan a través de la inspiración y estimulan a sus seguidores intelectualmente. Los líderes transformacionales hacen uso de la consideración individualizada, lo que significa que consideran las necesidades individuales de cada uno de sus subordinados.

Por lo tanto, las habilidades comunicativas pueden ser definidas por el nivel de influencia que ejercen sobre el receptor y por lo tanto también influyen en el cambio que se produce en

su entorno. Según O'Connor y Seymour (1999), estas habilidades están representadas por las habilidades de desarrollar determinadas tareas comunicacionales para influir en los individuos, pues la comunicación es un círculo donde el sujeto influye en otros individuos y viceversa.

Es importante hacer muy conscientes los factores de la comunicación no verbal, en la construcción del liderazgo ya que el empleo de su uso correcto permitirá que en la empresa se cierren las brechas que pueden existir entre los integrantes de la empresa y los alumnos, dando como resultado que las necesidades no sean resueltas y que a su vez el mensaje no llegue de la mejor manera, y es en este punto donde el lenguaje no formal juega un papel importante ya que mediante el líder sepa utilizar la expresión corporal permitirá no solo comunicar de manera correcta el mensaje sino que también crear un ambiente agradable que permita establecer mejor las relaciones interpersonales necesarias para posicionar a la empresa y sus servicios.

También es importante señalar que el contacto visual es otro elemento que debe considerarse al momento de establecer los canales de comunicación que influirán dentro la transmisión del mensaje y por consiguiente lo que dará lugar al establecimiento del liderazgo dentro de la empresa, ya que esta forma se logra conectar a la empresa con su público objetivo, debido a que el contacto visual se utiliza para transmitir interés y emociones, y para promover la relación con el receptor del mensaje. Por lo que se trata de otro de los aspectos de la comunicación no verbal que pueden ser utilizados para potenciar el mensaje que se quiere transmitir.

En este contexto, el comportamiento no verbal es de interés en el establecimiento del liderazgo porque la interacción es una de las principales actividades de los líderes. Gran parte de las investigaciones existentes relativas a determinar la importancia que tiene la comunicación en la construcción de liderazgo, han destacado los “resultados” de las interacciones sociales, como la satisfacción del público meta con los líderes, su compromiso con los objetivos de la empresa, la realización de tareas, la calidad de las relaciones entre los integrantes de la empresa y los estudiantes, etc.

Por lo tanto, las señales no verbales son un elemento importante en la interacción entre los integrantes de la empresa y los estudiantes, esto ha generado que estos creen un sentido de pertenencia con la empresa y que se sientan identificados con los valores y objetivos de la misma, lo que al mismo tiempo ha generado como ya se ha mencionado, crear un liderazgo proactivo, donde no solo importan las necesidades de la empresa, sino que también del estudiante.

Por consiguiente, para entender el comportamiento no verbal en el liderazgo, es necesario tomar en cuenta las expectativas, ya que estas influyen en la manera de liderazgo que se desarrollará dentro del contexto de la empresa, esto debido que la forma como se desenvuelvan o se establezcan las relaciones dependerá no solo de los factores y elementos de los procesos de comunicación que se han abordado anteriormente, sino que también influyen las expectativas sobre el rendimiento de los alumnos. Con esta idea se asumió que las expectativas de los líderes sobre sus seguidores podrían estar influenciadas por información (verdadera o falsa) tal como las expectativas de los maestros.

Por lo tanto, en un contexto organizacional, es importante no solo tomar en cuenta los elementos de la comunicación verbal, sino que también aquellos elementos que influyen en la construcción de la comunicación no verbal, donde los líderes adaptarán su comportamiento hacia sus seguidores de acuerdo con sus expectativas, lo que significa que las expectativas del líder se vuelven auto cumplidas a través de las diferencias en su comportamiento con respecto a cada persona.

De acuerdo con la encuesta realiza, otros elementos o habilidades que deben desarrollarse para generar liderazgo, es la empatía, la responsabilidad, la honestidad además debe desarrollarse el pensamiento crítico, que permitirá fortalecer la toma de decisiones, la capacidad de negociación y articulación. Por lo tanto, saber comunicar bien las ideas no solo dependerá de una comunicación asertiva, sino que también del nivel de motivación y compromiso con la visión, esto generará al mismo tiempo confianza, responsabilidad, respeto e inteligencia emocional (Morales; Paredes; Ruano; et al, 2022).

Lo anterior sin olvidar que primero se debe ser íntegros en nuestro actuar, ser reflejo de nuestros pensamientos; luego la justicia y en el plano de la comunicación la expresión oral, la oratoria y el compartir conocimientos, accionando junto con el grupo para alcanzar un fin primordial.

En ese contexto, y como lo resaltaron las profesionales encuestados, si bien es cierto todas estas habilidades son importantes que desarrollo el comunicador para construir un liderazgo que trascienda, sin embargo, reconoces que otro factor elemento que es importante desarrollar es la creatividad, la innovación y la expresión oral y escritas, esto debido a que estos elementos o cualidades permiten aportar nuevas estrategias para lograr construir liderazgo ya que estas al mismo tiempo permitirán que el líder pueda plasmar de mejor manera sus ideas (Morales; Paredes; Ruano; et al, 2022).

De igual manera, consideran que son elementos que se deben tomar en cuenta y reforzar. En el caso de la creatividad para continuar en la búsqueda de una meta trazada; la innovación porque a través de nuevas herramientas podemos seguir divulgando o que mi mensaje llegue a más personas; y la expresión tanto oral como escrita, para trasladar nuestro mensaje (Morales; Paredes; Ruano; et al, 2022).

Además, que se considera que son habilidades necesarias para poder llevar buenas relaciones y además para poder ser dinámico al momento de estar liderando ya que la creatividad e innovación por ejemplo permiten ampliar el rango de visión de la dirección a donde se quiere llegar (Morales; Paredes; Ruano; et al, 2022).

3.2.Caso práctico

3.2.1 Importancia de la Comunicación en la construcción de una empresa

Como aborda Fernández (2012) la acción de comunicar en cualquier contexto no es una opción sino una obligación, por lo que es importante para el efectivo desarrollo de las empresas ya que el impacto que genere su comunicación se verá reflejada en el crecimiento

y en el alcance que esta tenga dentro de su nicho de mercado, por lo que es de vital importancia tener claro que el buen uso de información puede modernizar la gestión al aplicar las herramientas que ayuden en el momento de intercambiar mensajes tanto de forma interna como de forma externa.

Por lo tanto, se puede afirmar que debido al buen empleo de los procesos de comunicación se logro certificar los cursos y procesos, lo que al mismo tiempo ha permitido establecer las estrategias idóneas para un liderazgo proactivo y que trascienda, por lo que en la actualidad se pueden ver los logros de metas y sueños cumplido de estudiantes, que iniciaron con una expectativa de aprender una nueva herramienta, sin imaginar que esta se iba a convertir en el punto de partida de proyecto de vida que trasciende e impacta otras vidas.

En ese contexto, y como lo afirman los profesionales encuestados el éxito del liderazgo independiente del entorno donde se construye está en que el líder se apasione o le guste lo que realiza o donde se desempeña, ya que para tener un buen liderazgo la pirámide de autoridad está invertida, yo estoy para servir a mi equipo inmediato y ellos al suyo, no solo para mandar (Morales; Paredes; Ruano; et al, 2022).

Por consiguiente, un factor que podría dificultar el liderazgo sería la pérdida de humildad, el creerse más que los demás y no tener los pies bien puestos en el suelo; en su momento también la concentración del poder y el no ser íntegros.

Después de años de esfuerzo no solo se ha logra transmitir conocimiento, sino que también generar espacios de intercambio donde cada estudiante se convierte en un líder en su contexto.

El establecimiento de un correcto uso de los procesos y canales de comunicación a generado un buen ambiente o clima laboral u organizacional, donde cada uno de los miembros a logrado aportar estrategias e ideas nuevas que han fortalecido el alcance y los servicios que hoy por hoy se ofrecen en la empresa.

De igual manera la comunicación ha mejorado la productividad o rentabilidad, pues esta aporta a la detección de necesidades oportunamente para con ello identificar las acciones correctivas idóneas que permitan en el corto tiempo el trabajo se desarrolla con una buena actitud porque existen líneas, instrucciones y órdenes claras y concretas, lo cual motiva al equipo para que se involucren en el cumplimiento de los objetivos, es decir; crea un sentido de pertenencia, lo que genera armonía y bienestar lo que da como resultado que se genere un buen clima laboral.

Con lo anterior, se refuerza lo que establece Martínez (2012), el cual explica o afirma que la comunicación dentro de las empresas tiene la finalidad de crear satisfacción a nivel personal porque establece los canales adecuados no solo para transmitir un mensaje sino que también contribuyen en la correcta transmisión de la información lo que permite comprender lo que otra persona necesita, por lo que ayuda a establecer relaciones con otros a través del intercambio de diferentes mensajes o puntos de vista colaborando en la creación de un clima laboral favorable entre colaboradores, además que es importante para persuadir a otros a conseguir cambios o resultados que la empresa desea.

Ilustración 11 Importancia de la comunicación en la construcción del liderazgo



Fuente: elaboración propia (2022)

Con el objeto de reforzar lo que se ha abordado a lo largo de la investigación y de los resultados que se han logrado en la práctica para crear liderazgo en la empresa, se puede

resaltar que el mismo ha permitido crear un clima laboral agradable y estable el cual ha apoyado a enriquecer la formación y experiencia de cada uno de los miembros de la empresa fortaleciendo con ello la motivación.

De igual manera, esto ha generado una mejor productividad y/o alcance de la empresa dentro del mercado educativo, del marketing, de la publicidad y del diseño, creando una buena relación debido que existen instrucciones u órdenes claras y concretas, lo que ha motivado al equipo para que se involucren aún más en la consecución de los objetivos.

Por otro lado, con los estudiantes se ha logrado incidir y trascender del ámbito educativo al ámbito laboral, donde a través del conocimiento adquirido se han desarrollado en el contexto del emprendimiento donde han puesto en práctica sus habilidades y han logrado alcanzar sus metas y objetivos tanto personales como profesionales, creando así más oportunidades y formando en ellos actitudes y acciones que les permite generar un liderazgo que trascienden y transforma su ambiente.

En ese sentido, y de acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los profesionales, la comunicación nos provee herramientas primordiales para establecer consensos, para persuadir, convencer y nos genera la capacidad de trasladar claramente las ideas y posturas de una forma congruente con los interlocutores, al mismo tiempo que contar con las habilidades y recursos adecuados para comunicar permitirán que una organización se desarrolle adecuadamente (Morales; Paredes; Ruano; et al, 2022).

Por lo tanto, una comunicación que agregue valor a la figura del líder como comunicador organizacional, permite establecer conversaciones constructivas y sobre todo en el contexto actual, donde existen más posibilidades y acceso a las redes de comunicacionales donde el liderazgo es clave para usarlas (Morales; Paredes; Ruano; et al, 2022).

Además, al tener una comunicación efectiva nos aseguramos que el mensaje llego con certeza, permite socializar tanto el objetivo como los logros alcanzados, sin embargo; es importante resaltar que no es algo que se aprende solo teóricamente, hay que practicarlo y

generar experiencias que demuestren que esa comunicación es importante para el líder (Morales; Paredes; Ruano; et al, 2022).

3.2.2 Estrategias de comunicación y liderazgo como aporte a la toma de decisiones

Como afirma Pascal (2002), el liderazgo implica la interrelación de las cualidades, habilidades y necesidades que tiene el líder, además que permite conocer las necesidades y expectativas del grupo y las exigencias o requisitos del contexto. Por esta razón, el estilo de liderazgo gira en función de los requerimientos de la dinámica del entorno (Sánchez, Gil, et. al, 2011), en ese sentido el liderazgo es un fenómeno social que se manifiesta cuando el líder logra que su grupo u otras personas se comprometa con un fin establecido. Por lo tanto, el líder es quien, por sus cualidades, actitudes, conocimientos y destrezas del ámbito de intervención donde se desarrolla, logra inspirar, generar confianza y credibilidad.

En ese contexto, generar estrategias partiendo de la correcta aplicación de los procesos de comunicación en la construcción del liderazgo dentro de la empresa han permitido reforzar la toma de decisiones, lo que al mismo tiempo ha contribuido a realizar mejores alternativas o formas para resolver diferentes situaciones dentro de la empresa y con los estudiantes.

La encuesta realizada, permitió establecer que la comunicación junto al liderazgo permite el traslado de mensajes coherentemente lo cual es vital para persuadir y convencer, así como lograr establecer diálogos que permitan la puesta en común y la toma de decisiones, lo que genera empatía proporcionando orientación a los demás, teniendo visión de aquello que se puede lograr, generando una cultura de equipo por medio de motivar, incorporar, recompensar y unificar (Morales; Paredes; Ruano; et al, 2022).

Por otro lado, resaltaban que una comunicación mal aplicada perjudicará generando un clima laboral inestable y no habrá concentración en las metas estratégicas, por consiguiente, una buena comunicación expande la información, ya que para tomar buenas decisiones se requiere retroalimentación, y es allí donde entra la comunicación y el liderazgo para el desarrollo organizacional (Morales; Paredes; Ruano; et al, 2022).

Asimismo, esto permite que la comunicación fortalezca la construcción del liderazgo ya que por medio de esta se pueden establecer las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos, metas y mejora la productividad y competitividad mediante el fomento del compromiso y motivación con los miembros que integran la empresa o institución donde se desenvuelva el líder.

La comunicación asertiva funciona como acción integradora para la construcción del liderazgo dentro de cada una de las áreas de la empresa, especialmente, en los cargos de alta dirección debido a que su práctica contribuye al buen entendimiento de la información, respeto en la libre expresión, confianza en la comprensión de diferentes puntos de vista, permitiendo la unión y el trabajo de equipo en pro de la mejora de los procesos.

Por lo tanto, la interrelación de una comunicación efectiva en conjunto con sus elementos y habilidades permiten el establecimiento del buen liderazgo, lo que ha permitido, que poco a poco la empresa se posicione dentro del ámbito del diseño y la fotografía y no solo como una empresa que forma si no que agrega un valor y una ventaja competitiva permitiendo crear un liderazgo que trasciende y permite no solo formar profesionales sino que también formar líderes que en el futuro se irán posicionando.

Un elemento importante además de la comunicación que ha permitido establecer el liderazgo dentro de la empresa es el carácter visionario de la alta dirección lo que a su vez ha sido determinante para explorar nuevos entornos de negocios y de nichos de mercado, dando como resultado como se abordó anteriormente, certificar los cursos que se imparten en la empresa y que esta se diferencie de las empresas con la misma oferta académica.

Lo anterior no solo ha fortalecido la capacidad de análisis y de toma de decisiones, sino que también ha contribuido a diferenciar a la empresa de la competencia. Otra característica que ha garantizado que incluso dentro del nuevo contexto producto de la Pandemia COVID-19, es que el liderazgo proactivo y emprendedor que se posee, ha permitido buscar soluciones rápidamente para que el impacto que esta pandemia pueda representar para la empresa sea

menor y que las capacidades administrativas de la empresa en la medida de lo posible sean fortalecidas.

Si bien es cierto, que dentro del liderazgo es importante el establecimiento efectivo de los procesos de la comunicación y que la misma comunicación sea un puente entre el contexto y los estudiantes, es necesario que, dentro de esta, se establezcan procesos de capacitación, el cual siempre ha sido una ventaja, ya que siempre se ha tratado de mantenerse en constante capacitación para poder responder de mejor manera a las necesidades no solo de la empresa, sino que también para los estudiantes.

Otras características o ventajas que se han logrado establecer en el transcurso de la construcción del liderazgo de la empresa a través de la comunicación efectiva es el establecimiento de la coordinación, del trabajo en equipo lo que ha dado como resultado la conseguir los resultados definidos y ha permitido generar un sentido de pertenencia ya que se han tomado en cuenta las observaciones para que las funciones se realicen de manera integral, con el objetivo de aprovechar las habilidades de cada uno.

Lo anterior también ha generado espacios de colaboración entre cada miembro para desarrollar sus las acciones pertinentes para generar cambios que trasciendan con el fin de posicionar a la empresa.

La relación estrecha que tiene la comunicación y el liderazgo consiste en desarrollar alternativas tanto en la toma de decisiones como en la búsqueda de soluciones, para maximizar y optimizar las herramientas que se emplean para satisfacer las necesidades de cada uno de los estudiantes partiendo de una efectiva generación de información oportuna y adecuada.

Esto a su vez a establecido un adecuado desempeño organizacional mediante el equilibrio de las necesidades, produciendo así un ambiente y ritmo laboral agradable y amigable, generando así un interés común y relaciones de confianza y respeto, esto a su vez permite establecer un carácter bidimensional del liderazgo.

Lograr establecer e identificar un liderazgo adecuado con la empresa no solo permitió conocer el punto de vista de cada directivo, sino que también de cada uno de los estudiantes que tiene la empresa.

En este proceso de construcción de liderazgo, se han creado espacios con el fin de resaltar el rol y el trabajo que los estudiantes han logrado realizar y como es que el liderazgo ha permitido trascender y potenciar las habilidades y cualidades de los estudiantes. En esos espacios se ha tenido la participación de exalumnos donde ellos realizan una pequeña exposición de su trabajo y como el liderazgo impacto y cambio su vida y los convierto en agentes de cambio y en líderes dentro de su ámbito de intervención.

En ese sentido, un alumno exponía que el haber estudiado en la empresa y haber logrado conectar en un mismo sentir entre la empresa y sus objetivos tanto personales como profesionales, le permitió encontrar una pasión e interés en lo que realiza y eso a su permitió que el encontrará una constante en el desarrollo de sus cualidades y capacidades.

Sí bien es cierto, como expresan los ex alumnos el poder desarrollarse en cualquier ámbito de la sociedad o bien realizar un emprendimiento dentro del tema del diseño y la fotografía es algo una actividad que tiene sus ventajas y desventajas, sin embargo, afirman que debido al liderazgo que tiene la empresa, al uso correcto de los canales y procesos de comunicación, estos han servido para generar cambios en sus vidas pero también convertirse en agente de cambios dentro del contexto en que se desarrollan.

Por consiguiente, concluyen que el liderazgo ha sido un foco de influencia en los cambios, y en la toma decisiones, lo que a su vez a permitido lograr los objetivos planteados tanto al interior de la empresa, el grupo como cumplir con las perspectivas de los estudiantes, por lo que los diferentes estilos de liderazgo dentro de la empresa no pueden identificarse como elementos aislados del logro del establecimiento de una comunicación eficaz, ya que ambos se interrelacionan.

En ese sentido, los profesionales encuestados concluyeron que la escucha activa y la comunicación asertiva es de suma importancia, para recibir retroalimentación clara y concisa, ya que permite fortalecer y mejorar cualidades y habilidades, lo que es de vital importancia para para construir liderazgo, ya que el liderazgo es ese "permiso" que las personas nos dan en influir en sus vidas. Por lo tanto, se debe ser responsables en la toma de decisiones porque estas trascienden y no solo llegan al colaborador, afectando incluso familias enteras (Morales; Paredes; Ruano; et al, 2022).

En ese contexto, resaltan que las competencias comunicacionales, son claves para el liderazgo, además de la motivación y comprometerse con el tema, ya que esto es lo que realmente permitirá construir la estrategia, junto con el buen liderazgo, es por ello que la comunicación no es solo verbal o escrita también se consideran los factores gestuales y visuales desde cómo se ve la persona para saber que quiere comunicar hasta como se expresa gestualmente (Morales; Paredes; Ruano; et al, 2022).

Conclusiones

El presente estudio de investigación permitió identificar los diferentes procesos de la comunicación y con ello determinar que estos son fundamentales para la creación o establecimiento de un liderazgo funcional que permita trascender y generar cambios en el desarrollo del talento humano para conseguir resultados positivos.

En el ámbito del estudio la Comunicación Social, se reconoce la importancia del abordaje de esta temática dentro del desarrollo y formación del comunicador social, ya que este juega un papel importante en la formación de la opinión pública en todas las esferas de la sociedad, es por ello que es de vital importancia para construir un buen liderazgo que promueva cambios positivos en el desarrollo social de las comunidades, empresas e instituciones de cualquier índole.

Finalmente, el presente estudio de investigación contribuye a resaltar las cualidades que debe tener una persona y sobre todo dentro del contexto de la comunicación social para generar estrategias para generar liderazgo mediante el establecimiento de los procesos de la comunicación correctos, por lo tanto, se puede afirmar que existe una estrecha relación entre la comunicación y el establecimiento de correcto liderazgo que sea funcional, pero sobre todo que trascienda.

Recomendaciones

Es necesario fortalecer los procesos de comunicación dentro de una empresa, organización e instituciones mediante establecimiento de planes, guías o protocolos que permitan generar estrategias claves y claras para fortalecer el o los liderazgos que se van generando dentro de las empresas.

Con base a lo anterior, también se considera necesarios incorporar procesos de capacitación interna que permitan identificar de mejor manera los canales y procesos de la comunicación para que con ello exista una correcta productividad y mayor logro de resultados y así lograr generar más liderazgos dentro de la empresa y que los mismos generen no solo cambios a lo externo, sino que también a nivel interno de la empresa.

Asimismo, se recomienda que además de contar con procesos de formación o capacitaciones para que se desarrollen y fortalezcan la habilidad es importante generar herramientas o estrategias que permitan evaluar si las estrategias de comunicación implementadas son las idóneas para generar o construir liderazgo, un buen ambiente laboral y capacidad de toma de decisiones dentro de la empresa.

Tanto por la importancia de la temática como del rol del comunicador social en cualquier contexto se considera necesario, incorporar dentro del pensum de estudio de la carrera un curso sobre como generar liderazgo y el rol fundamental que cumple la comunicación dentro de ese proceso.

Referencias Bibliográficas

- Acosta Alcivar, Cruz Consuelo /2013/: “el liderazgo y su relación con la comunicación eficaz de los miembros del colegio técnico agropecuario Odilón Gómez Andrade”. Tesis de grado previa la obtención del título de Licenciada en ciencias de la educación mención Administración educativa. Ecuador 2013. Recuperado de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/2452/1/52307_1.pdf
- Arata-Castillo, Luis; Pedreros-Gajardo, Margarita. Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. /2013/. Revista de Ciencias Sociales, Universidad de Costa Rica. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>.
- Arévalo, Adrian /2017/. El liderazgo, tipos y su clasificación. Recuperado de <https://steemit.com/life/@adrian.arevalo/el-liderazgo-tipos-y-su-clasificacion>
- Arbizú, Morales, Paredes, Ruano, Msnchamé, Rodríguez, Hernández, de León. Tejada /2022/. "La comunicación, una estrategia para construir liderazgo". Entrevistado por Sergio Vladimir Castillo Rodríguez. Escuela Ciencias de la Comunicación, Universidad San Carlos de Guatemala. <https://forms.gle/EUKnnj5aHavjCMxz5>
- Bautista, L. & Carhuacho, P. /2016/. “Comunicación familiar en los estudiantes de la I.E.P. Albert Einstein del nivel secundario de la Provincia Huancayo – 2015” (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú. Recuperado de <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/811>
- Barnes, Tony /2000/. Cómo lograr un liderazgo exitoso. Guíe su organización hacia el mejor futuro. Editorial. Kimpres. Colombia.
- Birdwhistell, Ray. /s.f/ Antropología de la Gestualidad. Recuperado de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fvertov14.files.wordpress.com%2F2018%2F05%2Fantropologia_de_la_gestualidad.pdf&clen=973169&chunk=true
- Cestero Mancera, Ana María /2006/ La comunicación no verbal y el estudio de su incidencia en fenómenos discursivos como la ironía. DOI: 10.14198/ELUA2006.20.03. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/LA->

COMUNICACION-NO-VERBAL-Y-EL-ESTUDIO-DE-SU-EN-LA-
Mancera/2ec0783aab949e379e944d05ceb2475f953e6884

Cetys educación continua. Teorías de la motivación y liderazgo /2021/ recuperado de <https://www.cetys.mx/educon/teorias-de-motivacion-y-liderazgo/>

Castillo, Mabel /2014/: "Importancia de la Comunicación en el Liderazgo". Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/06/03/importancia-de-la-comunicacion-en-el-liderazgo/>

Cavalluci, Olga /2015/ El reto de la comunicación: liderazgo comunicacional y herramientas negociadoras. Revista Internacional de Administración Estudios de la Gestión. Universidad de San Francisco de Quito. Ecuador 2015. Recuperado de <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/download/573/535/>

De la Cruz, I. /2014/. Comunicación efectiva y trabajo en equipo. España: Ministerio de Educación de España. Recuperado de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fdescargas.pntic.mec.es%2Fmentor%2Fvisitas%2Fcomunicacion_efectiva_trabajo_equipo.pdf&clen=1107183&chunk=true

Díaz Sánchez, Andrea Marcela; Serrano Gil, Luz Esperanza. /2019/ Estrategias de comunicación y liderazgo como aporte a la toma de decisiones gerenciales en la empresa ABC. Tesis de grado previa la obtención del título de Administradora de Empresas. Colombia. 2019. Recuperado de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16410/2/2020_D%C3%ADaz%20y%20Serrano_Estrateg%C3%ADa_Liderazgo_Comunicaci%C3%B3n.pdf

Dubón, Quinteros, Erick Alexander /2018/. Formas de Comunicación y Liderazgo entre los alumnos del nivel pre primario de un colegio privado de la ciudad de Guatemala. Trabajo de tesis previo a optar al grado académico de Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1632.pdf

Domínguez Lázaro, M^a de los Reyes /2009/ "La importancia de la comunicación no verbal en el desarrollo cultural de las Sociedades" Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Estado de México, México. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520478047.pdf>

- EAE Business School Harvard Deusto. Retos directivos. /2021/ Liderazgo empresarial: 6 estrategias y tips para fomentarlo. Blog de retos para ser directivos. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/seis-estrategias-para-potenciar-tu-liderazgo-empresarial/>
- Estrada Mejía, Sandra /2007/. Liderazgo a través de la Historia. Revista técnica y científica año XIII. Universidad Tecnología de Pereira. ISSN 0122-1701. Recuperado de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F849%2F84934058.pdf&clen=115630>
- Fernandez-Abascal, E. G.; y Chóliz Montañéz, M. /2003/. Expresión facial de la emoción. Universidad de Oviedo España. ISSN: 0214-9915. Recuperado de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F727%2F72715328.pdf&clen=56494>
- Florido, Miguel /2018/ 8 Tipos de liderazgo y tipos de lenguajes más persuasivos. Blog, Marketing and web. Recuperado de <https://www.marketingandweb.es/marketing/tipos-de-liderazgos-tipos-de-lenguajes/>
- García Dueñas, Alejandra. /2018/ Liderazgo en comunicación organizacional: competencias. Tesis de grado previa la obtención del título licenciada en Comunicación y lenguaje. Recuperado de [Tesis_Alejandra Garcia_final.pdf \(javeriana.edu.co\)](#)
- Garay Madariaga, Marcelino /2010/ Comunicación y Liderazgo: sin comunicación no hay líder. Recuperado de https://comunidadilgo.org/back/_lib/file/doc/portaldoc457_3.pdf
- García-Allen, Jonathan /s.f/ Tipos de liderazgo: las 5 clases de líder más habitual. Artículo electrónico Psicología y Mente. Recuperado de <https://psicologiaymente.com/coach/tipos-de-liderazgo>
- Gil, F.; Alcover, C. M.; Rico, R.; Sánchez-Manzanares M. /2011/ Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. Revista Papeles del Psicólogo, 2011. Vol. 32(1). pp 38-47. Recuperado de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.papelesdelpsicologo.es%2Fpdf%2F1917.pdf&chunk=true>

- Guardia de Viggiano, Nisla Victoria. /2009/ Lenguaje y Comunicación, Coordinación Educativa y Cultura Centroamericana. Vol. 25. Recuperado de https://ceccsica.info/sites/default/files/content/Volumen_25.pdf
- Máxima Uriarte Julia. /2020/ "Historia de la Comunicación Humana". Caracteristicas.co. Recuperado de <https://www.caracteristicas.co/historia-de-la-comunicacion-humana/>
- Manosalva Mena, Sergio. /2018/. Liderazgo y comunicación: Prolegómeno reflexivo para escuelas de enfoque inclusivo. Revisata Saberes Educativos No. 2, 144-161. Recuperado de <https://revistas.uv.cl/index.php/IEYA/article/download/1140/1425>
- Marketing, Marketing /2021/ "Comunicación no verbal: ¿Qué debe transmitir un buen líder?", Aflora Consulting Blog. Recuperado de <https://afloraconsulting.com/comunicacion-no-verbal-que-debe-transmitir-un-buen-lider/>
- Monsalve Upegui, María Elicenia. /2009/ Desarrollo de las Habilidades comunicativas en la escuela nueva. Revista Educación y pedagogía, vol. 21, núm. 55. Recuperado de https://www.academia.edu/9682112/Desarrollo_de_las_habilidades_comunicativas_en_la_escuela_nueva
- O'Connor, J. y Seymour, B. (1999) PNL para Formadores. Ediciones Urano. Barcelona, España.
- Ortiz Crespo, Rodrigo. /2007/. Aprender a escuchar. ISBN 978-1-84799-233-8. Recuperado de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fwww.aprenderaescuchar.es%2Fimages%2FAprenderaEscuchar_Preview.pdf&clen=1684178&chunk=true
- Pascal, R., Millemann, M., & Gioja, L. (2002). El líder en tiempos de caos. Las leyes de la naturaleza y las nuevas leyes de los negocios. Barcelona: Paidós Empresa.
- Pereiró, Rosario /2020/. Tipos de comunicación humana. Economipedia.com Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-comunicacion-humana.html>
- Quero Romero, Yumaira Matilde; Mendoza Monzan, Fabiola Margarita; Torres Hernández, Yarelit del Carmen. /2014/ "Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Basica" Revista Negotium Vol.9, num. 27, Maracaibo, Venezuela. 2014. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230409001.pdf>

- Quiroz Hernandez, EstefaniBrisset. /2017/ Estilos de liderazgo y comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. -Chepen. 2016. Tesis de grado previa la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano. Perú 2017. Recuperado de Quiroz_HEB.pdf (ucv.edu.pe)
- Quero Romero, Yumaira Matilde; Mendoza Monzan, Fabiola Margarita; Torres Hernández, YarelitdelCarmen /2014/ Comunicación efectiva y desempeño laboral en educación básica. Venezuela 2014.
- Ramírez del Río, Antonio; Fusté Ventosa, Margarita. /s. f/ Liderazgo y comunicación en las organizaciones. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/141177/retrieve>
- Rojas, Alberto. /2008/. ¿Cómo afrontar y solucionar conflictos? Fundación Promotora de Vivienda, FUPROVI. ISBN 978-9968-758-56-7. Recuperado de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.fuprovi.org%2Fwp-content%2Fuploads%2F2018%2F02%2FResolucion_de_conflictos.pdf&chunk=true
- Restrepo, María Carolina /2002/ Teoría Institucional y proceso de internacionalización de las empresas colombianas. Universidad ICESI. Recuperado de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fwww.scielo.org.co%2Fpdf%2Feg%2Fv18n84%2Fv18n84a06.pdf&cflen=226577&chunk=true>
- Robledo Mérida, César /2008/Técnicas y Proceso de Investigación Científica/ Impreco
- Rodas Villagrán, Estefanny Yohana. /2017/. Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Tesis de grado previa la obtención del título de Psicóloga Industrial/Organizacional. Guatemala. 2017. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Rodas-Estefanny.pdf>
- Ruiz González, Moisés “Formas de comunicación del líder. Recuperado de https://www.acta.es/medios/articulos/comunicacion_e_informacion/035089.pdf
- Rivas Indekeu, Valeria Irene /2004/. Proceso para la elaboración del medio impreso alterno “El folleto” dentro de la comunicación popular sobre el tema “El liderazgo” dirigido a las promotoras facilitadoras afiliadas a la Coordinadora Nacional de Viudas de

- Guatemala en el Depto. del Quiche. Trabajo de tesis previo a optar al título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0409.pdf
- Sierra Caballeros, Francisco. /2018/. Comunicación no Verbal. Grupo Interdisciplinario de estudios en Comunicación, Política y Cambio Social. COMPOLITICAS. Recuperado de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.compoliticas.org%2Fwp-content%2Fuploads%2F2018%2F03%2FCOMUNICACI%25C3%2593N-NO-VERBAL.pdf&clen=2432667&chunk=true>
- Suárez Calderón, Miryam /2014/: “Determinación de la relación entre la comunicación y el Liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un Ambiente universitario en la ciudad de Bogotá”
- Salas, Robertyis /2017/: “El liderazgo: Sistema de aprendizaje interactivo a distancia (SAIA) Electiva III”. Venezuela 2017. Recuperado de <https://es.slideshare.net/robertyis/el-liderazgo-y-la-comunicacin-empresarial>
- Salazar Centeno, Marcela /2012/ “Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional”. Tesis de grado previa la obtención del título de Licenciada en lenguas modernas. Bogota 2012. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54855464/CentenoMarcela2012-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1625324583&Signature=fxG1Bps7rDatymIzylGBEQExrbs1mI0mUwaHW1BH40Y0RSKn6oXZhyUn8aVMBIRH3KxdqA382e1dz96aQNs8YNWcsbFmSJINGZ1IGu4ckIIMk4taFg2Nb8l17Fmb9bII-OEt1sz0q8Rv6120~jjiy7QqR-YSRVjoWkdrpr1RgkQmUQsdN3FryoD9oymjl3GzBJj38c287nqFdfTkHyBGZjWPNH7oLi1r0Vx410QO4NksyAOxXWEEy8QNjaWNs9vAY8lyY3wrmxHl6S-wPvq~7AWDBD8JnZyP8YDppnLFNOxkYMePkD8NIj8YMmgzrQjCknD2v6AsdJwvVVAuIx7PQw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Sánchez, Mariangélica y Vecchio, Fernanda “Liderazgo para la Comunicación Eficaz de la Responsabilidad Social Empresarial en el Rotary Club”. Recuperado de

file:///E:/Monografia%20Sergio/nanopdf.com_los-tipos-de-liderazgo-para-la-comunicacin-eficaz-de-la.pdf

- Soto, Nieto, Leidy Johana /2018/ "Aspectos del liderazgo situacional que favorece la comunicación efectiva en un grupo de trabajo teniendo en cuenta las diversas generaciones". Tesis de grado previa la obtención del título de Licenciada en ciencias económicas con especialización en alta gerencia. Bogota 2018. Recuperado de blob: <https://repository.unimilitar.edu.co/4e1dd1ce-962c-4214-946d-98b68c03976e>
- Salto Velásquez, Meybi Lenadra. /2017/. Incidencia del liderazgo en la comunicación estratégica de la empresa Mardex S.A. Tesis de grado previa la obtención del título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, mención Comunicación Organizacional. Ecuador 2017. Recuperado de [INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EN LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA...2017 \(uleam.edu.ec\)](https://www.ulead.edu.ec/INCIDENCIA_DEL_LIDERAZGO_EN_LA_COMUNICACION ESTRATEGICA...2017)
- Sagastume, Milvia Vanessa /2015/. Comunicación y liderazgo para una red de mercadeo exitosa (Red de mercadeo, Herbalife Guatemala). Trabajo de graduación previo a optar al título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Recuperado de http://www.repositorio.usac.edu.gt/2044/1/16_1207.pdf
- Sosa, Raciél /2020/ "Importancia de la comunicación no verbal", Revista digital Forbes México. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/el-lenguaje-no-verbal-de-un-lider/>
- Wolters Kluwer, /s. f/ Teoría Institucional Recupero el 10/08/2021 de https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAA AAAAEAMtMSbF1jTAAASNTcxNTtbLUouLM_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZap Ut-ckhlQaptWmJOcSoAOFI3mTUAAAA=WKE

Anexo

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Estudiante: Sergio Vladimir Castillo Rodríguez

Encuesta "La comunicación, una estrategia para construir liderazgo"

Nombre: _____ **Género:** _____

Profesión: _____ **Sector laboral:** _____

El cuestionario tiene como objetivo recabar insumos que permitan respaldar la información descrita en la monografía titulada "La comunicación, una estrategia para construir liderazgo", previo a obtener el título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación.

Dicha Monografía tiene como objetivo resaltar la relación que tiene todos los procesos de la comunicación como elementos claves para construir liderazgo.

1. Desde su experiencia ¿Qué rol juega la comunicación y sus procesos para construir un liderazgo que trascienda e impacte?
2. ¿Qué habilidades considera que deben desarrollarse para generar liderazgo?
3. ¿Qué papel juegan la creatividad, la innovación y la expresión oral y escrita en la construcción del liderazgo?
4. Desde su experiencia ¿Qué factores o debilidades a identificado que dificultan o no permiten que se desarrolle el liderazgo?
5. ¿Considera usted que la comunicación y sus procesos impactan en el liderazgo para lograr el desarrollo organizacional? Sí No Si su respuesta es sí ¿De qué manera?
6. ¿Cuál es el impacto que, la comunicación y el liderazgo; aportan en la toma de decisiones en la empresa u organización donde usted labora?
7. Quisiera agregar algún comentario o sugerencia que usted considere que es una pieza clave para desarrollar un buen liderazgo y no se haya tomado en cuenta.