

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN

El liderazgo en la toma de decisiones y la gestión de conversaciones difíciles:
Una mirada desde la inteligencia emocional, la neurocomunicación y
el Análisis Transaccional

Por

Ramón Bonillo

Claudia García

Brenda Reyes

TUTOR: Prof. Roberto Acosta

COORDINADORA: Prof. María Mesina

Montevideo

URUGUAY

202

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

El liderazgo en la toma de decisiones y la gestión de conversaciones difíciles: una mirada desde la inteligencia emocional, la neurocomunicación y el Análisis Transaccional.

Autor/es

Ramón Bonillo

Claudia García

Brenda Reyes

Tutor/Coordinador

Roberto Acosta

Posgrado

Maestría en Gerencia y Administración

Puntaje

Aprobado.....

Tribunal

Profesor.....

Profesor.....

Profesor.....

S. BORTAGARAY (Nombre y firma).

L. RODRÍGUEZ (Nombre y firma).

R. ACOSTA (Nombre y firma).

FECHA.....

26/24

Para todas las personas perseverantes,
que con amor y determinación
transforman los desafíos en oportunidades
y convierten las dificultades en fortalezas,
a los que con resiliencia materializan sus objetivos.

Ramón Bonillo

A mi Familia por enseñarme el valor de la educación
y brindarme las alas para soñar alto.
A quienes partieron muy pronto de este mundo
pero son mi fuente de inspiración cada día.

Claudia García

Para Rodrigo, que hace que mi mundo
sea cada vez más grande.

Brenda Reyes

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de la República, por darnos la oportunidad de continuar nuestro crecimiento profesional y desarrollo integral.

A Roberto Acosta nuestro tutor, por la confianza, por su disposición, experiencia y conocimientos compartidos con nosotros durante todo el proceso de investigación.

A los entrevistados Lilian Hernández, Pablo Bergalli, Rodrigo Lagomarsino, Geru Aparicio, Diego De Souza, Valeria Volpe, Álvaro Gandolfo, Nicolas Baladón, Javier Gambaro, Fabio Roviello, Pablo Russo, Ana Belén Aguirre, Hernán Dos Santos y Matías Otonelli que compartieron información relevante para la realización de esa investigación.

A los profesionales que participaron de las encuestas, permitiéndonos el acceso a la información concluyente para la realización de esta investigación.

Al plantel docente del MBA por inspirarnos a ampliar nuestros horizontes, otorgándonos las herramientas necesarias para gestionar los desafíos de la actividad profesional en la actualidad.

A todos nuestros familiares, amigos y compañeros por su apoyo incondicional.

“Si una persona no asume sus dificultades, sus desafíos, sus adversidades o sus traumas, desarrollará una gran vulnerabilidad emocional, tomará malas decisiones y tendrá la sensación de que no puede controlar nada de lo que le sucede”

Marsha Linehan - Psicóloga

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad evaluar de qué forma las herramientas de inteligencia emocional y neurocomunicación contribuyen a los mandos superiores y medios, para gestionar de la mejor manera a sus colaboradores, con el fin de convertirse en los líderes que sus equipos de trabajo necesitan.

En el marco conceptual se tratan tópicos generales de la toma de decisiones; las conversaciones difíciles basadas en el modelo de Harvard y el Análisis Transaccional; la mente conversacional en la comprensión de los procesos neuro-comunicativos; el desarrollo de la inteligencia emocional para gestionar y liderar mejor; las organizaciones ágiles y ecológicas; y el liderazgo resonante para conectar, motivar e inspirar a los equipos.

Como parte de la investigación se realizó un trabajo de campo que consistió en dos modalidades de recolección de datos (encuestas y entrevistas), a mandos superiores y medios de organizaciones de diversos rubros, tanto públicas como privadas en Uruguay.

Como resultado de la investigación se desprende, a grandes rasgos, que las organizaciones muestreadas en Uruguay valoran la inteligencia emocional por su impacto en el desempeño tanto de los líderes como de los colaboradores. No obstante, el concepto de neurocomunicación es poco conocido.

Los líderes se perciben como no procrastinadores de la toma de decisiones y las conversaciones difíciles, siendo las más frecuentes aquellas que involucran confrontaciones y desacuerdos. El *feedback* se muestra como un desafío para lograr compromiso al cambio y señalar áreas de mejora constructivamente.

Asimismo, los principales problemas en la toma de decisiones que manifestaron son el equilibrio entre objetivos organizacionales y personales, interrupciones, presiones y conflictos interpersonales. Al momento de decidir, analizan los posibles escenarios y las consecuencias de cada opción.

En lo que respecta a su estado interno se observó que buscan mantener la calma, aunque experimenten emociones encontradas.

Palabras claves:

Liderazgo, neuroeconomía, neurocomunicación, Análisis Transaccional, inteligencia emocional.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to evaluate the way in which emotional intelligence and neurocommunication tools help top and middle management to manage their collaborators in the best way, in order to become the leaders that their work team needs.

The conceptual framework addresses general topics in decision making; difficult conversations based on the Harvard model and the Transactional Analysis; the conversational mind in the understanding of the neurocommunication processes; the development of emotional intelligence competencies to improve management and leadership; agile and environmental organizations; and resonant leadership to connect, motivate and inspire teams.

As part of the research, a field study was carried out consisting of two types of data collection (surveys and interviews) with top and middle management of public and private organizations from different sectors in Uruguay.

One of the conclusions that can be drawn from the present study is that most organizations sampled in Uruguay value emotional intelligence for its impact on the performance of both leadership and collaborators. However, the concept of neurocommunication is not very well known.

Leaders consider that they don't procrastinate in decision making and in having difficult conversations, the most frequent being those involving confrontations and disagreements.

Feedback is shown as a challenge in achieving commitment to change and pointing out areas for improvement in a constructive manner.

In addition, the main problems in decision making that the leaders reported are: a balance between organizational and personal objectives, disturbances, pressures and interpersonal conflicts. When deciding, they analyze possible scenarios and the implications of each option.

Regarding their internal state, it was observed that they seek to remain calm, even though they are experiencing mixed emotions.

Key words:

Leadership, neuroeconomy, neurocommunication, Transactional Analysis, emotional intelligence

Contenido

I.	ÍNDICE DE DIAGRAMAS	XIII
II.	ÍNDICE DE TABLAS.....	XIV
III.	ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XVII
IV.	ÍNDICE DE GRÁFICAS	XIX
V.	SIGLAS Y ABREVIATURAS	XX
1	ANTECEDENTES.....	1
2	HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	6
2.1	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	6
2.2	OBJETIVO GENERAL	6
2.2.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
3	METODOLOGÍA	7
4	MARCO CONCEPTUAL.....	9
4.1	LA TRANSFORMACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES: EQUILIBRANDO RAZÓN Y EMOCIÓN	10
4.1.1	Marco <i>Cynefin</i> en la toma de decisiones	15
4.1.2	Procrastinación	20
4.2	DISCUSIONES INTELIGENTES: ESTRATEGIAS PARA LÍDERES BASADAS EN EL MODELO DE HARVARD Y EL ANÁLISIS TRANSACCIONAL	23
4.2.1	Conversaciones difíciles.....	23
4.2.2	Modelo de Conversaciones Difíciles de Harvard.....	26
4.2.3	Método de las “3R’s”	31
4.2.4	<i>Feedback / Feedforward</i>	32
4.2.5	Análisis Transaccional	35
4.2.5.1	Teoría del Guión y posiciones existenciales.....	36
4.2.5.2	Estructura de la personalidad.....	37
4.2.5.3	Teoría de los Juegos Psicológicos / Triángulo Dramático	42
4.3	LA MENTE CONVERSACIONAL: COMPRENDER Y APROVECHAR LOS PROCESOS NEURO-COMUNICATIVOS	45
4.3.1	Neurocomunicación.....	45
4.3.2	Conceptos de la biología del cerebro y su asociación con la toma de decisiones y conversaciones difíciles.....	47
4.3.3	<i>Rapport</i>	52

4.3.4	Persuasión.....	54
4.3.5	Programación Neurolingüística, un modelo de comunicación.....	58
4.4	LA PODEROSA VENTAJA EMOCIONAL: DESARROLLAR LA IE PARA TOMAR DECISIONES, GESTIONAR CONVERSACIONES Y LIDERAR MEJOR.....	60
4.4.1	Autoconocimiento (autoimagen y autoestima).....	61
4.4.2	Motivación.....	62
4.4.3	Empatía 3 tipos- cognitiva, emocional y preocupación empática	64
4.4.4	Autorregulación.....	66
4.4.5	Habilidad social.....	67
4.4.6	<i>Mindfulness</i>	67
4.5	ORGANIZACIONES ÁGILES Y ECOLÓGICAS: CLAVES PARA PROSPERAR EN ENTORNOS INCIERTOS.....	70
4.5.1	Ambientes Inciertos (<i>VUCA+H, BANI</i>).....	71
4.5.2	Clima Organizacional.....	74
4.5.3	Organizaciones ágiles y “ecológicas”	78
4.5.4	Cultura emocional	80
4.6	LIDERAZGO RESONANTE: CÓMO CONECTAR, MOTIVAR E INSPIRAR A SU EQUIPO	83
4.6.1	Tipos de liderazgo	83
4.6.2	Carisma.....	86
4.6.3	Presencia.....	87
4.6.4	Confianza.....	89
5	RESULTADOS.....	93
5.1	DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	93
5.2	CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA.....	93
5.2.1	Características de la población entrevistada.....	93
5.2.2	Características de la población encuestada.....	94
5.3	ANÁLISIS DE DATOS	98
5.3.1	Habilidades blandas/Competencias valoradas.....	98
5.3.2	Liderazgo.....	102
5.3.3	Clima y cultura organizacional.....	103
5.3.4	Toma de decisiones y gestión de conversaciones difíciles.....	107
6	CONCLUSIONES.....	129
7	BIBLIOGRAFÍA.....	139

8	GLOSARIO.....	156
9	ANEXOS.....	162
9.1	ANEXO A.....	162
9.2	ANEXO B.....	163
9.3	ANEXO C.....	165
9.4	ANEXO D.....	169
9.5	ANEXO E.....	171
9.6	ANEXO F.....	172
9.7	ANEXO G.....	173
9.8	ANEXO H.....	174
9.9	ANEXO I.....	175
9.10	ANEXO J.....	193
9.11	ANEXO K.....	197
9.12	ANEXO L.....	198
9.13	ANEXO M.....	204
9.14	ANEXO N.....	205
9.15	ANEXO Ñ.....	206
9.16	ANEXO O.....	207

I. ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 4.1 Esquema principal del marco conceptual	9
Diagrama 4.2 Esquema del capítulo 4.1	10
Diagrama 4.3 Esquema del capítulo 4.2	23
Diagrama 4.4 Esquema del capítulo 4.3	45
Diagrama 4.5 Esquema del capítulo 4.4	60
Diagrama 4.6 Esquema del capítulo 4.5	70
Diagrama 4.7 Esquema del capítulo 4.6	83

II. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 Los cuatro villanos. Adaptado del libro Decídete (Heath & Heath, 2014)	13
Tabla 4.2 Cynefin Framework. Traducido por (Turrado, 2023) de original (Snowden & Boone, 2007)	19
Tabla 4.3 Estrategias para combatir la procrastinación. Adaptado de TED Worklife with Adam Grant (Grant, 2020).....	22
Tabla 4.4 Fuentes que originan los desacuerdos. Adaptado de Guía HBR Relaciones de poder en la oficina (Dillon, 2018).	26
Tabla 4.5 Transacciones en la comunicación según Berne. Elaboración propia adaptado de (Opi, 2015).	38
Tabla 4.6 Estados del Yo exclusivos y excluidos. Elaboración propia adaptado de (Opi, 2015).....	40
Tabla 4.7 Pasos para salir de un Triángulo Dramático.....	44
Tabla 4.8 Neurotransmisores / Hormonas. Elaboración propia.....	51
Tabla 4.9 Empatía en el lugar de trabajo. Elaboración propia adaptado de (Businessolver, 2017).....	65
Tabla 4.10 VUCA+H. Elaboración propia.	72
Tabla 4.11 BANI. Elaboración propia.....	73
Tabla 4.12 Factores que influyen en el Clima Organizacional.....	75
Tabla 4.13 Estilos de liderazgo según Goleman. Elaboración propia adaptado de (Goleman, 2013).....	84
Tabla 4.14 Nuevas tendencias en el liderazgo. Elaboración propia.	86
Tabla 4.15 Ocho comportamientos medibles. Elaboración propia adaptado de (Harvard Business School Publishing Corporation, 2019).	89
Tabla 4.16 Consecuencias de altos niveles de confianza en las organizaciones. Elaboración propia adaptado de (Harvard Business School Publishing Corporation, 2019)	92
Tabla 5.1 Orden de competencias en el liderazgo según importancia.....	101
Tabla 5.2 Posición relativa jefe - líder.....	102
Tabla 5.3 Declaraciones que describen mejor a las organizaciones de los encuestados	105

Tabla 5.4 Declaraciones que describen mejor a las organizaciones de los encuestados, segmentado por los que tienen o no personal a cargo	106
Tabla 5.5 Importancia de la inteligencia emocional en la toma de decisiones.....	108
Tabla 5.6 Nivel de consciencia en el estado interno y de cómo podría afectar su criterio y/o los resultados	109
Tabla 5.7 Formas de actuar de los encuestados frente a una situación de toma de decisiones o de gestión de conversaciones difíciles.....	111
Tabla 5.8 Desafíos y dificultades en la toma de decisiones	112
Tabla 5.9 Apertura a la diversidad de opiniones en el equipo.....	114
Tabla 5.10 Afirmaciones a la hora de tomar decisiones.....	114
Tabla 5.11 Enfoques a la hora de tomar decisiones que impliquen cambios o ajustes negativos en las organizaciones de los encuestados.....	115
Tabla 5.12 Factores que inciden negativamente al tomar decisiones.....	116
Tabla 5.13 Conversaciones difíciles más frecuentes en los encuestados	116
Tabla 5.14 Frecuencia de conversaciones difíciles, discusiones acaloradas o situaciones de gestión de conflicto de los colaboradores en su experiencia laboral actual	118
Tabla 5.15 Frecuencia de conversaciones difíciles, segmentadas por personas que tienen o no personal a cargo	119
Tabla 5.16 Nivel de formación en gestión de conversaciones difíciles	119
Tabla 5.17 Valoración de los encuestados sobre su escucha activa	121
Tabla 5.18 Valoración de los encuestados negociando soluciones y acuerdos en una conversación difícil.....	122
Tabla 5.19 Frecuencia de retroalimentaciones (feedback) negativas a los equipos de trabajos de los encuestados.....	122
Tabla 5.20 Principales desafíos al proporcionar retroalimentaciones (feedback) negativas	123
Tabla 5.21 Factores que impactarían negativamente durante una conversación difícil	125
Tabla 5.22 Afirmaciones con las que los encuestados se sienten más identificados dentro de una conversación difícil (se podía elegir más de una opción).....	126
Tabla 9.1 Efectos físicos o modos de influencia. Adaptado de (Bermejo, 2014)	162
Tabla 9.2 8 tipos de compañeros de trabajo difíciles. Adaptado de (Gallo A., 2022).....	172

Tabla 9.3 Principales datos de los entrevistados	197
Tabla 9.4 País de nacimiento de los encuestados	198
Tabla 9.5 Roles de los encuestados dentro de sus organizaciones	199
Tabla 9.6 Otros roles de los encuestados.....	200
Tabla 9.7 Otras áreas o departamentos	203
Tabla 9.8 autoevaluación de habilidades blandas.....	204
Tabla 9.9 ¿Cómo se sienten tomando decisiones en un mundo y entorno VUCA? (Por sexo)	206
Tabla 9.10 ¿Cómo se sienten tomando decisiones en un mundo y entorno VUCA? (Por rango etario).....	206
Tabla 9.11 Recomendaciones de los entrevistados sobre gestión de conversaciones difíciles, habilidades de comunicación y relacionamiento con su equipo de trabajo.....	208

III. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 4.1 Marco Cynefin (Lam, 2021).....	18
Ilustración 4.2 Conversaciones Difíciles. Elaboración propia adaptada del libro Conversaciones Cruciales.....	24
Ilustración 4.3 Las 3 conversaciones. Adaptado de las presentaciones del profesor Roberto Acosta.	27
Ilustración 4.4 Las 5 conversaciones. Adaptado de las presentaciones del profesor Roberto Acosta.	27
Ilustración 4.5 Metodología de negociación. Elaboración propia adaptada del taller de negociación del MBA de FCEA.....	30
Ilustración 4.6 El método de las "3R's". Elaboración propia.....	31
Ilustración 4.7 posiciones existenciales. Elaboración propia.	36
Ilustración 4.8 Tres estados del ego. Elaboración propia adaptada de (Berne, Intuition V. the ego image, 1957) (Berne, 1961) (Stewart & Joines, 2002). Imágenes tomadas de High Quality Icons en www.flaticon.com	37
Ilustración 4.9 Visión de las contaminaciones. Elaboración propia adaptado de (Opi, 2015).	39
Ilustración 4.10 Laxitud. Elaboración propia adaptado de (Opi, 2015).	41
Ilustración 4.11 El Triángulo Dramático. Elaboración propia adaptada de (Karpman, 2014).	43
Ilustración 4.12 El cerebro. Adaptado de (Raikar, 2023).....	49
Ilustración 4.13 Ethos, Pathos, Logos. Elaboración propia adaptado de (Docimo & Littlehale, 2023).	56
Ilustración 4.14 VUCA+H. Elaboración propia adaptado de (Lectera, 2023) y (Bigstock, 2023).....	73
Ilustración 9.1 La Ventana de Johari. Tomado de (La Ventana de Johari y sus 4 Cuadrantes: Potente Herramienta de Autoanálisis, 2017)	163
Ilustración 9.2 Cómo la seguridad psicológica se relaciona con los estándares de desempeño. Adaptado y traducido de (Edmondson, 2023)	173

Ilustración 9.3 etapas para construir una cultura de seguridad psicológica en las organizaciones. Adaptado de (Clark, 2020) y (Bonnett & Guevara, 2023)	174
---	-----

IV. ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 5.1 Rangos etarios de encuestados	94
Gráfica 5.2 Tipos de organización.....	95
Gráfica 5.3 Cantidad de colaboradores en la organización	96
Gráfica 5.4 Antigüedad en la organización	97
Gráfica 5.5 Antigüedad en el cargo	97
Gráfica 5.6 Personal a cargo y Distribución por cantidad de personas a cargo	98
Gráfica 5.7 Perfil de habilidades blandas de la muestra.....	99
Gráfica 5.8 Perfiles de habilidades blandas discriminados por aquellos que tienen o no personal a cargo	100
Gráfica 5.9 Acciones que influyen en un mejor clima laboral y una comunicación más fluida.....	103
Gráfica 5.10 Calificación de clima organizacional en el lugar de trabajo.....	104
Gráfica 5.11 Tipos de culturas organizacionales.....	107
Gráfica 5.12 Sentimientos tomando decisiones en un entorno VUCA	109
Gráfica 5.13 Nivel de preparación en diferentes aspectos dentro de una conversación difícil	118
Gráfica 5.14 Habilidades que deberían reforzar los mandos medios y superiores, para gestionar de forma más efectiva las conversaciones difíciles o de alto impacto.....	120
Gráfica 5.15 Como regulan los encuestados su emocionalidad en una conversación difícil (se podía elegir más de una opción)	126
Gráfica 9.1 Distribución por sexo de los encuestados.....	198
Gráfica 9.2 Nivel académico de los encuestados	199
Gráfica 9.3 Rubros de actividad de las organizaciones	201
Gráfica 9.4 Áreas o Departamentos de actividad	202
Gráfica 9.5 Competencias en el liderazgo 1 (mayor) 5 (menor) importancia	205

V. SIGLAS Y ABREVIATURAS

A.T.	Análisis Transaccional
BANI	<i>Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible</i>
HBR	<i>Harvard Business Review</i>
IE	Inteligencia emocional
ITAA	<i>International Transactional Analysis Association</i>
MAAN	Mejor alternativa a la negociación
PAN	Padre, adulto y niño
<i>PhD</i>	<i>Doctor of Philosophy</i>
PNL	Programación Neurolingüística
RMFT	<i>Resilience, Mindfulness, Flexibility, Transparency</i>
VUCA+H	<i>Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, Hpyperconnectivity</i>

1 ANTECEDENTES

“El arte de la comunicación es el lenguaje del liderazgo”
James Humes - Profesor de lenguaje y liderazgo

La toma de decisiones y la gestión de conversaciones difíciles en las organizaciones siempre han sido un desafío, y en la actualidad, la complejidad es aún mayor. Nos encontramos en un mundo VUCA+H (*Volatility*-volátil, *Uncertainty*-incierto, *Complexity*-complejo, *Ambiguity*-ambiguo, *Hpyperconnectivity*-hiperconectado) y BANI (*Brittle*-frágil, *Anxious*-ansioso, *Non-linear*-no lineal, *Incomprehensible*-incomprensible), en el que las consecuencias de la pandemia han acelerado los cambios tecnológicos y han modificado el modelo de trabajo (El País, 2020). Esto ha llevado a los líderes de las empresas a enfrentarse a retos inesperados y a tener que actualizarse rápidamente para incorporar nuevos recursos y herramientas en la gestión empresarial. En efecto, la inteligencia emocional, la neurocomunicación y el Análisis Transaccional, basados en los últimos descubrimientos en neurociencias, se vienen convirtiendo en instrumentos claves para las organizaciones.

En el contexto actual, en las organizaciones la implementación de “habilidades blandas” o “*soft skills*” que son “cualidades deseables para ciertas formas de empleo que no dependen de los conocimientos adquiridos” (Soft Skills Definition, 2023) y que están relacionadas con la comunicación, el pensamiento crítico, la resolución de problemas, el liderazgo, la resiliencia, el trabajo en equipo y la gestión del cambio (James & James, 2004) son un factor científicamente demostrado y determinante para aumentar la productividad y eficiencia, convirtiéndolas en entidades más ecológicas y ágiles. Asimismo, las habilidades blandas impactan en las relaciones entre las diferentes líneas jerárquicas, reduciendo los niveles de

estrés, lo que a su vez conduce a una mejor toma de decisiones y a una gestión más efectiva de conversaciones difíciles. Entendiendo que las mejores decisiones son aquellas que están alineadas a los objetivos personales y colaboran con la construcción de la felicidad individual (Abbona Santín, 2023) y “las conversaciones difíciles son cualquier cosa de la que resulte difícil hablar” (Stone, Patton, & Heen, 2010); es decir, aquellas que vivimos con incomodidad y/o miedo.

En este sentido, existe cada vez más evidencia de que las organizaciones apuntan a que sus colaboradores estén más actualizados con las nuevas tendencias sobre liderazgo, neurocomunicación e inteligencia emocional. Entendiendo por liderazgo al conjunto de habilidades gerenciales que aplica una persona para conseguir “resultados excelentes de forma ágil, innovadora y eficiente, involucrando de forma positiva a sus *stakeholders*” (Peñalver, 2022) (*Stakeholders* es cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización (Freeman, 1984)).

La temática del trabajo de investigación toma como referencia bibliográfica entre otras fuentes, varios conceptos y recursos aportados en otras tesis de esta Universidad, con foco en temas comunicacionales, así como de la gestión del clima interno, desarrolladas bajo los siguientes títulos “Talentos y competencias para el liderazgo, en un entorno VUCA” (Ivanchenko, Marichal, & Soto, 2021), “*Endomarketing* para Pymes de Servicios” (Alaggia, Esquire, & Santini, 2022; Alaggia, Esquire, & Santini, 2022), “La oratoria como ventaja competitiva” (Caballero, Ducasse, & Regueiro, 2022), “La gestión de los recursos humanos a distancia” (Liard, Longo, & Pasini, 2021), “El liderazgo antes y después del teletrabajo” (Arocena & Gagliano, 2021), “Teletrabajo: Lineamientos para su implementación como

modalidad de trabajo en las organizaciones” (Cuitiño, Fros, & Lijtenstein, 2022), “Evaluaciones de desempeño laboral: ¿un mal necesario? Análisis sobre su efectividad, evolución y tendencias futuras” (Beux, Kessler, & Madruga, 2022) y “Felicidad Organizacional” (Cedr s & Mironi, 2022). Sin embargo, el equipo investigador se centrar  en áreas que complementarían dichos trabajos y que aún no han sido exploradas, tales como, la toma de decisiones (sus desafíos, complejidades y nuevas herramientas para mejorar o facilitar los procesos) y la gestión de conversaciones difíciles, desde distintas perspectivas de la inteligencia emocional y la neurocomunicación. Para ello, se consideraran el Modelo de Conversaciones Difíciles de la Universidad de Harvard, la teoría del Análisis Transaccional desarrollado por el psiquiatra canadiense Eric Berne en los años 50 (Berne, 1958) y que desde entonces viene siendo actualizada y desarrollada por entre otros, la *International Transactional Analysis Association* (ITAA) de Estados Unidos (International Transactional Analysis Association, 2023), la (International Journal of Transactional Analysis Research & Practice, 2023) y la (Asociación Catalana de Análisis Transaccional, 2023); La Teoría de los Juegos Psicológicos de Berne (Berne, 1973), así como el Triángulo Dramático (un modelo psicológico y social de la interacción humana) del psicólogo Stephen Karpman (Karpman, 2014).

Desde la perspectiva del liderazgo, tanto la teoría de Análisis Transaccional como los resultados obtenidos de los experimentos realizados por el profesor emérito de la Universidad de California (UCLA) Albert Merhabian, donde se destaca la importancia de las formas de comunicar y de cómo son percibidos los mensajes, refuerzan el valor de la inteligencia emocional en la gestión del liderazgo. En consecuencia, resulta fundamental el autoconocimiento, la autorregulación, conocer a quienes recibirán nuestros mensajes para

captar su atención, despertar su motivación y conectar con ellos, lograr empatía, poseer habilidades sociales y poder comunicarse desde una emocionalidad funcional, apropiada y amable.

En las situaciones donde pone foco el presente trabajo como lo son toma de decisiones y gestión de conversaciones difíciles, las consecuencias de no tener suficientemente desarrolladas las habilidades emocionales pueden ocasionar que el trabajo en algunas organizaciones sea desafiante y estresante, afectando tanto el desempeño profesional como la salud emocional y física de los colaboradores. En este sentido, el liderazgo y las herramientas de neurocomunicación e inteligencia emocional ayudan a sobrellevar la carga emocional, siendo factores importantes para que las organizaciones obtengan el máximo nivel esperado.

La especialista en Relaciones Internacionales Beatriz Navarro entiende que la crisis mundial que generó el COVID-19 puede ser vista como una oportunidad para reflexionar y repensar sobre el liderazgo en el siglo XXI (Navarro, 2021).

Del mismo modo los momentos de cambios económicos que atravesamos, la disrupción de nuevas tecnologías, la revolución en los cambios sociales y culturales y los emergentes conflictos internacionales desafían a los líderes y a las organizaciones a las que pertenecen, invitándolos a impulsar el conocimiento y el talento, a través del desarrollo de habilidades que fomenten la confianza, la cercanía, utilizando la tecnología como herramienta facilitadora en la comunicación y en la gestión.

Se deberá guiar hacia un estilo de liderazgo más colaborativo, adaptativo, innovador, con un líder que posea dentro de sus cualidades: honestidad, compromiso, fortaleza, integridad,

responsabilidad para garantizar el bienestar y la seguridad, y ser un gran generador de emociones y sentimientos positivos en los otros, teniendo muy claro que “el liderazgo no es un privilegio, sino una responsabilidad y que debe ejercerse desde un marco ético y moral de referencia” (Navarro, 2021).

2 HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

2.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

En Uruguay, no parece existir una toma de conciencia arraigada a niveles de mandos superiores y medios, sobre los recursos y beneficios que aportan las herramientas de inteligencia emocional y neurocomunicación aplicadas a la toma de decisiones y la gestión de conversaciones difíciles, para generar entornos más ecológicos y productivos.

2.2 OBJETIVO GENERAL

Evaluar cómo las herramientas de la inteligencia emocional y neurocomunicación ayudan a los mandos superiores y medios a gestionar de la mejor manera a sus colaboradores, para lograr ser los líderes que sus equipos de trabajo necesitan.

2.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar cuáles son las principales problemáticas que enfrentan en el país, los mandos superiores y medios en lo que hace a la toma de decisiones, y si poseen herramientas avanzadas de comunicación (neurocomunicación) e inteligencia emocional que les permitan influir en ellas.
- Identificar en el contexto corporativo nacional, cuáles serían las principales problemáticas que enfrentan los mandos superiores y medios en la gestión de conversaciones difíciles, y con qué recursos cuentan para afrontarlas.

- Formular lineamientos y recursos aportados por una serie de teorías y corrientes psicológicas y de comunicación, que podrían aportar un impacto positivo en: el liderazgo, la motivación de los colaboradores, la gestión del estado interno, el clima laboral, una mejor toma de decisiones y poder encarar conversaciones difíciles con más seguridad.

3 METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación se enfocará en el liderazgo, en la toma de decisiones y la gestión de conversaciones difíciles. Se abordará este tema desde la perspectiva de la inteligencia emocional, la neurocomunicación y el Análisis Transaccional, entre otras disciplinas y corrientes. Para ello, el equipo de investigación se basará en diversas fuentes, incluyendo la revisión bibliográfica, material audiovisual como podcast, conferencias virtuales y videos, así como entrevistas en línea y en persona con especialistas y docentes en el tema.

Se fundamentará en una investigación de campo de tipo cuantitativa, aplicando herramientas de análisis a una muestra (entrevistas personales y virtuales, encuestas online y encuestas presenciales, revisión de los documentos asociados a cargos y funciones, manuales, protocolos, reglamentos internos) que visibilicen lo que está sucediendo a nivel de la comunicación entre los mandos superiores y medios con los colaboradores.

Se realizarán entrevistas estructuradas al personal para obtener datos que reflejen el estado interno de las organizaciones, relevando cómo es su contexto, estructura jerárquica, su comunicación tanto interna como externa, sus conocimientos y aptitudes en habilidades blandas, el desarrollo del procedimiento de la toma de decisiones, con que *stakeholders*

(grupos de interés) se llevan a cabo conversaciones difíciles y la frecuencia con que se realizan. Ya que es de interés conocer las técnicas avanzadas de comunicación e inteligencia emocional que poseen, la fuente de obtención de éstas y si formaron parte de estudios o capacitaciones otorgadas por la empresa o realizadas de manera particular.

Culminada esta etapa, el equipo investigador con la información relevada identificará las posibles debilidades y sus orígenes, y realizará un informe con las conclusiones encontradas en el escenario actual; así como diseñar recomendaciones para el corto y mediano plazo sobre posibles modificaciones, acciones a llevar adelante e implementación de herramientas y capacitación que se entienda pertinente al tomar mejores decisiones y gestionar mejor las conversaciones difíciles.

4 MARCO CONCEPTUAL



Diagrama 4.1 Esquema principal del marco conceptual

4.1 LA TRANSFORMACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES: EQUILIBRANDO RAZÓN Y EMOCIÓN

“Las decisiones nos construyen o nos destruyen”

Mario Alonso Puig - Médico y conferencista en temas de liderazgo y comunicación.

4.1.1 Marco Cynefin en
la toma de decisiones

4.1.2 Procrastinación

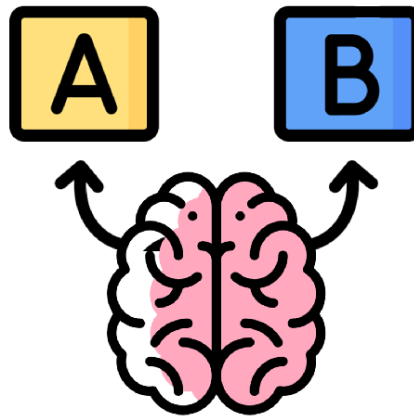


Diagrama 4.2 Esquema del capítulo 4.1

Los seres humanos regularmente toman decisiones que determinan su situación actual y su futuro tanto a nivel personal como profesional. La capacidad de tomar decisiones se puede describir como un proceso organizado o curso de acción para escoger entre distintas opciones o alternativas, siguiendo criterios definidos y considerando la información existente. La elección de alternativas está íntimamente vinculada a otras habilidades, como el pensamiento crítico, el trabajo en equipo y la negociación. (Unicef Misión #6 - Toma de decisiones, s.f.) (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

La toma de buenas decisiones es una habilidad fundamental en posiciones de liderazgo. Los avances en neurociencia, “ciencia transversal que se ocupa del sistema nervioso o de cada uno de sus diversos aspectos y funciones especializadas” (Real Academia Española, 2023),

resaltan algunas consideraciones que deben tener los líderes para tomar mejores decisiones, por ejemplo, según el investigador de *Harvard Business School* Dan Heath y el doctor en psicología Chip Heath, autores de libro “Decídete”, el ser humano toma en promedio 500 decisiones al día, muchas de ellas de forma inconsciente, no menor si se tiene en cuenta las afirmaciones de los hermanos expertos, “el éxito nace de la calidad de las decisiones que tomamos y la cantidad de suerte que tenemos. No podemos controlar la suerte, pero si podemos controlar la forma en que tomamos las decisiones” (Heath & Heath, 2014, pág. 4). Agregan también que seguir un proceso intencional reduce la incertidumbre y la ansiedad al decidir. (Heath & Heath, 2014).

Por otra parte, para el psicólogo Johnmarshall Reeve las emociones “son fenómenos de corta duración, relacionados con sentimientos, estimulación, intención y expresión, que nos ayudan a adaptarnos a las oportunidades y retos que enfrentamos durante los sucesos significativos de la vida” (Reeve, 2010).

El doctor Facundo Manes, renombrado neurocientífico, explica que los recursos cognitivos humanos son limitados. Por ello, la mayoría de las decisiones humanas que se toman están influenciadas por las emociones y no por aspectos lógicos como se pensaba anteriormente. Manes afirma que el sistema nervioso ha desarrollado un proceso de toma de decisiones automático, fuera del nivel consciente. Este proceso se basa, por un lado, en las emociones presentes y, por otro lado, en aprendizajes, experiencias y memorias previas. Todo esto en un contexto actual de permanente cambio (Manes, 2016).

Por otra parte, el neurocientífico Antonio Damasio alude a que existe mayor incertidumbre y complejidad en decisiones personales y sociales. Decidir bien implica escoger respuestas ventajosas para nuestro bienestar y calidad de vida (Damasio, 1997).

Relacionado a la forma en que la mente humana toma decisiones y resuelve los problemas, el psicólogo y premio nobel de economía Daniel Kahneman, en su libro “Pensar rápido, pensar despacio”, adopta los términos propuestos por los psicólogos Keith Stanovich y Richard West (Stanovich & West, 2000), haciendo referencia a la existencia de dos sistemas en la mente:

“El *Sistema 1* que opera de manera rápida y automática, con poco o ningún esfuerzo y sin sensación de control voluntario.

El *Sistema 2* que centra la atención en las actividades mentales esforzadas que lo demandan, incluidos los cálculos complejos. Las operaciones del Sistema 2 están a menudo asociadas a la experiencia subjetiva de actuar, elegir y concentrarse.” (Kahneman , 2011, pág. 35)

En concordancia, el neurocientífico Mariano Sigman agrega que las decisiones están influenciadas por sesgos cognitivos que los seres humanos desconocen, y que no son conscientes de ellos. No obstante, reconocer y exteriorizar estos sesgos puede ayudar a modificar los procesos decisorios.

De acuerdo con los hermanos Heath resulta difícil tomar decisiones debido a los sesgos, la irracionalidad, y porque al momento de tomar decisiones al cerebro le cuesta poner foco en todas las aristas del problema o situación a decidir. Los expertos mencionan que al decidir las personas se enfrentan con “cuatro villanos”:

Tipo de Villano	Descripción	Ejemplo
Villano 1 - Visión estrecha	Limitar excesivamente las opciones que se contemplan	Dualidad – es blanco o negro
Villano 2 - Sesgo de confirmación	Buscar información que reafirmen creencias	Consultar sólo con expertos afines a ideas propias
Villano 3 - Emoción a corto plazo	Recibir la influencia de emociones que desaparecerán	Ante un enojo tomar la decisión de despedir
Villano 4 - Confianza desmedida	Confiar demasiado en predicciones propias	Compra de acciones por predicción de suba de valor

Tabla 4.1 Los cuatro villanos. Adaptado del libro Decídete (Heath & Heath, 2014)

Según Sigman, a nivel cerebral coexisten dos sistemas que emiten distintas opiniones, uno es el cerebro utilitario o racional y otro, el cerebro deontológico o emocional. De esta manera, cuando tomamos una decisión intervienen tanto el sistema racional como el emocional (Sigman, 2016).

La toma de decisiones involucra complejos procesos cognitivos con bases fisiológicas. Investigaciones recientes en neurociencia y biología indican que intervienen varias estructuras cerebrales, como la corteza prefrontal, la amígdala y los ganglios basales (Lee & Seo, 2016). A nivel corporal, se activan respuestas como ritmo cardíaco acelerado y mayor conductividad de la piel. Asimismo, tal como veremos en la sección 4.3.2, diversas sustancias bioquímicas modulan el proceso decisorio, incluyendo dopamina, serotonina y oxitocina, que son fundamentales en la regulación de las emociones y estados anímicos, desempeñando un rol central en cómo se percibe y procesa la información (Woko, 2023).

En relación a qué motiva la toma de decisiones, se destaca la existencia de dos sistemas que definen casi todos los comportamientos humanos, como lo son el sistema de recompensa

cerebral que apela al placer y el sistema de aversión al riesgo que busca la supervivencia (Rocha López, 2017).

En lo que respecta a la toma de decisiones, la especialista en entrenamiento cognitivo Ana Abbona Santín en su artículo “Claves para tomar mejores decisiones” menciona que expertos en el área de la inteligencia emocional identificaron cuatro competencias que potencian la toma de mejores decisiones como lo son: el autoconocimiento, autocontrol, comunicación y motivación. Agrega además que “las emociones positivas te otorgan lucidez, te permiten tomar mejores decisiones” (Abbona Santín, 2023).

Por lo que se refiere a la toma de decisiones y el liderazgo, Facundo Manes enfatiza que el conocimiento no se genera de forma individual sino en equipo y, que la inteligencia colectiva de todo un grupo es mayor que la suma de las inteligencias individuales. Sumado a esto, la existencia de altas dosis de empatía entre los integrantes del grupo y la no presencia de una voz dominante, sino de un líder que represente y coordine el talento del grupo sin imponer, contribuyen al éxito del grupo (Manes, 2015).

Agrega Mariano Sigman que:

“Podemos cambiar nuestra vida mental y emocional, aún en lugares que parecen profundamente arraigados. La mala noticia es que para transformarla no basta con proponérselo. Hay que aprender a tomar buenas decisiones en dominios donde nos hemos acostumbrado a resolver las cosas en piloto automático. Así como concluimos a la velocidad de un rayo si una persona nos parece confiable, inteligente o divertida, también los juicios sobre nosotros mismos son precipitados e imprecisos. Ese es el hábito que tenemos que cambiar. Por suerte, la mala noticia no es tan mala. Disponemos de una herramienta simple y potente: las buenas conversaciones” (Sigman, 2022, págs. 9-10).

4.1.1 Marco *Cynefin* en la toma de decisiones

“Un buen liderazgo requiere apertura al cambio a nivel individual. Los líderes verdaderamente expertos sabrán no solo cómo identificar el contexto en el que trabajan en un momento dado, sino también cómo cambiar su comportamiento y sus decisiones para que se adapten a ese contexto”.

Dave Snowden - Consultor de gestión e investigador.

El marco *Cynefin* propuesto por Dave Snowden, es un modelo que orienta el comportamiento de los líderes para tomar decisiones, otorgándole herramientas o instrumentos que les permiten ver las cosas desde nuevas perspectivas, les ayuda a comprender sus desafíos y tomar decisiones en contexto. *Cynefin* es una palabra galesa que no tiene traducción literal, pero que puede ser asociada a las palabras “hábitat” o “lugar”, específicamente a la acepción que hace referencia al “lugar en que pertenecemos y que nos define” (Snowden & Boone, 2007) (Snowden D. , 2010). En palabras de Snowden *Cynefin* es el “lugar de múltiples pertenencias”.

Este modelo busca identificar los diferentes contextos o dominios (subsistemas en los que las organizaciones operan) y trata de llevar a la zona simple lo desconocido. Para Snowden el marco *Cynefin* reconoce que las acciones de los líderes deben coincidir con la realidad con la que se enfrentan, a través de un proceso de creación de sentido (The Cynefin Company, 2023). El problema está en que los líderes desarrollan patrones y hábitos en la forma en que abordan las situaciones, y con frecuencia esos patrones no funcionan correctamente (Snowden & Boone, 2007).

El marco *Cynefin* diferencia los sistemas en predecibles e impredecibles; entendiendo que en los sistemas predecibles se espera que las cosas se repitan una y otra vez, como un ciclo. Sin

embargo, en los sistemas impredecibles las cosas son muy diferentes, no necesariamente suceden como han sucedido anteriormente (Garvey Berger, 2017).

Dentro de los sistemas predecibles el modelo crea dos categorías (Jajamovich, 2020) (Snowden & Boone, 2007) (Turrado, 2023):

- El contexto obvio o simple: es aquel donde las relaciones causa - efecto son conocidas, siendo tan estrechas que resultan muy evidentes. Es el contexto donde las cosas están tan claras que se pueden emplear “las mejores prácticas”, como una receta que cada vez que se aplica se obtiene el mismo resultado.

Acción recomendada:

Sense (detectar) → **Categorize (categorizar)** → *Respond* (responder)

- El contexto complicado: es aquel en que las relaciones causa-efecto no son evidentes, no existen variables ocultas, son un poco confusas y no hay una solución única, creando la necesidad de consultar a expertos para que ayuden a descubrir la solución. Está relacionado con lo predecible, es el contexto en el que se generan las “buenas prácticas”; donde un experto sugiere seguir un camino y otro puede sugerir un camino diferente, sin embargo, ambos van en la misma dirección.

Acción recomendada:

Sense (detectar) → **Analyze (analizar)** → *Respond* (responder)

Por otra parte, los sistemas impredecibles, también se dividen en dos categorías (Jajamovich, 2020) (Snowden & Boone, 2007) (Turrado, 2023):

- El contexto complejo: es aquel en el que todo cambia constantemente, el de “prácticas emergentes”. En este contexto las reglas cambian, no se sabe que pasará a continuación simplemente basándose en algo que haya sucedido antes. Algunos ejemplos de este tipo de contexto son liderar personas y generar cambios culturales.

Acción recomendada:

Probe (Sondear/Experimental) → *Sense* (detectar) → *Respond* (responder)

- El contexto caótico: es el relacionado con la emergencia, no hay conexión entre causa y efecto, las incógnitas son absolutas, no se identifican patrones y las decisiones son inmediatas. Es el contexto donde se generan las “prácticas novedosas”.

Acción recomendada:

Act (Actuar) → *Sense* (detectar) → *Respond* (responder)

Asimismo, el marco *Cynefin* contiene un contexto en el que los líderes no saben en qué situación se encuentran, a ese dominio se le conoce como “contexto desordenado” (Ver Ilustración 4.1 Marco *Cynefin*). El problema de éste es que conlleva a una mayor probabilidad de equivocación en las decisiones.

Para Snowden en el ámbito organizacional, la mayoría de las empresas se encuentran en el desorden, porque las personas que las integran están acostumbradas a resolver las situaciones de una única forma y no de múltiples. Las decisiones en estado de desorden dependen de las preferencias personales, de la propia historia personal y es por ese motivo que en el desorden los líderes tienden a tomar las decisiones evaluando las situaciones en función de sus propias preferencias (Snowden & Boone, 2007).



Ilustración 4.1 Marco Cynefin (Lam, 2021).

En el marco *Cynefin* se proponen una serie de acciones para tomar mejores decisiones (Jajamovich, 2020):

- Comprender que el contexto está dado por el entorno y no por decisión propia.
- Identificar en qué contexto se encuentra en cada momento para saber cómo actuar.
- Comprender que los límites entre contextos son difusos y que hay un gran potencial cuando se fluye entre estos. Por ejemplo, al experimentar e identificar patrones que nos permitan pasar de un contexto complejo a uno complicado.

Un resumen más detallado del marco se puede ver a continuación en la Tabla 4.2

CYNEFIN FRAMEWORK				
CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO		TRABAJO DEL LÍDER	SEÑALES DE PELIGRO	RESPUESTA A LAS SEÑALES DE PELIGRO
SIMPLE	- Patrones repetitivos y eventos consistentes - Relaciones claras de causa y efecto evidentes para todos; existe una respuesta correcta - Conocidos conocidos - Gestión basada en hechos	- Sentir, categorizar, responder - Asegurar que los procesos adecuados estén en marcha - Delegar - Usar las mejores prácticas, comunicarse de manera clara y directa - Comprender que la comunicación interactiva extensa puede no ser necesaria	- Autocomplacencia y comodidad - Deseo de simplificar problemas complejos - Pensamiento atrincherado - Ausencia de desafío a la sabiduría recibida - Exceso de confianza en las mejores prácticas si el contexto cambia	- Crear canales de comunicación para desafiar la ortodoxia - Mantenerse conectado sin microgestionar - No asumir que las cosas son simples - Reconocer el valor y las limitaciones de las mejores prácticas
	- Diagnóstico experto requerido - Relaciones causa-efecto descubribles pero no inmediatamente evidentes para todos; más de una respuesta correcta posible - Conocidos desconocidos - Gestión basada en hechos	- Sentir, analizar, responder - Crear paneles de expertos - Escuchar consejos contradictorios	- Expertos demasiado seguros de sus propias soluciones o de la eficacia de soluciones pasadas - Parálisis por análisis - Paneles de expertos - Exclusión de los puntos de vista de los no expertos	- Fomentar que las partes interesadas externas e internas desafíen las opiniones de los expertos para combatir el pensamiento atrincherado - Usar experimentos para obligar a las personas a pensar fuera de lo familiar
COMPLEJO	- Flujo e impredecibilidad - No hay respuestas correctas; patrones instructivos emergentes - Desconocidos desconocidos - Muchas ideas contrapuestas - Necesidad de enfoques creativos e innovadores - Liderazgo basado en patrones	- Sondear, percibir, responder - Crear entornos y experimentos que permitan que los patrones emerjan - Incrementar los niveles de interacción y comunicación - Usar métodos que puedan ayudar a generar ideas: abrir el debate (a través de métodos de grupos grandes); establecer barreras; estimular atractores; fomentar la disensión y diversidad; y gestionar las condiciones iniciales y supervisar la emergencia	- Tentación de volver al modo habitual de mando y control - Tentación de buscar hechos en lugar de permitir que emerjan patrones - Deseo de resolución acelerada de problemas o aprovechamiento de oportunidades	- Ser paciente y permitir tiempo para la reflexión - Utilizar enfoques que fomenten la interacción para que los patrones emerjan
	- Alta turbulencia - No hay relaciones claras de causa y efecto, por lo que no tiene sentido buscar respuestas correctas - Incomensurables - Muchas decisiones que tomar y sin tiempo para pensar - Alta tensión - Liderazgo basado en patrones	- Actuar, percibir, responder - Buscar lo que funciona en lugar de buscar las respuestas correctas - Tomar medidas inmediatas para restablecer el orden (mando y control) - Proporcionar una comunicación clara y directa	- Aplicar un enfoque de mando y control más tiempo del necesario - Culto al líder - Oportunidad perdida para la innovación - Caos incesante	- Establecer mecanismos (como equipos paralelos) para aprovechar las oportunidades que ofrece un entorno caótico - Animar a los asesores a cuestionar tu punto de vista una vez que la crisis haya disminuido - Trabajar para cambiar el contexto de caótico a complejo

Tabla 4.2 Cynefin Framework. Traducido por (Turrado, 2023) de original (Snowden & Boone, 2007)

En definitiva, el marco *Cynefin* es un modelo que ayuda a los líderes a ver el contexto en el que se encuentran, identificando e implementando procedimientos apropiados en diferentes situaciones y de este modo tomar mejores decisiones. Entiende que el mundo empresarial es complejo, que requiere respuestas diferentes, adaptadas al ambiente y a las situaciones. Este modelo se basa en la comprensión de que, para cada situación, sólo se pueden encontrar medidas y soluciones orientadas a objetivos si se identifica claramente la naturaleza de la situación (Stuart, 2020).

El beneficio de este enfoque es permitirles a los líderes aprender a definir el marco de decisión basado en los antecedentes de la organización, así como mejorar la comunicación y ayudar a comprender el ambiente en el que se desarrollan la toma de decisiones (Garvey Berger, 2017).

4.1.2 Procrastinación

"La procrastinación es el ladrón del tiempo"
Edward Young - Poeta.

“Alrededor del 15% al 20% de los adultos son procrastinadores crónicos”.
(Harriott & Ferrari, 1996).

El termino procrastinación proviene etimológicamente del verbo latín *procrastināre* que significa postergar o aplazar algo para el día siguiente. También tiene sus raíces en el concepto griego antiguo de *akrasia*, el cual se refiere a actuar en contra de nuestro mejor juicio (Lieberman C. , 2019).

Procrastinación o dilación es el acto de postergar, aplazar o demorar intencionalmente actividades o situaciones que deben atenderse, reemplazándolas por otras más irrelevantes o

agradables. Según Ferrari y Tice la procrastinación es una “auto desventaja conductual” (Ferrari & Tice, 2000) y la describen como un patrón de comportamiento caracterizado por retrasar innecesariamente y de manera voluntaria la realización de tareas relevantes y oportunas (Ferrari & Díaz-Morales, 2007).

En relación a la procrastinación, Kahneman menciona que:

“Una ley general del ‘mínimo esfuerzo’ rige en la actividad tanto cognitiva como física. La ley establece que, si hay varias formas de lograr el mismo objetivo, el individuo gravitará finalmente hacia la pauta de acción menos exigente. En la economía de acción, el esfuerzo es un coste, y la adquisición de habilidad viene determinada por el balance de costes y beneficios. La pereza está profundamente arraigada en nuestra naturaleza” (Kahneman , 2011, pág. 54)

Fuschia Sirois y Timothy Pychyl, psicólogos, profesores y especialistas en el estudio de la procrastinación en las universidades de Sheffield y Carleton respectivamente, definen la procrastinación como “la primacía de la reparación del estado de ánimo a corto plazo... por encima del objetivo de las acciones planeadas a un plazo más largo” (Sirois & Pychyl, 2013). Además, menciona Sirois que la causa de la procrastinación es algo más sigiloso que la pereza. No se trata principalmente de evadir el trabajo en sí, sino de evadir las emociones negativas que generan tareas que no dan autonomía, carecen de estructura y que son ambiguas. Por otra parte, añade que en el hecho de postergar las decisiones se trata de regular el ánimo, “una tarea puede provocar falta de confianza, sentimientos de incompetencia, inseguridad, miedo a fallar, ansiedad. Dejas esa tarea de lado y tu ánimo se regula”. En definitiva, las emociones pueden cambiar la forma en que se perciben las tareas y las decisiones (Lieberman C. , 2019).

Asimismo, Sirois agrega que un procrastinador crónico presenta altos niveles de estrés, mala calidad del sueño y dificultad en el autocontrol; de hecho, el psicólogo y profesor de la

Universidad de Pensilvania Adam Grant menciona que estos factores pueden provocar depresión y ansiedad (Grant, 2020).

En relación con las estrategias utilizadas para combatir la procrastinación, Grant nombra tres de ellas, siendo estas la autocompasión, la doble identidad y la ley de Parkinson.

Estrategia	Definición
Autocompasión	Ser más amable consigo mismo
Doble identidad	El yo que desea y el yo que debe. El que desea funciona con emociones y el yo que debe con responsabilidades. El yo que debe es más inteligente y más fuerte que el yo que desea.
Ley de Parkinson	Tener menos tiempo para tomar decisiones, o mayor cantidad de decisiones para tomar en el mismo tiempo, puede detener la procrastinación, porque cuando se tiene bastante tiempo no se siente la urgencia de tomar las decisiones y las emociones son diferentes.

Tabla 4.3 Estrategias para combatir la procrastinación. Adaptado de TED Worklife with Adam Grant (Grant, 2020)

Un aspecto importante mencionado por Grant es que los procrastinadores suelen ser noctámbulos, personas que no tienen sincronizados sus ritmos circadianos con el inicio de sus actividades. Asimismo, explica que, así como existen procrastinadores también existen “precrastinadores”, personas que sienten la presión de comenzar inmediatamente tareas y terminirlas antes de lo previsto (Grant, 2020).

4.2 DISCUSIONES INTELIGENTES: ESTRATEGIAS PARA LÍDERES BASADAS EN EL MODELO DE HARVARD Y EL ANÁLISIS TRANSACCIONAL

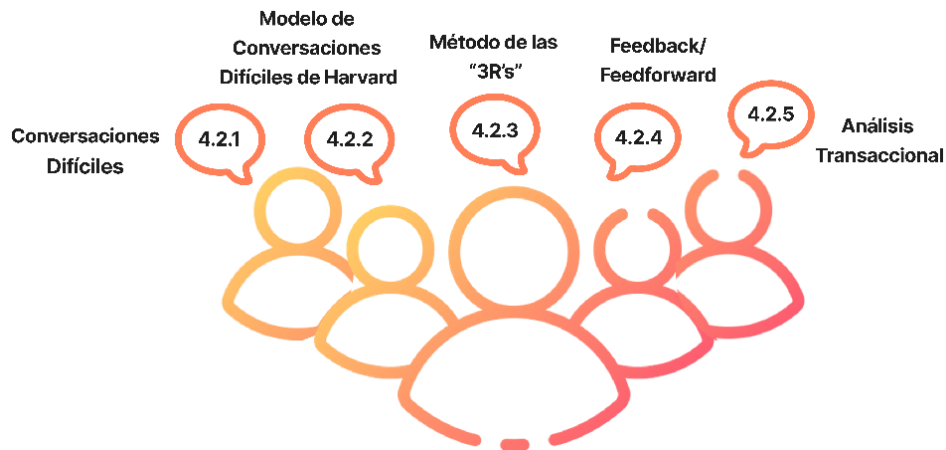


Diagrama 4.3 Esquema del capítulo 4.2

4.2.1 Conversaciones difíciles

"La mayoría de las personas no escuchan con la intención de entender; escuchan con la intención de responder."

Stephen R. Covey - Doctor en conducta organizacional y dirección de empresas.

“Una conversación difícil es cualquier cosa sobre la cual cueste trabajo hablar; que nos hace sentir incómodos o ansiosos, y no se limita a temas importantes, siempre que nos sentimos vulnerables o creemos que nuestra autoestima está comprometida, cuando los asuntos que se tratan son importantes y el resultado es incierto, cuando tenemos un interés en lo que se discuta o por las personas con quienes discutimos” (Stone, Patton, & Heen, 2010, pág. 23).

Kerry Patterson experto en comunicación, comportamiento organizacional y capacitación corporativa identificó tres diferencias entre una conversación difícil o “crucial” y una conversación corriente, siendo estas las opiniones opuestas, los importantes factores en juego y las emociones intensas (Patterson, Grenny, McMillan, & Switzler, 2016).



Ilustración 4.2 Conversaciones Difíciles. Elaboración propia adaptada del libro Conversaciones Cruciales (Patterson, Grenny, McMillan, & Switzler, 2016).

La mayoría de las conversaciones difíciles comparten una estructura común y difícil de visualizar. Conocer la estructura de estas conversaciones es imprescindible para poder gestionarlas, Douglas Stone profesor de la Facultad de Derecho de Harvard explica que para visualizar la estructura de una conversación difícil es necesario comprender tanto lo que se dice como lo que no se dice; es decir, entender lo que piensan y sienten, pero no se dicen entre sí las personas involucradas en la conversación (Stone, Patton, & Heen, 2010).

En el libro “Conversaciones Cruciales” (Patterson, Grenny, McMillan, & Switzler, 2016) se mencionan algunos ejemplos de las conversaciones difíciles habituales dentro de las organizaciones, tales como:

- Hablar con un colega en el trabajo que se comporta de manera ofensiva o hace comentarios desagradables
- Hacer comentarios a superiores sobre comportamientos inadecuados
- Hablar con un jefe que viola sus propias normas de seguridad o de calidad
- Criticar el trabajo de un colega
- Hablar con un miembro del equipo que no cumple con los compromisos adquiridos

- Hablar con un colega que acapara información o recursos
- Hablar con un colega acerca de un problema de higiene personal

Las conversaciones difíciles son inevitables para los líderes. Investigaciones muestran que las emociones negativas activan el sistema límbico cerebral, dificultando la comunicación racional (Damasio, 1997). Es por ello, que los líderes efectivos regulan sus emociones y las de sus colaboradores mediante la escucha activa, haciendo preguntas y concentrando la conversación en hechos (Goleman, 2015). Una de las herramientas que utilizan es el *feedback*, que propone validar primero las emociones de la otra persona antes de dar retroalimentación objetiva (Stone & Heen, 2014).

Los líderes con mentalidad de crecimiento ven las conversaciones difíciles como oportunidades de aprendizaje mutuo, no como amenazas personales (Dweck, 2017); es decir, la consideran una ventaja competitiva, y la inteligencia emocional les permite abordar temas complejos con empatía, claridad y orientación hacia soluciones (Bradberry & Greaves, 2012). Buscan comprender la visión de sus colaboradores, comunicándose con respeto y solidaridad, para fortalecer los vínculos dentro de la organización y generar confianza (Bumanglag, 2023).

Para el experto en solución de conflictos Jeff Weiss hay tres fuentes que originan los desacuerdos (Dillon, 2018):

Fuentes que originan desacuerdos
Distintos intereses
Distintos puntos de vistas
Distintas formas de ser

Tabla 4.4 Fuentes que originan los desacuerdos. Adaptado de Guía HBR Relaciones de poder en la oficina (Dillon, 2018).

Por otra parte, Mariano Sigman menciona que una de las herramientas más poderosas para transformarnos son las buenas conversaciones, por el impacto que tienen en las personas, especialmente en sus vidas emocionales. Agrega también, que para tener una buena conversación hay que tener una mentalidad abierta, con la intención de escuchar e intercambiar ideas con las otras personas (Sigman, 2022).

4.2.2 Modelo de Conversaciones Difíciles de Harvard

“Podemos ignorar las diferencias y suponer que todas nuestras mentes son iguales.
O podemos aprovechar estas diferencias”
Howard Gardner - Psicólogo e investigador de Harvard.

El Modelo de Conversaciones Difíciles desarrollado en Harvard propone un enfoque estructurado para abordar los temas complejos de una forma más productiva (Stone, Patton, & Heen, 2010). Comienza haciendo una exploración constructiva del problema, explicando el propósito de la conversación y estableciendo un marco de reglas básicas de respeto mutuo y empatía. Luego examina la situación utilizando preguntas abiertas para entender los hechos, emociones y perspectivas de cada parte. Avanza resumiendo lo conversado para lograr claridad y validar que todos se han sentido escuchados, y por último busca la resolución

enfocándose en intereses compartidos, más que posiciones fijas. La habilidad para sostener estas conversaciones define el liderazgo eficaz en entornos complejos. En situaciones ambiguas y con tensión, el líder debe crear un espacio seguro para que los colaboradores expresen sus preocupaciones, frustraciones y perspectivas. Es necesario que los líderes sean tolerantes a la incomodidad y que tengan la voluntad de no tomar decisiones rápidas (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009).



Ilustración 4.3 Las 3 conversaciones. Adaptado de las presentaciones del profesor Roberto Acosta.

Dentro de una conversación difícil Stone menciona que en realidad existen tres (3) conversaciones que se dan simultáneamente, sin importar la temática o los pensamientos y sentimientos, la estructura de las conversaciones se clasifica como se observa a continuación:



Ilustración 4.4 Las 5 conversaciones. Adaptado de las presentaciones del profesor Roberto Acosta.

- Las conversaciones sobre los hechos o del ¿Qué pasó?, son conversaciones objetivas donde se gasta la mayor parte del tiempo, agrupan aquellas que expresan desacuerdos sobre lo que ha sucedido o lo que debería suceder desde cada perspectiva. ¿Quién dijo qué y quién hizo qué? ¿Quién tiene razón, quién quiso decir qué y quién tiene la culpa? Dentro de este tipo de conversación existen tres frentes (verdad, intención y culpa) que se dejan guiar por las propias creencias:
 - ¿Qué pasó? Verdad. Se trata de percepciones, interpretaciones y valores contradictorios.
 - ¿Qué pasó? Intención. Se asume que se conocen las intenciones de los demás cuando realmente no se conocen.
 - ¿Qué pasó? Culpa. Las conversaciones difíciles centran la atención en quién tiene la culpa del problema.
- Las conversaciones sobre los sentimientos, son conversaciones que tratan sobre cómo se sienten las personas acerca de lo que ha sucedido. Plantean y responden preguntas sobre sentimientos como: ¿Son válidos mis sentimientos? ¿Adecuados? ¿Debo reconocerlos o negarlos, ponerlos sobre la mesa o no decirlos?
- Las conversaciones sobre la identidad, son conversaciones que cada persona tiene consigo misma sobre lo que significa la situación para ella. Responden a las preguntas ¿Qué impacto podría tener en la autoimagen y autoestima, en el futuro y en el bienestar?

El desafío dentro de una conversación difícil es saber gestionar las tres conversaciones (hechos, sentimientos e identidad) al mismo tiempo y de manera congruente (Stone, Patton, & Heen, 2010).

Los expertos en negociación y profesores de Harvard Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton en el libro “Obtenga un sí: El arte de negociar sin ceder” (Fisher, Ury, & Patton, 1998) describen 7 elementos que conforman el método de negociación y Modelo de Conversaciones Difíciles de Harvard:

- Comunicar con calidad: intercambiar pensamientos, mensajes o información de forma efectiva y eficiente.
- Centrarse en los intereses, no en las posiciones: indagar los intereses reales (deseos, necesidades, inquietudes y temores) de cada parte en lugar de discutir sobre posiciones fijas.
- Inventar opciones de beneficio mutuo: buscar soluciones creativas que satisfagan los intereses compartidos, creando opciones que reflejen los criterios de legitimidad y proponiendo nuevas alternativas.
- Insistir en criterios objetivos: apelar o generar criterios de legitimidad (estándares, precedentes o criterios justos), no a la voluntad de una sola parte.
- Conocer la mejor alternativa a un acuerdo negociado: tener claro cuál es la opción o la mejor alternativa a la negociación (MAAN) de cada una de las partes si no se logra un acuerdo, para medir las propuestas de ambas partes en la negociación.
- Separar la relación de la sustancia: manejar la relación por separado de los temas sustantivos, para evitar emociones negativas.
- Generar compromiso: establecer un esquema para un acuerdo realista, suficiente y operacional, así como también para los posibles pasos a seguir en la próxima reunión.

Algunos de los consejos que da *Harvard Business Review* (HBR) para tener conversaciones con desacuerdos positivos son ser claros, eso significa hacerse entender y entender al abordar el problema; empáticos al ver el punto de vista del colaborador y finalmente ser sinceros. Además, los expertos de Harvard también recuerdan que para mantener una conversación productiva hay que estar preparados, controlar los tiempos, controlar el mensaje y que durante la conversación se debe tener en cuenta que ésta debe ser bidireccional, fluyendo entre actores, con actitud positiva, abierta y constructiva. Según Harvard hay que centrarse en el problema y no en las personas, aceptar la responsabilidad, proponer soluciones, no pensar en ganadores y perdedores; y ser conscientes del clima generado (Dillon, 2018).

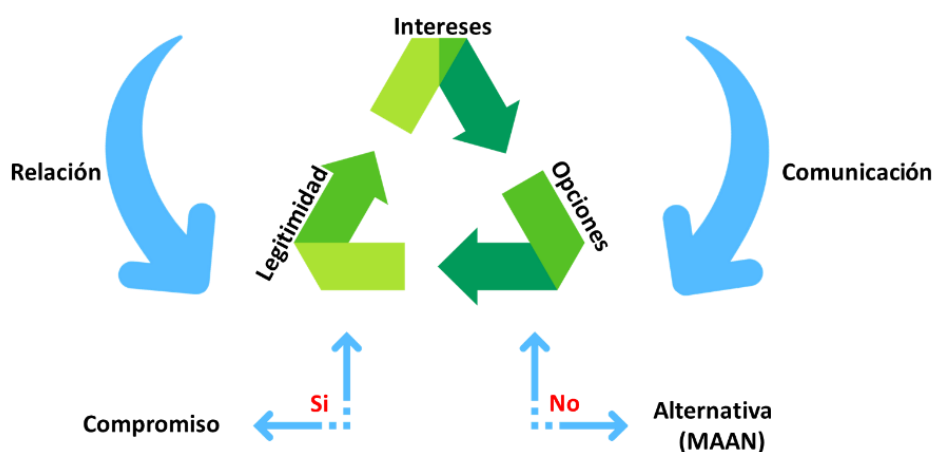
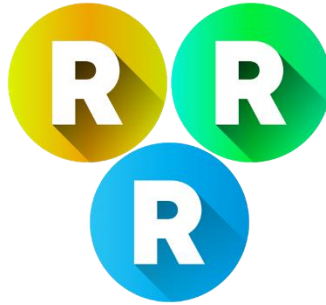


Ilustración 4.5 Metodología de negociación. Elaboración propia adaptada del taller de negociación del MBA de FCEA. Imágenes tomadas de FreePik, Creative Stall Premium y Pixelmeetup en www.flaticon.com

4.2.3 Método de las “3R’s”

"Las rivalidades en el mundo laboral pueden ser destructivas para el crecimiento personal y profesional, y el éxito del grupo"
Brian Uzzi - Doctor en Sociología y Shannon Dunlap - Periodista.



*Ilustración 4.6 El método de las "3R's". Elaboración propia.
Imágenes tomadas de High Quality Icons en www.flaticon.com*

Uno de los métodos propuestos por el sociólogo y profesor de liderazgo Brian Uzzi para convertir a adversarios en aliados es el método de las “3R”: redirección, reciprocidad y racionalidad.

- **Redirección** es el primer paso del método y se enfoca en dirigir o desviar las emociones negativas. Esto crea una apertura para el segundo paso.
- **Reciprocidad** es dar algo antes de pedir. Para deshacer un vínculo negativo, es necesario comenzar cediendo algo de valor que beneficie al rival y no solicitar un “intercambio justo”. A través de la reciprocidad es posible establecer una buena relación.
- **Racionalidad** establece las expectativas del vínculo positivo que se ha generado con el adversario, para que los esfuerzos generados en los pasos anteriores se consoliden y sean honestos (Harvard Business Review Press, 2018) (Uzzi & Dunlap, 2012).

4.2.4 *Feedback / Feedforward*

"El *feedback* positivo es tan poderoso como el sol.
Puede cultivar, nutrir y hacer crecer lo mejor del ser humano".
Ken Blanchard - Escritor y especialista en liderazgo.

En el ambiente laboral tener que comunicar áreas de mejora en una evaluación de desempeño, informar a un colaborador que no se le otorgará una promoción esperada, notificar un despido, o rescindir un contrato con un proveedor, son situaciones que requieren *feedback* o retroalimentación dentro de lo que se denominan conversaciones difíciles.

La complejidad y dificultad de estas conversaciones se genera por la discrepancia entre las expectativas de la persona involucrada y la realidad que debe transmitirse. Existe una divergencia entre la percepción de esa persona (por ejemplo, quien anticipaba recibir la noticia de un ascenso) y la perspectiva del mando medio o superior, quien debe comunicar una noticia diferente a lo esperado, basándose en evidencias sobre el desempeño del colaborador. Se trata entonces de un conflicto de percepciones sobre una misma realidad, que, en cualquier caso, los mandos superiores y medios deberán atender con *feedback* (Feedback: Una conversación difícil, 2023).

Para los profesores de la Facultad de Derecho de Harvard Douglas Stone y Sheila Heen el *feedback* “es cualquier información que recibes sobre ti mismo. En el sentido más amplio, es cómo aprendemos sobre nosotros mismos a partir de nuestras experiencias y de otras personas: cómo aprendemos de la vida” (Stone & Heen, 2014, pág. 12). En otras palabras, *feedback* es un método para evaluar el desempeño o el comportamiento de una persona en una organización, teniendo en cuenta los objetivos, la cultura organizacional o pautas proporcionadas previamente.

Por otra parte, *feedforward* método desarrollado por Marshall Goldsmith, es la evolución del *feedback*, con foco en anticipar problemas en lugar de evaluarlos o resolverlos después de sucedidos. El *feedforward* permite reflexionar sobre las decisiones futuras, dando la oportunidad de elegir el mejor camino posible (Goldsmith, FeedForward, s.f.) (Goldsmith, 2007).

En el libro “*Thanks for the feedback*” (“Gracias por el *feedback*”) se reconocen 3 tipos de retroalimentaciones, siendo estas:

- **Apreciación o reconocimiento:** es la expresión de gratitud de forma sincera, reforzando las cualidades positivas de los colaboradores, con la intención de inspirar y mejorar su autoestima.
- **Orientación o coaching:** es orientar para mejorar el desempeño, otorgando una guía práctica para potenciar o desarrollar habilidades. Se logra con recomendaciones para mejorar la capacidad, acelerar el aprendizaje y expandir el conocimiento de los colaboradores.
- **Evaluación:** es calificar y clasificar el desempeño bajo un conjunto de estándares, concentrándose en los puntos o áreas de mejora, para alinear expectativas entre miembros de la organización.

De los 3 tipos de *feedback* mencionados, Stone y Heen enfatizan que tanto la orientación como la apreciación suelen ser los más efectivos para inspirar y desarrollar el potencial de otras personas. Un aspecto importante que también comentan los especialistas es que “las emociones distorsionan nuestra percepción del *feedback*” (Stone & Heen, 2014, pág. 154), además, en relación al *feedback* como herramienta a nivel organizacional afirman que “en el

lugar de trabajo actual, la retroalimentación juega un papel crucial en el desarrollo del talento, mejorar la moral, alinear equipos, resolver problemas y mejorar los resultados” (Stone & Heen, 2014, pág. 13).

Otro elemento a considerar en relación al *feedback* es que este puede ser positivo y negativo y que según los expertos puede ocasionar 3 tipos de “desencadenantes”, como lo son el “desencadenante de la verdad”, que hace referencia a la reacción que se tiene frente al contenido de la retroalimentación, cuando se percibe que es inexacto, injustificado o basado en errores; el “desencadenante de las relaciones”, producto de un mal vínculo con quien realiza la retroalimentación, es percibido como una falta de respeto o ataque personal; y finalmente el “desencadenante de identidad” que es una respuesta al impacto de la retroalimentación a los valores y a la imagen de la persona que la recibe.

En definitiva, tanto *feedback* como *feedforward* tal como destacó el referente en *management* (gestión) Peter Drucker son herramientas esenciales para el desarrollo personal y organizacional (Drucker, 2005), que deben realizarse de la mejor manera. Según el investigador Marcus Buckingham para lograrlo hay que enfocarse más en las fortalezas que en las debilidades. Afirma que sus estudios muestran que las personas no pueden evaluar confiablemente el desempeño de otros, más del 50% de una evaluación refleja características de la persona que evalúa, igualmente subraya que la neurociencia ha revelado que la crítica activa una respuesta de “huir o luchar” en el cerebro que inhibe el aprendizaje y que, además, la percepción de excelencia es diferente para cada individuo. Buckingham expresa que en cambio cuando los líderes observan buenos resultados deben reconocerlo y compartir su perspectiva sobre por qué el colaborador tuvo éxito, debido a que la neurociencia muestra

también que las personas crecen más cuando se enfocan en sus fortalezas, no en sus debilidades (Buckingham & Goodall, 2019).

Asimismo, la psicóloga Carol Dweck y los expertos en liderazgo Daniel Goleman, Brené Brow y Kim Scott coinciden que las retroalimentaciones tanto para darlas como para recibirlas exigen de inteligencia emocional; es decir, empatía, vulnerabilidad, asertividad, humildad, confianza y compasión (Goleman, 2014) (Goleman, 2013) (Slezak, 2022) (Brown B. , 2023) (Scott, 2017), que logre inspirar y crear una mentalidad de crecimiento y aumente la capacidad para enfrentar y superar obstáculos (Dweck, 2017).

4.2.5 Análisis Transaccional

“La calidad de tu comunicación determina la calidad de tus relaciones”

Anthony Robbins – Escritor y coach motivacional.

Dentro de las conversaciones difíciles, el Análisis Transaccional (de aquí en adelante A.T.) es una herramienta valiosa debido a que permite identificar los estados emocionales de los participantes en una comunicación. Al ser capaces de reconocer y comprender los códigos de comportamientos tanto propios como de los demás, se está más preparado para tomar una decisión (Berne, 1973). Además de ser una teoría de la personalidad, el A.T. es una teoría de la comunicación que permite comprender y mejorar la calidad de las relaciones interpersonales.

4.2.5.1 Teoría del Guión y posiciones existenciales

La Teoría del Guión fue desarrollada por el psiquiatra Eric Berne (Berne, 1972) dentro del Análisis Transaccional. Se basa en la idea de que cada persona desarrolla un "Guión de vida" durante la infancia, basado en mensajes y experiencias con los padres y otras figuras importantes. En el "Guión de vida" se dan posiciones existenciales, entendiendo a éstas como un marco de referencia que las personas tienen, con el que interpretan la realidad; es decir, es una creencia base que los limita y que hace que interpreten lo que está sucediendo de una forma u otra. La posición existencial ayuda a estructurar la personalidad al ser un marco de referencia que se va construyendo desde el nacimiento hasta la actualidad. Para el A.T. existen cuatro posiciones existenciales:



Ilustración 4.7 posiciones existenciales. Elaboración propia.

4.2.5.2 Estructura de la personalidad

La teoría de Berne de A.T. (Berne, 1958) (Berne, 1961) agrega que lo que se comunica, ocurre por medio de interacciones sociales denominadas transacciones, que afectan a la personalidad y al comportamiento de los individuos. Según el especialista, estas transacciones se dan desde tres estados del ego (yo): padre, adulto y niño “P.A.N” (Berne, Intuition V. the ego image, 1957) (Berne, Ego States in Psychotherapy, 1957), que representan diferentes patrones de pensamiento, sentimiento y comportamiento que una persona adopta en función de su experiencia (Berne, 1972).

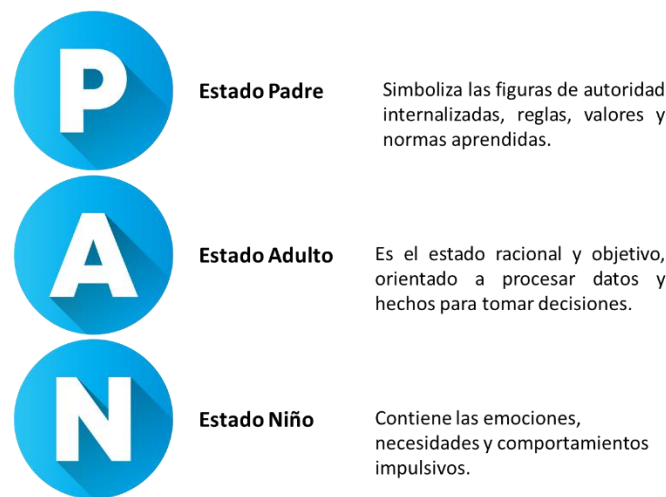


Ilustración 4.8 Tres estados del ego. Elaboración propia adaptada de (Berne, Intuition V. the ego image, 1957) (Berne, 1961) (Stewart & Joines, 2002). Imágenes tomadas de High Quality Icons en www.flaticon.com

Cuando dos personas se comunican, ocurre un estímulo transaccional por parte de quien inicia la conversación y una respuesta transaccional por la otra. Entendiendo estímulo transaccional, como una señal de reconocimiento de la presencia de otras personas, y la respuesta transaccional, como la acción que ejecuta quien recibe el estímulo. El A.T. se basa

en reconocer los estados del ego de quién condujo el estímulo y de quién expresó una respuesta (Berne, 1973).

Eric Berne señala que los estímulos transaccionales se dan por medio de 3 tipos de transacciones que se presentan en la comunicación como se observa en la siguiente tabla:

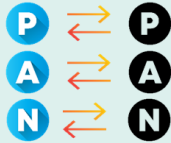
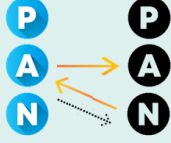
Transacción	Concepto
Paralela o complementaria 	Comunicación espontánea, fluida y enriquecedora que se da entre estados análogos del ego de los participantes en la conversación.
Cruzada 	Comunicación disonante, desafiante y grosera que se da entre diferentes estados del ego de los participantes en la conversación
Duplex o ulterior 	Comunicación en la que el emisor envía un mensaje a nivel social hacia un estado del ego; y a nivel psicológico hacia otro estado del ego, dando lugar a que el receptor responda con cualquiera de los dos estados estimulados

Tabla 4.5 Transacciones en la comunicación según Berne. Elaboración propia adaptado de (Opi, 2015).
Imágenes tomadas de High Quality Icons en www.flaticon.com

No obstante, según la teoría del A.T ciertos tipos de comportamientos no se ajustan a los estados del ego (P.A.N) en su expresión arquetípica. Estas conductas, que dicha teoría denomina "Patologías Estructurales" (Opi, 2015), presentan manifestaciones que se desvían de los patrones puros de los estados del ego, como se describe a continuación:

Contaminación

“La contaminación es la intromisión de un estado de la personalidad en otro, ocupando una zona común a ambos” (Opi, 2015, pág. 99).



*Ilustración 4.9 Visión de las contaminaciones. Elaboración propia adaptado de (Opi, 2015).
Imágenes de High Quality Icons en www.flaticon.com*

Exclusivo

Es una patología estructural del yo donde la persona se fija de forma persistente y rígida en un solo estado del ego (P.A.N.), sin poder acceder a los otros estados de manera flexible según requiera la situación.

Excluido

Es una patología estructural del yo donde uno de los tres estados (P.A.N.) es totalmente reprimido y rechazado por la persona.

Estados del Yo Exclusivos	Estados del Yo Excluidos
Dos estados del yo más o menos excluidos. El tercero domina todo el comportamiento de forma EXCLUSIVA	Un estado del yo está casi completamente excluido. No se habla de él
 Padre exclusivo: El sermoneador o predicador. El autoritario y moralizador	 Padre excluido: Normas, límites autoridades, leyes, responsabilidades, son ignoradas o negadas.
 Adulto Exclusivo: El ordenador, el supertecnócrata. Metódico, insensible e imperturbable.	 Adulto excluido: Sin contacto con la realidad, no razona (tendencia psicótica).
 Niño exclusivo: Un bromista guasón. No toma nada en serio. A veces, confusión mental.	 Niño excluido: Emociones, necesidades, placer, etc., reprimidos. Referencia a lo útil, lo razonable, el deber, las reglas.

Tabla 4.6 Estados del Yo exclusivos y excluidos. Elaboración propia adaptado de (Opi, 2015).
Imágenes de High Quality Icons en www.flaticon.com

Laxitud

“La ‘laxitud’ hace referencia a conductas que se manifiestan de forma que la persona pasa fácilmente de una a otra sin ningún control ni límite de continuidad. Es como si el Adulto se hubiese inhibido. Son personas a las que socialmente se les denomina como personas ‘sin criterio’...” (Opi, 2015, pág. 106)



*Ilustración 4.10 Laxitud. Elaboración propia adaptado de (Opi, 2015).
Imágenes tomadas de High Quality Icons en www.flaticon.com*

Estas patologías se pueden observar en los equipos de trabajo dentro de las organizaciones, no obstante, el A.T. otorga a los líderes la posibilidad de utilizar herramientas para gestionar las interacciones que ocurren con sus colaboradores, una de ellas es la Teoría de las Caricias “*Strokes*” (Steiner, 1974), desarrollada por el Doctor en psicología Claude Steiner que presentó el término caricia como un estímulo o unidad de reconocimiento humano. “Las caricias pueden variar desde caricias físicas reales hasta elogios o simplemente reconocimiento” (Steiner, 1974, pág. 49), siendo necesidades vitales de los individuos. Un ejemplo en el entorno organizacional es la demanda de estímulos por parte de los colaboradores, sin importar si estos son positivos o negativos, ya que el deseo es el reconocimiento. La neurociencia demostró que dar caricias positivas reduce el estrés y genera dopamina y oxitocina tanto en el receptor como en el emisor, y en las personas que estén alrededor (DW Documental, 2022). O sea que es buen negocio dar caricias. Además, como decía el pintor y escultor español Pablo Picasso: “El que se guarda un elogio, se queda con algo ajeno”.

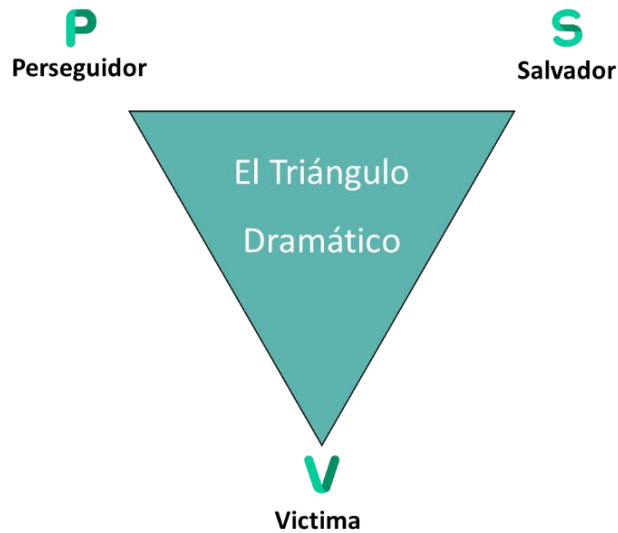
4.2.5.3 Teoría de los Juegos Psicológicos / Triángulo Dramático

“Escucha con curiosidad. Habla con honestidad. Actúa con integridad”
Roy Bennett - Político.

Eric Berne nombró “Juegos Psicológicos” a los patrones disfuncionales de interacción que los individuos inconscientemente emplean, para satisfacer algunas de sus necesidades psicológicas y lograr beneficios en aspectos sociales y emocionales; dichos juegos suceden entre los diferentes estados del ego, a través de transacciones que se repiten y finalizan en un “punto dramático” que agudizan el juego (Berne, 1973).

La psicóloga Gil Edwards en su libro “El Triángulo Dramático de Karpman”, expone el uso del concepto para describir las dinámicas disfuncionales en las relaciones interpersonales. Refiriéndose a situaciones en la que tres personas están involucradas en un ciclo de roles de persecutor, salvador y víctima (Edwards, 2011).

Según Karpman (Karpman, 2014) los individuos en la mayoría de las ocasiones, sin darse cuenta adoptan uno de estos roles complementarios, siendo normal el paso por cada uno de ellos, alternando entre estos; sin embargo, para que el juego sea exitoso deben estar presentes los 3:



*Ilustración 4.11 El Triángulo Dramático. Elaboración propia adaptada de (Karpman, 2014).
Imágenes de yukyik en www.Flaticon.com*

Rol de Salvador: se presentan como rescatistas, intentando ayudar a la víctima. Además de satisfacer las necesidades de otros siempre que puedan, procuran solucionarles la vida, inclusive sin que estos se lo hayan solicitado.

Rol de Perseguidor: generalmente critican, humillan, castigan, acusan y reprochan a otros, resaltando sus debilidades.

Rol de Víctima: se muestran como indefensos, quejosos y piden al resto que se apiaden de ellos. La víctima percibe cierta injusticia del entorno hacia ella, requiere que los otros le den una solución, ya que siente que no está a su alcance hacer algo para modificar esa situación.

En el clima laboral, el Triángulo Dramático puede manifestarse de diferentes maneras. Por ejemplo, un jefe puede asumir el rol de perseguidor al criticar constantemente el trabajo de un colaborador, mientras que el colaborador se convierte en la víctima al sentirse constantemente atacado. Por otro lado, un compañero de trabajo puede adoptar el rol de salvador al intentar resolver los problemas de un par, creando así una dinámica de

dependencia y falta de autonomía. Estas dinámicas disfuncionales pueden generar un ambiente de estrés, tensión y falta de colaboración en el lugar de trabajo. Además, el Triángulo Dramático dificulta la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y el logro de los objetivos organizacionales.

Pasos para salir de un Triángulo Dramático
Tomar consciencia de las conductas propias
Establecer límites claros
Fomentar una comunicación abierta y honesta
Promover la responsabilidad individual
Provocar un ambiente de apoyo y colaboración

Tabla 4.7 Pasos para salir de un Triángulo Dramático

En definitiva, el A.T. ha demostrado ser un marco útil para entender la dinámica en las relaciones interpersonales y grupales, por lo que ha ganado relevancia en el campo del liderazgo y el desarrollo organizacional (James & Jongeward, 1971).

4.3 LA MENTE CONVERSACIONAL: COMPRENDER Y APROVECHAR LOS PROCESOS NEURO-COMUNICATIVOS

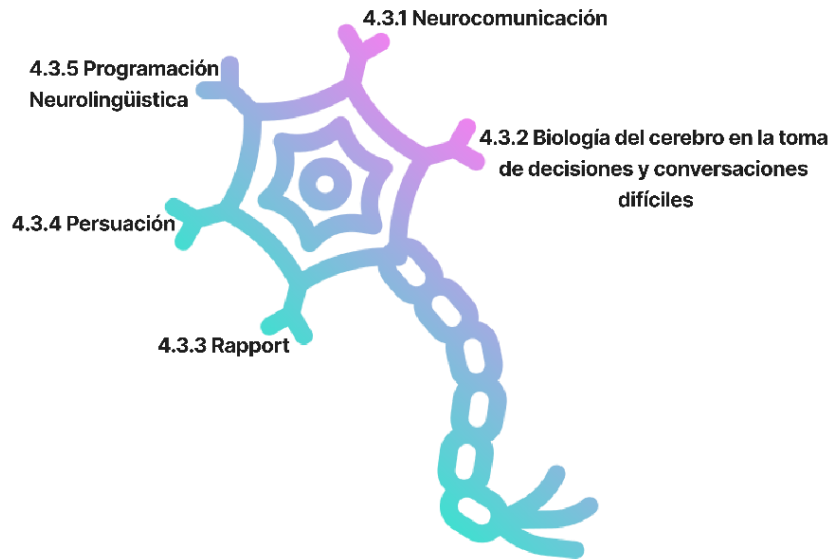


Diagrama 4.4 Esquema del capítulo 4.3

4.3.1 Neurocomunicación

La neurocomunicación es definida como “la aplicación de la neurociencia al conocimiento de los procesos de comunicación de las personas” (Prysm, 2021). La neurociencia es “la ciencia transversal que se ocupa del sistema nervioso o de cada uno de sus diversos aspectos y funciones especializadas” (Real Academia Española, 2023).

La neurocomunicación surge a través de un proceso en que las neurociencias han hecho descubrimientos recientes, que permiten entender mejor cómo funciona el cerebro y el sistema nervioso central. La década de 1990-2000 según el Congreso de los Estados Unidos, es considerada como la década del cerebro (Jones & Mendell, 1999). Lo que se aprendió y descubrió sobre el cerebro es más de lo que se supo en toda la historia de la humanidad.

Antonio Peñalver, experto en organización, gestión del cambio y del capital humano, expresa que “para desarrollar un liderazgo eficaz se debe emplear de manera correcta el vehículo de la comunicación interpersonal”, del mismo modo menciona que con la aplicación de la neurocomunicación “se da una interacción entre *manager* y colaborador y se ejerce una influencia recíproca” (Peñalver, 2019). Por otra parte, Paul Wiseman escritor sobre economía en *Asssociated Press*, explica que las organizaciones también “quieren licenciados con habilidades sensibles”, siendo las principales el trabajar en equipo, tener una comunicación clara y efectiva, ser resiliente, saber interactuar con una amplia variedad de personas y tener la capacidad de pensar con claridad y de resolver problemas bajo presión (Goleman, 2015).

De acuerdo con las investigaciones del doctor en psicología social Boyatzis y la doctora en comportamiento organizacional McKee el liderazgo demanda una mezcla de habilidades cognitivas y emocionales que pueden ser encontradas por medio de la neurociencia, que brinda herramientas eficaces para entender la relación entre las emociones, la cognición, el comportamiento y el liderazgo (Boyatzis & McKee, 2005). En tal sentido, el neurocientífico Lieberman menciona que, para mejorar el desempeño en el liderazgo, las neurociencias ayudan a comprender el procesamiento de la información en el cerebro y que este conocimiento puede ser tomado por los líderes para mejorar sus habilidades de interacción con los colaboradores (Lieberman M. D., 2013).

En relación a la neurocomunicación, el neurocientífico y profesor Donald B. Egolf definió formalmente el concepto como “la investigación en neurociencia y comportamiento aplicada a la optimización del proceso comunicativo” (Egolf, 2012). Es decir, al comprender el funcionamiento del cerebro y los procesos que lo caracterizan se pueden utilizar herramientas

o técnicas en el área de la comunicación, produciendo así un mensaje más preciso y congruente tanto para los interlocutores como fundamentalmente para uno mismo. Este proceso de entender el cerebro y utilizar el conocimiento en la comunicación depende de variables emocionales, tal como menciona el especialista en neurociencia Néstor Braidot:

“El desarrollo de los seres humanos dependerá de lo que cada uno perciba, experimente y procese a lo largo de su vida, ya que al nacer todos los cerebros están programados biológicamente para realizar las mismas funciones. Lo que diferencia el cerebro de una persona del de otra es la intrincada estructura de redes neuronales que se va formando a medida que las células se comunican entre sí como resultado de los estímulos que reciben del medio ambiente”.

Agrega también que “cada persona interpreta el mundo a partir de lo que ve, siente, huele, oye y toca, y de la interrelación de estas percepciones con lo que existe en su mundo interno, esto es, de lo que le interesa y lo que no, lo que hace y deja de hacer, lo que admira y desprecia, lo que cree y no cree, lo que la hace feliz o desgraciada”. (Braidot N. , 2013).

4.3.2 Conceptos de la biología del cerebro y su asociación con la toma de decisiones y conversaciones difíciles.

“Todo hombre puede ser, si se lo propone, escultor de su propio cerebro.”
Ramón y Cajal - Médico, científico y Premio Nobel en medicina.

El cerebro es el órgano más importante y complejo del cuerpo humano, tiene aproximadamente 86000 millones de neuronas que están interconectadas, generando mil billones de sinapsis entre ellas (Dehaene, 2023), permitiendo los pensamientos y emociones. Gran parte de las emociones que procesa el cerebro se realizan de forma inconsciente, pasando por la estación cerebral donde se coordinan las respuestas del cuerpo. Para la neurocientífica Nazareth Castellanos “la respuesta del cuerpo ante esa emoción es anterior al momento consciente en el que el individuo percibe esa emoción, por eso se dice que ‘el cuerpo sabe lo que la mente aún no se ha dado cuenta’” (Castellanos, 2021).

El cerebro está conformado por varias secciones donde destacan a nivel emocional la amígdala que es responsable del procesamiento de las emociones como el miedo y la ira, y a su vez interviene en la formación de recuerdos; la corteza prefrontal que está vinculada a la planificación, toma de decisiones, empatía y control de impulsos; el hipocampo que está relacionado con la formación de la memoria; la corteza cingulada que actúa sobre la atención y motivación; y la ínsula asociada a la autoconciencia y empatía.

En relación a la toma de decisiones la neurociencia introduce el término de neuroeconomía (ver ANEXO A), que es el estudio de la “actividad neuronal en el cerebro humano cuando se toman decisiones” (Dhami & al-Nowaihi, 2012). La neuroeconomía combina métodos y teorías de la neurociencia, la psicología, la economía y la informática para estudiar tres cuestiones (Rangel & Clithero, 2014):

- Las variables que calcula el cerebro para tomar diferentes tipos de decisiones
- Cómo la neurobiología subyacente implementa y restringe estos cálculos
- Las implicaciones de este conocimiento para la comprensión del comportamiento y el bienestar

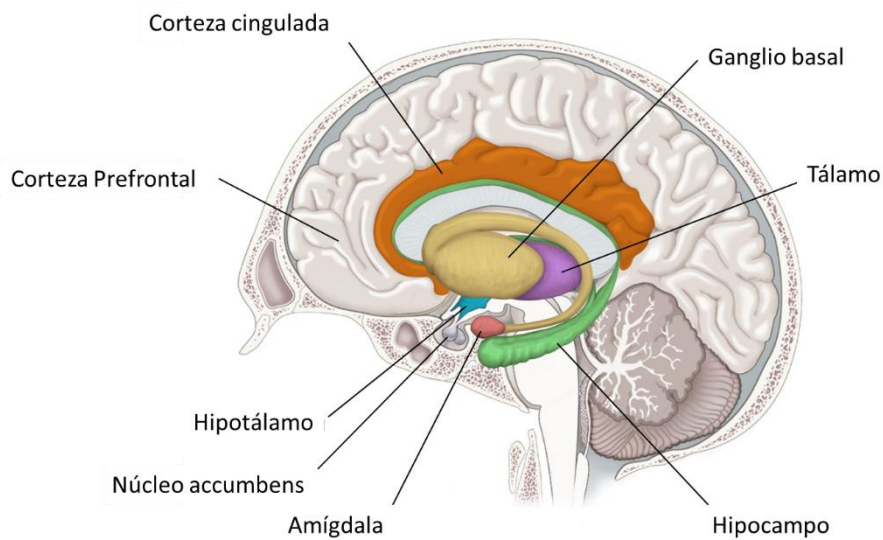


Ilustración 4.12 El cerebro. Adaptado de (Raikar, 2023)

El neurólogo y doctor en neurociencias Pedro Bermejo menciona que las estructuras cerebrales que llevan a una determinada decisión están perfectamente identificadas y reciben el nombre de sistema de recompensa cerebral (Sí) y sistema de aversión a la pérdida o sistema de aversión al riesgo (No).

El sistema del “Sí” se activa cuando se consigue una recompensa, algunos ejemplos en las organizaciones serían obtener un nuevo cliente, el reconocimiento del jefe, un ascenso en el trabajo. Dentro del cerebro existen varias estructuras cerebrales que se relacionan con este sistema como el mesencéfalo y el sistema límbico, así como otras de vital importancia para la toma de decisiones como son la corteza prefrontal, vinculada con las decisiones racionales, y el núcleo accumbens, relacionado con las decisiones emocionales, que provocan susceptibilidad a la influencia y manipulación. Un ejemplo de la activación del sistema de

recompensa cerebral sería, otorgarle a un colaborador un incentivo económico sin incremento de tareas, lógicamente aceptará la oferta.

El sistema del “No” se activa cuando se percibe algo como peligroso o causante de una pérdida potencial. Su activación será la responsable de evitar que se tome una decisión. Algunas estructuras que participan en este sistema son la ínsula o la amígdala cerebral. Un ejemplo de la activación del sistema de aversión a la pérdida sería, ante ningún incentivo económico incrementar el número de tareas a cumplir por parte del colaborador, en este caso la propuesta le implicará un análisis de las desventajas que conllevaría aceptar.

Sumado a lo anterior, el equilibrio entre los dos sistemas resulta de la decisión tomada. Un ejemplo podría ser cuando se ofrece a un colaborador un incentivo por realizar determinadas tareas, el monto del incentivo generará la activación del sistema de recompensa cerebral; no obstante, al mismo tiempo el incremento de tareas activará el sistema de aversión a la pérdida, por lo que la decisión final será tomada en base al sistema que haya tenido un mayor peso, validando cuáles serían las recompensas y los riesgos asociados a la misma (Bermejo, 2014).

Asimismo, el proceso de toma de decisiones y la gestión de conversaciones difíciles están relacionados con la existencia de neurotransmisores en el cerebro, entendiendo neurotransmisor como:

“la sustancia química que transmite información de una neurona a otra, a través de las sinapsis. Para que esto ocurra, un neurotransmisor se une a los receptores neuronales y los activa, lo que genera una respuesta. Según el receptor, esa respuesta puede ser excitatoria (lo que produce el inicio de un nuevo potencial de acción) o inhibitoria (detiene ese desarrollo)” (Braidot N. , 2019, pág. 272).

Dentro de los neurotransmisores que más influyen en la toma de decisiones y la gestión de conversaciones difíciles se pueden listar los siguientes:

Neurotransmisor/ Hormona	Definición
Dopamina	Relacionado al sistema de recompensa, siendo la sustancia capaz de anticipar el placer y producir la sensación de deseo (Bermejo, 2014). Para el biólogo molecular John Medina la dopamina en el cuerpo mejora la memoria y el procesamiento de la información clave para la toma de decisiones (Gallo C. , 2014). La dopamina es también el neurotransmisor de la “novedad”, estimula al cerebro a prestar atención y tener mayor retención, siendo esto clave a la hora de vender nuevas ideas y conceptos.
Serotonina	Influye de manera determinante sobre el estado de ánimo y se relaciona con el placer y la felicidad, produciendo una sensación de bienestar y relajación, elevados niveles de serotonina se encuentran detrás de la calma y la serenidad (Braidot N. , 2019) (Bermejo, 2014).
Oxitocina	Tiene un rol importante en la regulación de procesos fisiológicos vinculados con la vida emocional (Braidot N. , 2019). Agrega el neurocientífico Paul Zak que “todo lo que se necesita para poner en marcha esta “Molécula Moral” es dar a una persona una prueba de confianza. Cuando alguien proyecta sobre otro su confianza, quien la recibe experimenta un incremento de oxitocina que reduce la posibilidad de que se retraiga, o de que engañe.” (Zak P. , 2011). Una de las maneras en que se puede activar esta hormona e influenciar a los colaboradores a que tomen las decisiones convenientes para el equipo, es a través de comunicar la idea que se está ayudando a otros, siendo que se estimulan las mismas regiones cerebrales que se activan cuando hay incrementos de sueldo, otorgamiento de horas libres o reconocimientos (Bermejo, 2014). Para la psiquiatra Marian Rojas Estapé al liberarse oxitocina se vuelve más empático al momento de tener conversaciones difíciles, generando una mayor consideración hacia el otro en la toma de decisiones. “Es una hormona que cuando se pone en marcha elimina el cortisol, a más oxitocina, menos cortisol” (Rojas Estapé, ¿Es la oxitocina el nuevo cortisol en este nuevo libro?, 2022).
Cortisol	Hormona del estrés y la ansiedad que resulta fundamental para la supervivencia. Se incrementa en circunstancias de miedo, amenaza, tristeza y frustración (Rojas Estapé, Cómo hacer que te pasen cosas buenas: Entiende tu cerebro, gestiona tus emociones, mejora tu vida, 2018). Agrega además, que al bajar los niveles de cortisol el individuo piensa más claramente a la hora de tomar decisiones, el cerebro se vuelve menos pesimista (Rojas Estapé, ¿Es la oxitocina el nuevo cortisol en este nuevo libro?, 2022), ya que el cortisol es un inmunodepresor. El exceso de esta hormona en sangre baja las defensas. El estrés es un gran generador de cortisol y por ende trae aparejadas muchas patologías.
Adrenalina	Actúa como un neurotransmisor en el cerebro y está detrás de la acción que moviliza al individuo a obtener la recompensa que satisfaga su necesidad (Bermejo, 2014). Se libera en respuesta a situaciones percibidas como estresantes o que representan grandes desafíos, influye en el estado de ánimo y en procesos cognitivos claves como la atención, concentración y funciones ejecutivas (Braidot N. , 2019).

Tabla 4.8 Neurotransmisores / Hormonas. Elaboración propia.

4.3.3 *Rapport*

“*Rapport* es el establecimiento de una relación de confianza, armonía y cooperación”
Robert Dilts – Referente en Programación Neuro Lingüística.

El *rapport* es la conexión o sintonía entre dos personas, siendo un estado de comprensión, empatía y confianza (conceptos que se desarrollaran más adelante ver 4.4.3 y 4.6.4) mutua entre éstas. El psicólogo Carl Rogers consideró que tanto para la comunicación efectiva como la construcción de relaciones resulta fundamental contar con empatía y confianza (Rogers, 2016). Del mismo modo, los psicólogos americanos Joseph Luft y Harry Ingham desarrollaron un modelo de interacción humana y herramienta de la psicología cognitiva llamada “La Ventana de Johari” (ver ANEXO B) donde son representadas cuatro áreas o cuadrantes (abierta o pública, ciega, escondida o secreta y desconocida o inconsciente) que ilustran el proceso de la comunicación y analizan las dinámicas de las relaciones personales, considerándose una herramienta útil para comprenderse unos a otros (Luft & Ingham, 1961).

Para que exista *rapport* hay varios aspectos a considerar como lo son:

- **Escucha activa:** prestar atención a la comunicación tanto verbal como no verbal de las otras personas, realizando los silencios pertinentes y formulando las preguntas adecuadas. “De acuerdo con un estudio realizado entre 3.500 participantes en un programa de desarrollo de habilidades de coaching, las personas con mayor capacidad de escucha hacían mucho más que permanecer calladas mientras la otra persona hablaba: demostraban que escuchaban haciendo preguntas que *promovían el descubrimiento y la reflexión*” (Kouzes & Posner, 2018).

- **Empatía:** tratar de entender el punto de vista de la otra persona y sus sentimientos. Existe la empatía cognitiva, emocional y la preocupación empática. Este tema se desarrolla más en el punto 4.4.3
- **Aprecio:** reconocer los logros de otra persona, agradecer su ayuda o simplemente expresar gratitud por su presencia.
- **Similitud:** encontrar puntos en común con la otra persona en relación con sus intereses, experiencias o valores compartidos (similitud incluso en el lenguaje verbal, paraverbal y corporal).

El *rappport* es una habilidad esencial para los líderes, ya que les permite estimular de manera efectiva a sus colaboradores, construyendo así relaciones positivas dentro de un equipo productivo y exitoso (Kouzes & Posner, 2018). Los líderes empáticos comprenden y aprecian las perspectivas de los demás (Bumanglag, 2023) (Mortensen & Neeley, 2012), de forma similar, los que expresan aprecio por el trabajo de los miembros de su equipo aumentan la moral, la confianza, la motivación y el rendimiento (Cancialosi, 2016) (Miller, 2020).

En relación a lo anterior, el experto en liderazgo educativo Mike Gilmour agrega que:

“Los líderes que se comprometen a construir relaciones auténticas suelen ser los líderes que lideran organizaciones exitosas y son capaces de inspirar el cambio y la innovación... Si un líder quiere ser eficaz y ser visto como digno de confianza, necesita construir una conexión a través del *rappport*” (Gilmour, 2019, págs. 17-18).

La calidad del *rappport* dentro de una conversación depende básicamente de la actitud interna del individuo, de su capacidad de aceptar al otro y también de la disposición momentánea, ya que es necesario que se sienta receptivo para poder dedicarse plenamente a su interlocutor, puesto que una persona abrumada por sus problemas, o por la carencia de tiempo,

difícilmente conseguirá establecer una buena sintonía. Cuando se desatan conflictos, es posible llegar a un acuerdo en casi cualquier situación, si se posee la flexibilidad necesaria, para pensar parecido al otro, ponerse en su piel y comprender su posición, captando de ese modo empático, lo que verdaderamente motiva a esa persona (O'Connor & Seymour, 2022).

El proceso de alcanzar *rapport* se puede dar de manera natural y espontánea (especialmente cuando se está con alguien a quien se aprecia y se confía), o se puede generar a través de una serie de estrategias o acciones (ver ANEXO C), cuando se está ante una persona desconocida o tratando algún tema complejo o situación incómoda (Gilmour, 2019). La Programación Neurolingüística (ver 4.3.5) da las herramientas para poder alcanzar *rapport* en cualquier circunstancia, entendiendo que esas herramientas o acciones deberían estar presentes, pues son claves a la hora de tener una conversación difícil, por ejemplo, para persuadir (O'Connor & Seymour, 2022).

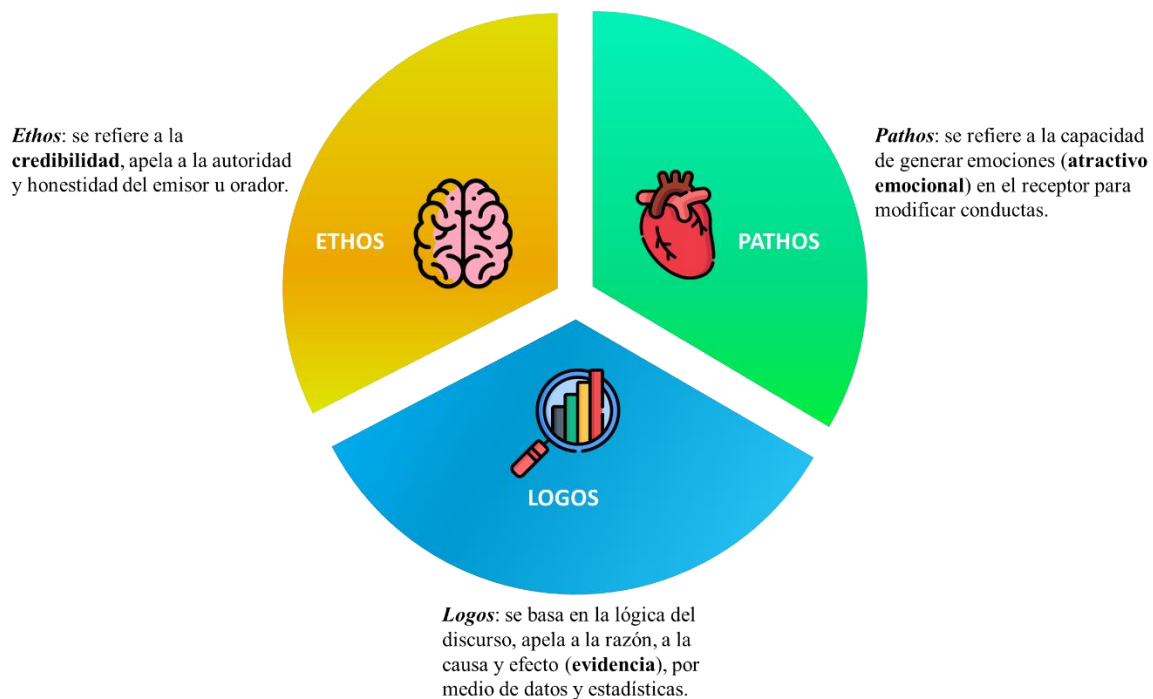
4.3.4 Persuasión

“El liderazgo no tiene que ver con el control de los demás,
sino con el arte de persuadirles para colaborar en la construcción de un objetivo común”
Daniel Goleman - Psicólogo.

Se entiende por persuasión a la capacidad de influir en actitudes o comportamientos de los demás mediante el uso de diferentes técnicas y principios psicológicos. Es una herramienta poderosa que se puede utilizar para lograr una variedad de objetivos, que incluyen inspirar a las personas a que sean proactivas, convencerlas de que adopten nuevas ideas y que construyan relaciones sólidas. La persuasión implica disuadir a alguien de adoptar una determinada idea, tomar una decisión o realizar una acción específica (Cialdini R. B., 2022).

Para el especialista en coaching Carmine Gallo “la verdadera persuasión solo se produce después de que hayamos establecido un vínculo emocional con nuestros oyentes y nos hayamos ganado su confianza” (Gallo C. , 2014, pág. 70). Añade a esto el economista Jeffrey M. Perloff, que “existe un consenso general de que la persuasión es una actividad o un proceso en el que un emisor intenta inducir un cambio en la creencia, actitud o comportamiento de otra persona o grupo de personas a través de la transmisión de un mensaje, en un contexto en el que el receptor tiene cierto grado libre elección” (Perloff, 1993, pág. 43).

En relación a la persuasión, el filósofo griego Aristóteles (Aristóteles, 1971) creía que la persuasión se produce cuando están presentes los siguientes componentes: *logos*, *ethos* y *pathos* como pilares para convencer a otras personas (Gallo C. , 2014). Para el líder con la intención de persuadir es necesario un discurso poderoso, que consolide su credibilidad personal y moral. Además, contar con esta habilidad puede generar emociones que influyan en el actuar de los colaboradores de tal forma que logren los objetivos deseados (Harvard Business Review, 2012).



*Ilustración 4.13 Ethos, Pathos, Logos. Elaboración propia adaptado de (Docimo & Littlehale, 2023).
Imágenes de Freepik en www.flaticon.com*

La persuasión se rige por principios básicos que pueden ser enseñados, aprendidos y aplicados. Dominando estos principios, los mandos superiores y medios pueden aportar rigor científico a la obtención de consensos, tratos y concesiones (Cialdini R. , 2019). Sumado a esto, el psicólogo Robert Cialdini, en su libro "Influencia: la psicología de la persuasión" (Cialdini R. B., 2022), menciona que existen seis principales formas de influir en los demás, siendo las siguientes:

- **Reciprocidad:** es la tendencia humana a sentir la obligación de devolver un favor o acto amable. “Aplicación: Da lo que quieras recibir” (Cialdini R. , 2019, pág. 21)

- **Simpatía:** es la atracción y afinidad que sentimos hacia las personas que nos agradan. “Aplicación: Destaca las verdaderas afinidades y elogia con sinceridad” (Cialdini R. , 2019, pág. 17)
- **Aprobación social:** es la influencia que ejerce el comportamiento de los demás sobre nuestras propias decisiones. “Aplicación: Aprovechar el poder entre iguales” (Cialdini R. , 2019, pág. 23)
- **Autoridad:** es la tendencia a obedecer y seguir las indicaciones de personas que percibimos como figuras de autoridad o expertos en un campo específico. “Aplicación: Dejar claros los conocimientos que se tienen, sin dar por sentado que son de dominio público” (Cialdini R. , 2019, pág. 29)
- **Escasez:** es la percepción de que algo es limitado o difícil de obtener. “Aplicación: Destacar las ventajas singulares y la información exclusiva” (Cialdini R. , 2019, pág. 34)
- **Compromiso y coherencia:** es la tendencia a actuar de acuerdo con nuestras creencias y compromisos previos. “Aplicación: Obtén compromisos activos, públicos y voluntarios” (Cialdini R. , 2019, pág. 24)

Los seis principios reflejan cómo las personas evalúan la información y toman decisiones, aplicados correcta y éticamente sirven de guía. El conocimiento real, las obligaciones verdaderas, las afinidades auténticas, las pruebas sociales confiables, la información exclusiva y los compromisos libremente adquiridos pueden promover decisiones que probablemente beneficien a ambas partes (Cialdini R. , 2019).

4.3.5 Programación Neurolingüística, un modelo de comunicación

“Unas cuantas palabras bien escogidas y dichas en el momento oportuno
pueden transformar la vida de una persona”

John Grinder - Psicólogo y cocreador de la Programación Neurolingüística.

A principios del siglo XX el escritor Dale Carnegie mencionaba “no es lo que dices, sino cómo lo dices”. Estudios posteriores en la década del 50 (Birdwhistell, 1952) y 60, (Mehrabian & Williams, 1967) (Mehrabian & Ferris, 1967), demostraron que tiene mayor importancia el modo en cómo decimos las cosas que lo que realmente dicen nuestras palabras.

Asimismo, el psicólogo Albert Mehrabian llegó a la conclusión de que cuando se comunican emociones, el 93% del mensaje proviene de la comunicación no verbal, lo que no se dice con palabras (un 55% hace referencia al lenguaje corporal: postura, gestos, respiración, movimiento de los ojos, y un 38% se atribuye al lenguaje paraverbal, a la voz: tono, volumen, resonancia, proyección, distancias, silencios, velocidad, vestimenta y accesorios) y el 7% restante refiere a lo que sí se dice con las palabras (Mehrabian, 1971).

La Programación Neurolingüística (de ahora en más PNL) es un modelo de comunicación que se centra identificar patrones de pensamiento y comportamiento en personas destacadas de un área determinada. Estos patrones se generan mediante procesos neurológicos dentro del cerebro. Es importante que las personas reconozcan estos patrones para poder modelarlos e incorporarlos a sí mismos. Dentro de la PNL existen técnicas, herramientas y modelos, algunos de ellos descritos en el ANEXO D.

La PNL surgió en la década de 1970 en Estados Unidos gracias a los aportes del psicólogo Richard Bandler y el profesor de lingüística John Grinder (O'Connor & Seymour, 2022) (Grötsch, 2022).

Como modelo “propone una técnica de comportamiento, útil para crear *rappport* con el interlocutor” (Bregantin, 2016), para Robert Dilts la PNL “es un modelo acerca de cómo trabaja nuestra mente, cómo en esto afecta el lenguaje y cómo usar este conocimiento para programarnos a nosotros mismos, en el sentido de lograr que nuestra vida y las cosas que hacemos nos resulten fáciles y al mismo tiempo eficientes” (Perrone, 2015, pág. 14). Además, provee herramientas para facilitar los procesos de comunicación (Plachta, 2017), entendiendo “cómo organizamos lo que vemos, oímos y sentimos, y como revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos”. (O'Connor & Seymour, 2022).

Para el psiquiatra y *PhD* Salvador Carrión “La PNL, no es otra cosa que un sistema (o mejor un modelo) que basado en la comunicación, nos permite saber cómo construimos nuestros pensamientos, y de ese modo, de forma precisa, podemos aprovechar habilidades propias y ajenas, generar cambios positivos, remediativos, generativos y evolutivos” (Carrión, 2011, pág. 13). A la hora de manejar una conversación difícil tener las formas efectivas de pensar y comunicarse ayudan a obtener acuerdos satisfactorios entre ambas partes (O'Connor & Seymour, 2022).

4.4 LA PODEROSA VENTAJA EMOCIONAL: DESARROLLAR LA IE PARA TOMAR DECISIONES, GESTIONAR CONVERSACIONES Y LIDERAR MEJOR

“Al menos un 80% del éxito en la edad adulta proviene de la inteligencia emocional”
Daniel Goleman - Psicólogo.

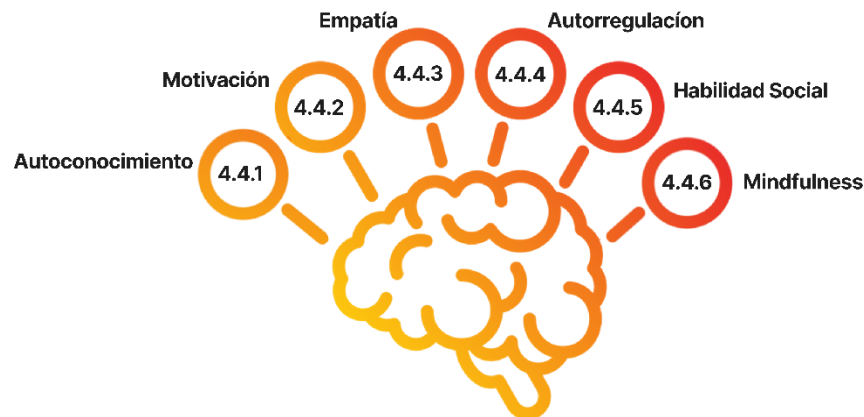


Diagrama 4.5 Esquema del capítulo 4.4

La literatura sugiere que la inteligencia emocional es “el resultado de una mezcla de habilidades aprendidas y de talentos naturales [...] es, en parte, predisposición genética; en parte, experiencia vital, y en parte, el resultado de algunas viejas lecciones” (Harvard Business Review Press, 2018, pág. 12). De forma similar, el psicólogo Daniel Goleman menciona que la inteligencia emocional: “es tener las habilidades de ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas. Es por esto, que el conocerse a uno mismo abre la posibilidad de desenvolverse de una manera más acorde con la situación presentada y las personas que la integran” (Goleman, 2021). En relación a esto *HBR* añade que “utilizadas con sabiduría y compasión, estas habilidades estimulan un rendimiento superior en los líderes, en su gente y en sus empresas; aplicada con ingenuidad o con malicia, puede paralizar a los líderes o ser

una herramienta de manipulación para quienes la utilizan con el fin de obtener un beneficio personal” (Harvard Business Review Press, 2018, pág. 12). Por lo tanto, las habilidades blandas mencionadas anteriormente pueden ser utilizadas por los mandos superiores y medios para brindar retroalimentación (*feedback y feedforward*) a sus equipos de trabajo, lo que enriquece la contribución de cada colaborador y fomenta su crecimiento laboral. Al ser capaces de comunicarse de manera efectiva y transmitir información con claridad, los líderes pueden crear un entorno en el que la retroalimentación se perciba como una oportunidad para el crecimiento y no como una crítica destructiva. Esto genera un ambiente de confianza y respeto mutuo, lo que a su vez promueve la creatividad, la innovación y el compromiso en el trabajo; factores esenciales para la construcción de un trabajo positivo y sostenible, en el que los colaboradores se sientan valorados y motivados para dar lo mejor de sí mismos.

4.4.1 Autoconocimiento (autoimagen y autoestima)

“Conocerse a sí mismo es el principio de toda sabiduría”
Aristóteles – Filósofo.

Por autoconocimiento se entiende a la capacidad de identificar y comprender las emociones (reacciones psicofisiológicas ante un cambio o estímulos externos) y sentimientos (evaluaciones conscientes de las emociones (Sánchez, 2022)) propios, como estas inciden tanto en los pensamientos como en las acciones (y a la inversa). Ser consciente de sí mismo significa tener la habilidad de distinguir las fortalezas y debilidades emocionales; se encuentra estrechamente relacionado con la autorregulación, ya que el conocer las emociones permite que sean administradas de mejor forma (Bariso, 2018).

En relación al beneficio del autoconocimiento en la toma de decisiones y la gestión de conversaciones difíciles, como se mencionó anteriormente estudios han permitido comprender que, por medio de prácticas de autoconocimiento, una persona puede llegar a controlar mejor sus emociones, potenciando su habilidad para identificar sus propios sentimientos y los de otras personas. Al incrementar su capacidad de atención y aprender distintas formas de relacionarse, puede facilitar las interacciones con los demás (Cresenzia, 2020).

4.4.2 Motivación

“Tus acciones positivas combinadas con los pensamientos positivos generan éxitos”
Shiv Khera - Conferencista en liderazgo y motivación.

Como menciona el psicólogo David McClelland, se entiende a la motivación por un lado como el surgimiento de pensamientos íntimos y, por otro lado, como inferencias relativas a propósitos conscientes, que se generan a partir de la observación de conductas (McClelland, 1989). Marshall Jones añade que la motivación está relacionada con “la forma en que la conducta se inicia, es activada, mantenida, dirigida e interrumpida” (Jones M. R., 1955).

A nivel organizacional la motivación es un tema complejo y de gran importancia, tal como lo menciona la psicóloga Susan David en el artículo “*Why Motivation Is a Manager's Job*” (Por qué la motivación es el trabajo de un gerente), en donde explica la existencia de diferentes enfoques y teorías acerca de cómo motivar a las personas; sin embargo, destaca que hay cuatro fuentes claves de motivación que han surgido de la investigación psicológica y estas son la necesidad de autonomía, competencia, relación y propósito. Además, menciona que la motivación no es algo que los líderes puedan hacer a las personas, los líderes inspiran,

generando el contexto para que los colaboradores puedan dar lo mejor de sí mismo en el trabajo (David, 2019).

En relación al efecto que tiene la motivación en los colaboradores, los profesores en comportamiento organizacional Mark Bolino y Anthony Klotz mencionan en el artículo “*How to Motivate Employees to Go Beyond Their Jobs*” (“Cómo motivar a los empleados a ir más allá de sus trabajos”) que la motivación influye en la toma de decisiones y como éstas pueden mejorar la calidad del trabajo y la eficiencia de la organización. Los investigadores sugieren que los líderes pueden fomentar la motivación de los colaboradores al proporcionar oportunidades para que se sientan valorados y reconocidos por su trabajo, y al crear un ambiente de trabajo positivo y de apoyo (Bolino & Klotz, 2019).

Los psicólogos organizacionales Lewis Garrard y Tomas Chamorro agregan que los colaboradores buscan que su trabajo tenga un propósito y significado, no solo un buen salario. Diversos estudios muestran que las personas que encuentran su trabajo significativo informan mejor salud, bienestar, recuperación rápida de contratiempos, buen trabajo en equipo y un mayor compromiso. Asimismo, el líder juega un papel importante al influir en los colaboradores para que comprendan la importancia de sus roles. Para lograr esta influencia el líder debe poseer cuatro características claves en su personalidad, siendo estas la curiosidad, la tenacidad, el ajuste a los valores y cultura organizacional, y la capacidad de confiar en las personas (Garrad & Chamorro, 2019).

4.4.3 Empatía 3 tipos- cognitiva, emocional y preocupación empática

“La empatía permite a quienes la poseen ver el mundo a través de los ojos de los demás y comprender sus perspectivas únicas” (Wilson III, 2015)

Ernest J. Wilson III –*PhD*, profesor de comunicación y ciencias políticas.

Empatía proviene del griego *empathia*, que implica “sentir por dentro” (Goleman, 1997, pág. 126) y tiene relación con dos palabras, la primera es entender, que expresa “atender hacia” y la segunda es comprender, que significa “abrazar”. Entender es dirigirse a una persona, acercarse y escuchar lo que le pasa, prestarle atención; comprender en cambio implica algo más, es abrazar al otro y ponerse en su lugar, adentrarse en su intimidad y observar sus emociones. La empatía es una de las competencias principales de la inteligencia emocional. El psiquiatra Enrique Rojas la define como un sentimiento de identificación con alguien, que lleva a comprender su mundo emocional, pudiendo abrazar al otro sin emitir juicios de valor. La empatía es una capacidad afectiva desarrollada y trabajada (Rojas, 2022). Para Meg Bear, presidenta y directora de producto de SAP, la empatía es una habilidad fundamental del siglo XXI (Bear, 2014) (Colvin, 2015).

Según Daniel Goleman “cuanto más abiertos nos hallemos a nuestras propias emociones, mayor será nuestra destreza en la comprensión de los sentimientos de los demás” (Goleman, 2021, pág. 149). En este sentido, el economista Paul Zak agrega que la empatía hace a las personas seres morales, permite la conexión entre ellas, logrando que se ayuden mutuamente (Zak P. , 2011). Por su parte, la presidenta y directora ejecutiva Lorraine Hariton, de *Catalyst* una organización mundial sin fines de lucro que inserta a las mujeres en el mundo laboral, añade la importancia de la empatía como habilidad crucial en los entornos laborales tanto

híbridos como remotos, para establecer una conexión favorable entre colaboradores, promoviendo su participación (Catalyst, 2021).

El filósofo Roman Krznaric, en sus investigaciones describió que la empatía es una pieza fundamental en el liderazgo, es ver las cosas desde la perspectiva del otro y, además resulta una habilidad más significativa que la experiencia por su capacidad de forjar relaciones humanas (Krznaric, 2014).

Asimismo, estudios realizados concluyen que, a nivel de líderes dentro de las organizaciones, resulta importante para los directivos la empatía que demuestran los mandos medios a sus equipos de trabajo, debido a que estos son percibidos como más eficaces (Wellins & Sinar, 2016), (Gentry, Weber, & Sadri, 2007), (Whitelaw, 2012).

En relación con la percepción de la empatía en el lugar de trabajo, encuestas realizadas por parte de *Workplace Empathy* a más de 2000 directivos, profesionales de recursos humanos y empleados de diversas industrias, obtuvieron que:

Porcentajes	Decisión
92% de los empleados y 88% de los directivos	Continuarían en su lugar de trabajo si sienten que la organización empatiza con sus necesidades individuales
77% de los empleados y 88% de los directivos	Estarían dispuestos a tener una mayor dedicación horaria a sus labores si perciben que hay superiores empáticos

Tabla 4.9 Empatía en el lugar de trabajo. Elaboración propia adaptado de (Businessolver, 2017).

En un escenario post pandemia, se observa una brecha creciente entre colaboradores y directivos sobre la percepción de la empatía en los lugares de trabajo. Para el 2023 según un estudio realizado a 1000 colaboradores, se obtuvo que la percepción de la empatía por los directivos en el lugar de trabajo es 28% superior a la del resto de los empleados (Businessolver, 2023).

Tríada de empatía

Para Goleman (Harvard Business Review Press, 2018) a nivel de liderazgo existe una tríada de empatía, compuesta por:

- La **empatía cognitiva** considerada como la virtud de comprender el punto de vista de otra persona, implica que los líderes reflexionen acerca de los sentimientos de los otros, en vez de sentirlos de forma propia.
- La **empatía emocional** es la capacidad de colocarse en el lugar de la otra persona y percibir lo que esa persona siente.
- **Interés empático** es saber interpretar lo que la otra persona necesita de ti.

4.4.4 Autorregulación

“El que controla a los demás puede ser poderoso,
pero el que se ha dominado a sí mismo es aún más poderoso”
Lao Tze - Filósofo.

“No somos responsables de nuestras emociones,
pero sí de lo que hacemos con ellas”
Jorge Bucay - Médico y terapeuta.

Para el escritor Justin Bariso “la autorregulación es la capacidad para dirigir las emociones de un modo que nos permita cumplir con nuestro trabajo, lograr un objetivo u obtener un

beneficio” (Bariso, 2018, pág. 14). La autorregulación permite dirigir las reacciones emocionales, siendo esta la forma en la que se actúa o se deja de actuar ante los propios sentimientos. A mayor grado de autorregulación, mayor probabilidad tendrán las personas de alinear sus actos con sus principios, fomentando habilidades como la resistencia y la determinación, que incrementan el alcance de objetivos (Bariso, 2018).

4.4.5 Habilidad social

“El arte de las relaciones se basa, en buena medida,
en la habilidad para relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas”
Daniel Goleman - Psicólogo.

Se entiende por habilidad social a una capacidad que está interconectada con la empatía, consiste en percibir con certeza los sentimientos de otros y reconocer el impacto que tienen estos sobre su conducta. En los vínculos con otras personas, el poseer sensibilidad de la realidad que experimentan, permite tomar conocimiento del valor de las emociones en las relaciones humanas (Bariso, 2018).

4.4.6 *Mindfulness*

“La verdadera meditación es sobre estar totalmente presente con todo,
incluyendo la incomodidad y desafíos. No es un escape de la realidad”
Craig Hamilton - Psíquico.

“*Mindfulness* significa prestar atención de una manera concreta:
deliberadamente, en el momento presente y sin prejuicios”.
Jon Kabat-Zinn - *PhD* Biología molecular

Ellen Langer en el artículo “*Mindfulness in the Age of Complexity*” (“*Mindfulness* en la era de la complejidad”) define *mindfulness* o atención plena como el proceso de notar

activamente cosas nuevas, lo que nos pone en el presente y nos permite reducir el estrés, desbloquear la creatividad y mejorar el rendimiento (Langer, 2017). María González agrega que es estar presente y consciente, disfrutando del momento, sin importar el contexto. Es una práctica que puede reprogramar el cerebro para ser más racional y menos emocional (González, 2017). Michael Bunting complementa diciendo que el *mindfulness* es tener el “corazón abierto a nuestros pensamientos, emociones, sensaciones corporales y entorno en el momento presente... con un propósito, con calidez y sin juzgar. Es experimentar y aceptar el momento presente como realmente es, no como queremos que sea, pensamos que debería ser o percibimos que es, sino como realmente es”. En relación a los efectos del *mindfulness*, investigaciones han demostrado que la atención plena tiene un resultado medible en el comportamiento. La neurociencia muestra que se crean cambios estructurales y funcionales en el cerebro, que influyen en la mejora del control de la atención, la autoconciencia y la regulación emocional (Bunting, 2016).

En el estudio “*Meditation can reduce habitual responding*” (“La meditación puede reducir la respuesta habitual”) se menciona que la meditación es un medio eficaz para eliminar la automatización del comportamiento cuando existen desafíos cognitivamente exigentes (Wenk-Sormaz, 2005). Asimismo, en el estudio “*Mind the Trap: Mindfulness Practice Reduces Cognitive Rigidity*” (“Cuidado con la trampa: la práctica de la atención plena reduce la rigidez cognitiva”) se añade que la atención plena hace a las personas menos rígidas mentalmente y abiertas a los cambios (Greenberg, Reiner, & Meiran, 2012). Complementando lo anterior en el estudio “*Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention*” (“Examinar la atención plena en el lugar de trabajo y sus relaciones con el desempeño laboral y la intención de rotación”)

investigadores encontraron que la atención plena puede ser un buen predictor del desempeño y la rotación laboral (Dane & Brummel, 2013).

Una de las técnicas para obtener atención plena es la respiración consciente (ver ANEXO D), que es una valiosa herramienta para anclarse al presente, especialmente en momentos difíciles y estresantes. Esta práctica contemplativa, realizada por tradiciones ancestrales, activa el sistema nervioso parasimpático generando calma y claridad mental. Al observar la respiración, no sólo se conecta con el aquí y el ahora, sino que se potencia la percepción, se centra la conciencia y se accede a la sabiduría innata que todos poseen. Dentro de los beneficios de la respiración plenamente consciente está el evitar la procrastinación, tener un mayor autoconocimiento y autorregulación por medio de la identificación de los pensamientos, las emociones y los impulsos propios; permitiendo así una mejor gestión en la toma de decisiones, ya que reduce el estrés y la ansiedad (Baer, 2014).

En el liderazgo, el *mindfulness* puede ser utilizado para mejorar la capacidad de las personas en el manejo del estrés, la toma de decisiones, el rendimiento y la creatividad. Asimismo, ayudando a los líderes y gerentes a manejar la complejidad del mundo empresarial actual en escenarios VUCA+H y BANI.

4.5 ORGANIZACIONES ÁGILES Y ECOLÓGICAS: CLAVES PARA PROSPERAR EN ENTORNOS INCIERTOS

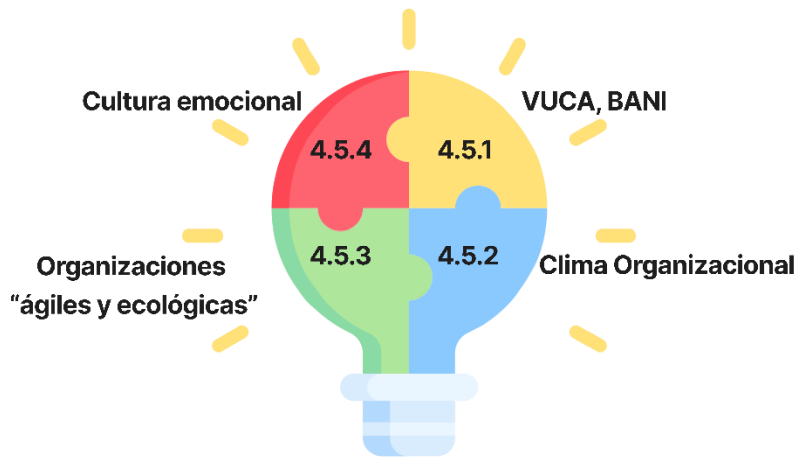


Diagrama 4.6 Esquema del capítulo 4.5

En los entornos cambiantes y competitivos que caracterizan a la actualidad, algunos de los temas más relevantes dentro de las organizaciones son la cultura empresarial, la comunicación, la confianza, la flexibilidad y el liderazgo.

Para *Great Place to Work* Uruguay, las organizaciones que se destacarán a largo plazo en el mercado, son aquellas que consiguen un saludable ambiente laboral, una sólida cultura y un efectivo sistema de comunicación entre sus colaboradores (Great Place to Work Uruguay, 2023).

4.5.1 Ambientes Inciertos (VUCA+H, BANI)

En medio de la incertidumbre, abrazamos la posibilidad;
en la complejidad, buscamos la simplicidad;
en la ambigüedad, mantenemos la claridad;
en la fragilidad, construimos la resiliencia.
Elaboración propia

Una de las primeras referencias al acrónimo *VUCA* se encuentra en el sector militar en un artículo de Herbert Barber en 1992 titulado “*Developing strategic leadership: The US Army War College experience*” (“Desarrollar un liderazgo estratégico: la experiencia de la Escuela de Guerra del Ejército de EE. UU”) en el *Journal of Management Development* (Barber, 1992) que está basado en el trabajo previo de los expertos en liderazgo Bennis y Nanus (Warren G. & Burt, 2003). Ya desde esa época el contexto en el que convivían los líderes estratégicos era de incertidumbre. Hoy el mundo es aún más incierto, con cambios acelerados que dan lugar a dificultades para entender relaciones causa-efecto, predecir y controlar, y con gran distorsión del entorno, creando nuevos desafíos para las organizaciones y los líderes. En consecuencia, el concepto ha evolucionado a *VUCA+H* (volátiles, inciertos, complejos, ambiguos e hiperconectados). (Toi & Lim, 2023) (Balderas Cejudo, 2021).

Concepto	Definición
Volatilidad	Hace referencia al ritmo constante, creciente y disruptivo del cambio. El avance tecnológico, la velocidad de la innovación y la globalización, son algunos factores que combinados con la inestabilidad y el aumento de la competencia crean cambios exponenciales en las organizaciones, estableciendo entornos competitivos y volátiles que requieren respuestas rápidas (Mack, Khare, Krämer, & Burgartz, 2016).
Incertidumbre	Es la imprevisibilidad del futuro, las circunstancias inesperadas. Actualmente, las transformaciones digitales dentro de las organizaciones llevan al uso de nuevas tecnologías de maneras novedosas e interesantes como la Artificial Intelligence (AI), Internet of Things (IOT) y Blockchain que hacen más difícil predecir los próximos acontecimientos, debido a la rapidez de los cambios que traen consigo (Mack, Khare, Krämer, & Burgartz, 2016).
Complejidad	En relación a este aspecto Stephen Hawking mencionó “Creo que el próximo siglo (XXI) será el siglo de la complejidad” (Beshara Magazine, 2017). El mundo se está volviendo cada vez más complicado y se debe a la naturaleza interconectada de las organizaciones, sistemas, industrias y mercados, sumados a la “superdiversidad” (Vertovec, 2007) que caracteriza a la sociedad actual. Esta sinergia crea entornos multivariantes, con secuencias de sucesos que no son lineales, haciendo que sea difícil comprender y predecir cómo se desarrollarán los eventos, generando así un desafío en la gestión y el modelado (Mack, Khare, Krämer, & Burgartz, 2016).
Ambigüedad	Este término lo ejemplifica muy bien el famoso teórico militar Carl von Clausewitz con el concepto que llamó “la niebla de la guerra” en su obra Vom Kriege (1832) On War (1873) (Von Clausewitz, 2015) o Sun Tzu en “el arte de la Guerra” con el principio del Yin-yang, que es el concepto chino de opuestos que están interconectados y son complementarios (Van Emde Boas, Van Emde Boas, Xie, & Zhao, 2022), (Gagliardi, 2021), (Wang, s.f.). A nivel organizacional se pueden describir como situaciones confusas en las que existen múltiples interpretaciones sobre lo que está pasando y el significado de los eventos no está claro (Mack, Khare, Krämer, & Burgartz, 2016).
Hiperconectado	La globalización y la tecnología han incrementado el número de competidores y de potenciales clientes, y a través del internet han democratizado el uso de nuevas capacidades tecnológicas. Estos cambios han impulsado y obligado a la transformación digital en las empresas, para adaptarse a los nuevos ecosistemas digitales presentes en la actualidad. En esta nueva era de la comunicación hay una gran cantidad de dispositivos conectados, que colaboran y transmiten información en tiempo real, ocasionando a nivel organizacional tanto oportunidades como riesgos y amenazas (Galanche López, 2022).

Tabla 4.10 VUCA+H. Elaboración propia.

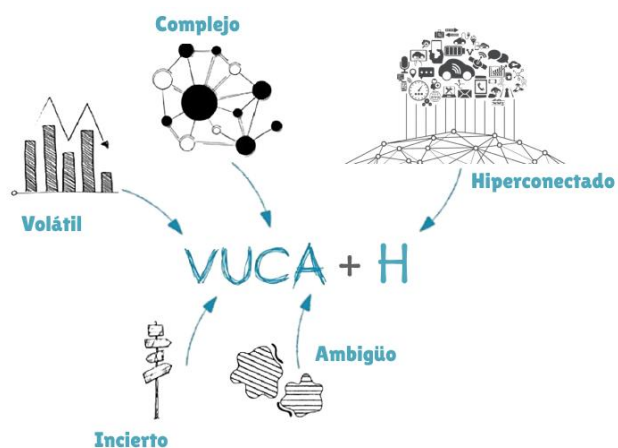


Ilustración 4.14 VUCA+H. Elaboración propia adaptado de (Lectera, 2023) y (Bigstock, 2023).

Para Sebastián Mauritz y Jamais Cascio (Mauritz, 2022) VUCA sigue siendo un modelo representativo; sin embargo, proponen BANI como uno más actualizado. El acrónimo *BANI* (*Brittle*-frágil, *Anxious*-ansioso, *Non-linear*-no lineal, *Incomprehensible*-incomprensible) surge como un modelo que permite conocer mejor el contexto y tener suficientes herramientas para enfrentar las situaciones caóticas del presente.

Concepto	Característica
Frágil	“La fragilidad es una fuerza ilusoria” (Cascio, 2020), es la respuesta a la volatilidad, donde las organizaciones se ven estables, aun cuando internamente contienen defectos que las hacen susceptibles a fallas catastróficas. Frecuentemente esta fragilidad aparece de la búsqueda de maximizar la eficiencia.
Ansioso	En un mundo ansioso las organizaciones constantemente esperan sucesos adversos, inmersas en emociones y miedos, producto de la desinformación o de la masividad de información negativa por parte de los medios o redes de comunicación.
No lineal	Corresponde a la complejidad en la que están sumidas las organizaciones, donde la causa y efecto no son coherentes, encontrándose desconectados entre sí.
Incomprensible	Va más allá de la ambigüedad, se refiere a aquello que no tiene sentido o es ilógico, un ejemplo en el mundo actual es la incomprensión de como la IA toma decisiones. (Cascio, 2020) (Mauritz, 2022)

Tabla 4.11 BANI. Elaboración propia

Ante un escenario BANI, una posible solución viene dada por el modelo RMFT (*Resilience-resiliente, Mindfulness-atención plena, Flexibility-flexible, Transparency-transparente*) que les brinda a las organizaciones una estrategia para contrarrestar los desafíos del mundo actual (Mauritz, 2022). Para tener éxito en estos entornos, las organizaciones deben ser consistentes, adaptables, ágiles y resilientes, y sus líderes deben poder pensar estratégicamente para tomar decisiones rápidas ante la incertidumbre. Es por ello, que necesitan contar con habilidades de gestión de la diversidad, aprendizaje ágil, mediación, flexibilidad al cambio, inteligencia emocional, trabajo colaborativo, visión global y negociación a través de una comunicación constante y genuina (Kok & van den Heuvel, 2018) (Balderas Cejudo, 2021).

4.5.2 Clima Organizacional

“Son las personas las que hacen palpitir el corazón de las organizaciones
y las que son verdaderamente capaces de hacerlas crecer”
Interim Group - Consultora en RRHH.

El clima organizacional se refiere a la percepción colectiva de los valores, normas y expectativas que prevalecen en una organización. Surge de las interacciones entre los empleados, gerentes y líderes, y tiene una influencia destacada en la manera en que se lleva a cabo el trabajo y en el éxito global de la organización (Schneider & Barbera, 2014).

Estudios (Arias Gallegos, Lazo Mora, & Quintana Cuentas, 2018) (Romero Gil, 2001) han demostrado que en las organizaciones el clima tiene un impacto significativo tanto en la salud de los colaboradores como en su bienestar psicológico.

En relación a que factores influyen en el clima organizacional, los psicólogos George Litwin, Richard Stringer y David McClelland encontraron seis factores relevantes, al cual llamaron “ambiente” (Goleman, 2015, pág. 31):

Factores que influyen en el clima organizacional
Flexibilidad
Sentido de responsabilidad con respecto a la organización
Niveles de estándares que imponen los colaboradores
Percepción del reconocimiento del rendimiento y el sistema de recompensa
Conocimiento de la misión y valores de la empresa por parte de los colaboradores
Nivel de compromiso con un propósito común

Tabla 4.12 Factores que influyen en el Clima Organizacional.

El liderazgo en términos de gestión de clima laboral está conformado por competencias que se aprenden, por lo que resulta crucial para las organizaciones darlas a conocer y promoverlas entre los líderes (Cardona & García Lombardía, 2005). El clima organizacional puede ayudar a crear un ambiente de trabajo positivo y productivo. El líder y su capacidad de influir son factores fundamentales para generar un clima organizacional que de satisfacción y cree compromiso en los colaboradores (Peña Acuña, Parra Meroño, & Beltrán Bueno, 2014).

Según el artículo “*Positive Work Cultures Are More Productive*” (“Culturas laborales positivas son más productivas”), muchas organizaciones apuestan por culturas laborales estresantes y competitivas, creyendo que mejorarán su utilidad. Sin embargo, en psicología organizacional positiva se demuestra que estos climas laborales son tóxicos, con mucha presión y a través del tiempo terminan perjudicando a los colaboradores y a la productividad de las organizaciones. Por el contrario, las culturas positivas generan mayores beneficios para

las organizaciones, teniendo como consecuencia colaboradores más saludables, con menores niveles de estrés, creativos, proactivos, resilientes y con buenas relaciones interpersonales. Todo esto se traduce en un mayor compromiso de los trabajadores, menor rotación de personal y un mejor desempeño organizacional integral (Seppala & Cameron, 2019).

Cuando los colaboradores se sienten valorados, respetados y apoyados, es más probable que participen en su trabajo y sean productivos (Pérez, 2023). Por el contrario, cuando los colaboradores se sienten estresados, infravalorados o sin apoyo, es más probable que se desconecten y sean menos productivos (Editorial Ecoprensa, S.A., 2019), impactando negativamente en el desempeño de la organización (Gallo A. , 2023). Tal como lo descubrió la psicóloga Alice Isen, “un ambiente optimista fomenta la eficiencia mental, haciendo que la gente sea mejor al recoger y comprender información, al emplear normas de decisión en juicios complejos y al ser flexibles en sus razonamientos” (Goleman, 2015, pág. 59).

Por otra parte, la psicoterapeuta y experta en relaciones Esther Perel señala que hay dos pilares en la vida, el amor y el trabajo (Perel), siendo este último donde se pasa la mayor parte del tiempo y en donde se construyen las relaciones más intensas y complicadas. Estos vínculos o relacionamientos son relevantes en términos del clima organizacional, como lo afirma Shasta Nelson en su libro “*The Business of friendship*” (“El negocio de la amistad”) (Nelson, 2020, pág. 15):

“Todos los estudios demuestran que el hecho de que nos guste la persona con la que trabajamos es uno de los factores más significativos para predecir nuestro compromiso, retención, seguridad y productividad. No hay un solo estudio que demuestre que rendimos más, o somos más felices, sin amigos en el trabajo”.

En este sentido, tanto la profesora de gestión y liderazgo Amy Edmondson y la experta en conflicto, comunicación y dinámicas laborales Amy Gallo, destacan la importancia de generar buenos climas organizacionales. De acuerdo con sus investigaciones el estrés generado por tratar con compañeros o personas difíciles (ver ANEXO F) afecta la creatividad y la productividad, disminuyendo la capacidad de pensar de forma clara y tomar buenas decisiones (Gallo A. , 2023).

Para Edmondson las organizaciones deben garantizar y mejorar la Seguridad Psicológica o *Psychological Safety*, un término fundamental para los equipos y los líderes que los dirigen, logrando que sus miembros se sientan más comprometidos y motivados, porque consideran que sus contribuciones importan y que son capaces de opinar sin miedo a represalia (Gallo A. , 2023). Expone también que el concepto de *Psychological Safety* tiene su origen en las investigaciones de Edgar Schein y Warren Bennis sobre cambios personales y organizaciones a través de métodos grupales (Schein & Bennis, 1965), y hace referencia a “una creencia compartida por los miembros de un equipo de que está bien correr riesgos interpersonales, expresar sus ideas e inquietudes, alzar la voz ante preguntas y admitir errores, todo ello sin temor a las consecuencias negativas” (Edmondson, 1999, pág. 354) (Ver ANEXO G y ANEXO H).

Asimismo, en relación a la importancia de que se promueva la seguridad psicológica del equipo, Amy Gallo menciona que ésta “fomenta una cultura de aprendizaje y mejora continua, ya que los miembros del equipo se sienten cómodos compartiendo sus errores y aprendiendo de ellos” y que además “puede llevar a una mejor toma de decisiones, ya que las personas se sienten más cómodas expresando sus opiniones e inquietudes, lo que a

menudo lleva a que se escuche y tengan en cuenta una gama más diversa de puntos de vista” (Gallo A. , 2023).

Con respecto al beneficio, tanto las investigaciones de Edmondson como la investigación del Proyecto Aristóteles de Google muestran que la seguridad psicológica de los equipos influye en la toma de decisiones al:

- Impactar en el rendimiento de los colaboradores y el equipo
- Aumentar la innovación
- Mejorar la creatividad del equipo
- Generar resiliencia
- Fomentar el aprendizaje

4.5.3 Organizaciones ágiles y “ecológicas”

La agilidad a nivel organizacional es la forma como las compañías distinguen, anticipan y responden a los cambios a la misma velocidad con la que la hace el mercado (Valderrama, 2019).

Great Place to Work define la agilidad organizacional como:

“La capacidad de una organización para renovarse, adaptarse y reconocer rápidamente las oportunidades que se presentan en el mercado, con el principal objetivo de tener éxito en un ambiente en constante cambio, incierto y turbulento, mejorando su efectividad y productividad en todos los ámbitos y situaciones” (Montero & Urrutia, 2020, pág. 2).

Para *McKinsey & Company* “una organización ágil es una red de equipos dentro de una cultura centrada en las personas, que opera en ciclos de aprendizaje y decisiones rápidas, que

son habilitados por la tecnología y un poderoso propósito en común, para cocrear valor hacia todas las partes interesadas” (Aghina, y otros, 2018).

Las organizaciones ágiles son una respuesta a los entornos VUCA y son un modelo operativo que se caracteriza por facilitar la acción, con estructuras y estrategias eficientes, que sirven para afrontar los desafíos propios de la actualidad, como lo son los entornos en rápida evolución, introducción constante de tecnologías disruptivas, aceleración de la digitalización, la alta competencia por el talento humano y la democratización de la información. Destacan por ser organizaciones poderosas para el aprendizaje y la innovación, y su desempeño sobresale por encima de las no ágiles. Según las investigaciones tienen hasta un 75% de captura de nuevas ideas e intercambio de conocimientos y un 70% de mejora a nivel de salud organizacional, por su claridad organizativa, especialmente en los roles operativos, así como por la capacidad de inspirar de sus líderes (Bazigos, De Smet, & Gagnon, 2015).

Para lograr ser ágiles, las organizaciones “deben contar con dos elementos principales: por un lado, tener la mentalidad apropiada y, por otro lado, contar con las herramientas y procesos adecuados para responder rápidamente a las necesidades del negocio” (Montero & Urrutia, 2020, pág. 2). En relación a las herramientas y los procesos adecuados se debe agregar que *McKinsey & Company* expone que las organizaciones ágiles se centran en varios aspectos como lo son la implementación de estructuras que apoyen la forma como la organización crea valor, la garantía de roles y responsables claros que faciliten la interacción en la organización, la promoción de una gobernanza práctica en equipos de trabajo para empoderarlos y llevarlos a una mejora en la toma de decisiones; y la generación de un ecosistema que promueva comunidades robustas en conocimiento para mejorar el talento,

haciendo más eficiente el desarrollo de productos y la generación de valor (Aghina, y otros, 2018).

En las organizaciones ágiles los líderes desempeñan un rol integrador, contribuyendo a la coherencia y orientando a los colaboradores, a la vez que señalan la estrategia a seguir en función de las prioridades, asegurándose de que los miembros de sus equipos obtengan resultados y aporten valor (Aghina, y otros, 2018).

Desde el punto de vista organizacional el término ecología es un aspecto que tiene relación con la PNL. Ecología hace referencia al equilibrio entre las consideraciones de las aspiraciones y necesidades personales de los colaboradores, y del valor que tiene esta consideración en el resultado y objetivos finales que la organización desea alcanzar. El bienestar de los colaboradores depende tanto de ellos como de la organización y muchos factores influyen en él, como lo son la flexibilidad, el líder o jefe, la carga de trabajo, el clima organizacional, la cultura organizacional y la cultura emocional (Kogan, 2023).

4.5.4 Cultura emocional

“La cultura se come como desayuno a la estrategia”
Peter Drücker – Referente mundial en management.

Dentro de la mayoría de las organizaciones coexisten dos tipos de cultura entre sus colaboradores, por un lado, la cultura emocional, que se transmite a través del lenguaje paraverbal y corporal; y que se define como el conjunto de valores afectivos compartidos, normas y suposiciones que rigen las emociones que tienen los colaboradores y cómo son expresadas. Por otro lado, se encuentra la cultura cognitiva, que hace referencia a los valores

intelectuales compartidos, normas y presunciones que orientan a los colaboradores a progresar. La cultura cognitiva se transmite de manera verbal.

En estudios realizados por el psicólogo Phil Shaver se descubrió que los individuos pueden distinguir con certeza cerca de 135 emociones, que se desprenden de las 5 emociones básicas como son la alegría, el amor, la ira, el miedo, y la tristeza. Estas emociones forman el pilar fundamental de la cultura emocional de las organizaciones y sirven de guía para que el líder pueda orientar a sus colaboradores.

En las últimas investigaciones realizadas por los profesores Barsade y O'Neill, concluyeron que la cultura emocional repercute en el grado de satisfacción de los colaboradores, el trabajo en equipo, el agotamiento, el ausentismo, el compromiso con la tarea, niveles de creatividad, así como también en los resultados financieros de la organización. Las emociones positivas en las diversas industrias están relacionan con un mayor rendimiento, una mejor calidad y una orientación de servicio al cliente (Barsade & O'Neill, 2019).

Para crear una cultura emocional, las emociones de los colaboradores deben ser valoradas por la organización. Barsade y O'Neill (Barsade & O'Neill, 2019) sugieren 3 métodos efectivos para crear una cultura emocional:

- Aprovechar las emociones que surgen naturalmente en momentos aislados, como compasión o gratitud. Cuando aparecen regularmente, indican que se está construyendo la cultura deseada.
- Modelar las emociones que la organización quiere fomentar. Las investigaciones muestran que las personas adoptan los sentimientos de otros a través de comportamientos.

- Fingir hasta sentir, si alguien no siente la emoción deseada en un momento dado, aún puede ayudar a mantener la cultura expresándola estratégicamente. Los estudios en psicología social muestran que los colaboradores tienden a ajustarse a las normas emocionales del grupo, imitando a otros para encajar, de esta forma, los colaboradores demostrarán la emoción valorada, incluso si inicialmente es por obediencia y no internalización.

4.6 LIDERAZGO RESONANTE: CÓMO CONECTAR, MOTIVAR E INSPIRAR A SU EQUIPO

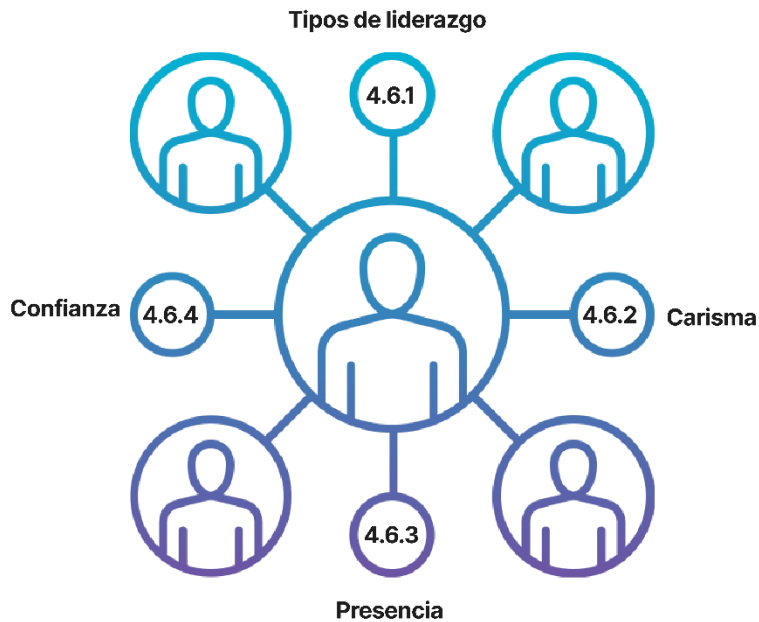


Diagrama 4.7 Esquema del capítulo 4.6

4.6.1 Tipos de liderazgo

Estudios han demostrado que para mejorar el clima laboral y obtener un mejor rendimiento de sus colaboradores, es más eficiente que el líder posea una variedad de estilos. Los líderes deben contar con la suficiente flexibilidad y sensibilidad, para adaptarse y actuar acorde al efecto que desean provocar en los miembros de sus equipos (Goleman, 2013).

Según Goleman los distintos estilos de liderazgo son:

Estilo de Liderazgo	Resonancia	Efecto sobre el clima laboral	Momento de aplicación adecuado
Visionario	Hace avanzar a la gente hacia sueños compartidos	Tremendamente positivo	Cuando el cambio requiere una nueva visión o cuando hace falta un rumbo claro
Coach	Vincula lo que quiere la persona con los objetivos del equipo	Muy positivo	Cuando hay que ayudar a una persona a contribuir con mayor eficiencia al equipo
Conciliador	Crea armonía al conectar a los individuos entre sí	Positivo	Cuando hay que corregir desavenencias en un equipo, motivarlo en momentos de éxito o reforzar las conexiones
Democrático	Valora el aporte de los demás / consigue compromiso gracias a la participación	Positivo	Para crear consenso y obtener valiosas aportaciones de los miembros del equipo
Ejemplarizante	Marca objetivos estimulantes y apasionantes	A menudo muy negativo porque no se aplica adecuadamente	Cuando hay que obtener resultados de alta calidad de un equipo motivado y competente
Dominante (o coercitivo)	Alivia los miedos al ofrecer un rumbo claro en una emergencia	A menudo muy negativo porque no se emplea adecuadamente	En una crisis, para poner en marcha un cambio radical

Tabla 4.13 Estilos de liderazgo según Goleman. Elaboración propia adaptado de (Goleman, 2013)

Los distintos tipos de líderes deben actuar con honestidad y claridad. Además de los estilos de liderazgos mencionados anteriormente, en un mundo VUCA algunas de las tendencias referentes al liderazgo son:

Liderazgo empático: Buscan generar equipos y practican la inclusión, asimismo perciben las necesidades de sus empleados, siendo receptivos y con alta capacidad de escucha. Favorecen el diálogo y construyen relaciones basadas en la confianza y el respeto (Catalyst, 2021). En relación a lo anterior un estudio menciona que el 76% de las personas con líderes *senior* altamente empáticos informan estar comprometidos a menudo o siempre y en el caso de los gerentes el porcentaje de comprometidos se ubica en 67% (Van Bommel, 2021).

Liderazgo adaptativo: Piensan de forma crítica y creativa, y son capaces de tomar decisiones en un entorno empresarial cambiante VUCA+H y BANI, reconociendo los riesgos y evitando perder el tiempo de la organización. Por lo que los líderes deben poder adaptarse a los nuevos desafíos y oportunidades (WGU Missouri, 2021).

Liderazgo colaborativo: Requieren estar abiertos a nuevas ideas y a aceptar opiniones externas, brindando a cada empleado la oportunidad de contribuir a objetivos no relacionados con su área. Los líderes deben tener la capacidad de acompañar a otros en sus tareas para encontrar soluciones (Moseley, 2019).

Liderazgo basado en datos: Toman decisiones basadas en información (Cultura *Data Driven*). Significa que poseen la capacidad de recopilar, transformar, analizar e interpretar datos. Los datos son la estrategia central y la alta dirección debe impulsarla (Dun & Bradstreet, 2021). Según McKinsey, “las compañías basadas en datos tienen 23 veces más probabilidades de ganar clientes, seis veces más posibilidades de mantenerlos, y 19 veces más de ser rentables” (Bokman, Fiedler, Perrey, & Pickersgill, 2014).

Liderazgo sostenible: Son conscientes del impacto ambiental y social de sus decisiones, tienen el compromiso con la sostenibilidad por medio de propósitos que consideran criterios ESG (Ambiental, Social y de Gobierno) (Ruiz, 2021). Se cuestionan tal como sugiere el empresario Paul Polman en su último libro *‘Net Positive’*: “¿Es este un mejor planeta porque la empresa que lidero está en él?” (Polman & Winston, 2021).

Estilo de Liderazgo	Resonancia	Efecto sobre el clima laboral	Momento de aplicación adecuado
Empático	Generan equipo y practican la inclusión	Tremendamente positivo	Cuando hay que favorecer el diálogo para construir relaciones basadas en confianza y respeto
Adaptativo	Piensa de forma crítica y creativa, adaptándose a nuevos desafíos y oportunidades	Positivo	Cuando hay que tomar decisiones en un entorno empresarial cambiante VUCA+H BANI
Colaborativo	Abiertos a nuevas ideas, aceptando opiniones externas, brindando a cada empleado la oportunidad de contribuir	Positivo	Cuando hay que contribuir a objetivos
Basado en datos	Poseen la capacidad de recopilar, transformar, analizar e interpretar datos.	Positivo	Cuando hay que tomar decisiones basadas en información
Sostenible	Son conscientes del impacto ambiental y social de sus decisiones	Positivo	Cuando hay un compromiso con la sostenibilidad por medio de propósitos que considera criterios ESG (Ambiental, Social y de Gobierno) (Ruiz, 2021)

Tabla 4.14 Nuevas tendencias en el liderazgo. Elaboración propia.

4.6.2 Carisma

“Si es usted un líder, o aspira a serlo, el carisma importa”
Olivia Fox Cabane - Especialista en liderazgo.

Las investigaciones describen el carisma como el resultado de conductas no verbales específicas (Erez, Misangyi, Johnson, LePine, & Halverson, 2008) que buscan 3 elementos fundamentales, como son dar la impresión o la proyección combinada de posesión de poder, cordialidad y por consecuencia presencia (Fox Cabane, 2013, pág. 8). “Para ser carismáticos, tenemos que elegir estados mentales que hagan que nuestro lenguaje corporal, nuestras palabras y nuestra actitud fluyan al unísono y expresen los tres elementos fundamentales del carisma” (Fox Cabane, 2013, pág. 15).

El carisma es una herramienta fundamental a nivel personal y de importante valor en las organizaciones por su relación con la capacidad de influir, la motivación, el alcance de objetivos, la confianza, la persuasión y el liderazgo. Esta relación se evidencia en distintos ámbitos, como lo son salud, docencia, familia y negocios. Por ejemplo, estudios demuestran que los colaboradores carismáticos tienden a ser mejor evaluados y considerados más eficaces por superiores y subordinados. (Avolio, Waldman, & Einstein, Transformational Leadership in a Management Game Simulation: Impacting the Bottom Line, 1988), (Avolio & Bass, Transformational leadership, charisma, and beyond, 1988), (Hater & Bass, 1988), (Yukl & Van Fleet, 1982). A su vez, los que toman como referencia a líderes carismáticos obtienen mejores resultados (Shamir, Arthur, & House, 1994). Para el profesor Robert House los líderes carismáticos “hacen que sus seguidores se entreguen en cuerpo y alma a la misión del líder, hagan considerables sacrificios personales, y trabajen más de lo que exige el deber” (House, 1999).

4.6.3 Presencia

“La presencia es poder, una clase especial de poder que uno mismo se otorga”
Amy Cuddy – Psicóloga social.

Con relación a la presencia, Olivia Fox alude que ésta es “el auténtico componente del carisma... el fundamento de todo lo demás” (Fox Cabane, 2013, pág. 8). La psicóloga social Amy Cuddy en su libro “El poder de la presencia” añade que “la presencia viene de creer y confiar en tu historia: en tus sentimientos, creencias, valores y aptitudes” (Cuddy, 2016, pág. 33), que se exterioriza cuando todos los sentidos están en una sincronía resonante. La presencia es ser auténticos, es tener la sensación de estar presentes y visibles tanto física

como mentalmente, actuando con seguridad, siendo coherentes con nuestras acciones y emociones. Es decir, que en la presencia el lenguaje verbal y el no verbal deben estar en armonía, con consciencia del “yo” más auténtico, y esto se logra con palabras, posturas, expresiones faciales y movimientos convincentes, que demuestren poder interno.

Por otra parte, Cuddy también menciona que la presencia se muestra de dos formas, la primera con rasgos de carácter como la pasión, confianza y entusiasmo y la segunda con sincronía, que es la alineación de pensamientos, emociones y conductas (Cuddy, 2016).

En las organizaciones contar con líderes con presencia puede ser valioso, debido a que se genera un clima de confianza y buena comunicación entre los colaboradores, en definitiva, porque “la presencia es el medio por el que la confianza se crea y las ideas se comunican” (Cuddy, 2016, pág. 73). Según investigaciones de Cuddy, es una cualidad que pronostica el éxito en los empresarios, ya que está relacionada con la iniciativa, el empuje, la perseverancia, la creatividad y la capacidad de identificar buenas oportunidades e ideas innovadoras. Asimismo, Cuddy hace mención a los artículos de la *Academy of Management Review* y *Journal of Business Venturing* que señalan que la presencia es contagiosa y genera un alto nivel de compromiso, pasión y rendimiento en las personas con las que se trabaja (Cardon, Wincent, Singh, & Drnovsek, 2009) (Cardon, Gregoire, Stevens, & Patel, 2013).

4.6.4 Confianza

“El éxito en el liderazgo consiste en influir en los demás, y la base de cualquier capacidad para conseguirlo es la confianza” (Hill & Lineback, 2019). “Sin confianza, no podrás hacer realidad cosas extraordinarias” (Kouzes & Posner, 2018).

Una cultura organizacional de alta confianza se logra en base a 3 componentes, credibilidad, respeto y justicia (Great Place to Work Uruguay, 2023). El economista Paul Zak agrega que una cultura de confianza en las organizaciones se puede crear y mantener a través de ocho comportamientos medibles. Estos comportamientos son:

Comportamientos medibles
Reconocer la excelencia
Crear desafíos precisos y alcanzables
Permitir autonomía
Generar equipos de trabajo
Compartir información
Construir relaciones intencionalmente
Facilitar el crecimiento integral de las personas
Mostrar vulnerabilidad solicitando ayuda de sus colaboradores

Tabla 4.15 Ocho comportamientos medibles. Elaboración propia adaptado de (Harvard Business School Publishing Corporation, 2019).

En la actualidad, el liderazgo en las organizaciones va más allá del control y supervisión, y se enfoca en encontrar a aquellos que tengan las habilidades para inspirar, guiar y desarrollar a sus colaboradores, destrezas y características que los conviertan en buenos líderes.

Según Mario Alonso Puig, “Para ser un buen líder hay que tener a los demás en una profunda consideración” (Olmo, 2013). Asimismo, menciona que el liderazgo se logra “generando confianza por medio del *Push* (empujón) desde el ejemplo no sólo desde la palabra, es un vamos juntos a lograr algo. El auténtico liderazgo si es capaz de lograr algo es que te ayuda a confiar” (Puig, 2016), resaltando también que “en muchos niveles de la sociedad podemos observar la falta de liderazgo, sobre todo del liderazgo que inspira y alienta a las personas a crear” (Olmo, 2013).

Esta falta de liderazgo identificada por el experto se evidencia en el desempeño de los equipos de trabajo, como también menciona el psicólogo y profesor de liderazgo George Kohlrieser, el directivo debe originar confianza, brindando protección en sus colaboradores para generar una energía más positiva y un mayor compromiso, convirtiéndose en una “base segura”, mediante la construcción de una conexión muy fuerte que logre inspirar, estimular la creatividad, incentivar y comprometer a su equipo (Kohlrieser), Posner reafirma esta idea al decir “un líder prioriza la confianza y el trabajo en equipo” (Kouzes & Posner, 2018, pág. 248).

En definitiva, como lo resume el periodista Tony Schartz en una corta, aunque poderosa frase, la “confianza es igual a seguridad, es igual a emoción positiva, es igual a mejor desempeño” (Gallo, y otros, 2013).

Los líderes efectivos de las organizaciones transmiten confianza a través de la transparencia, autenticidad, su habilidad para guiar y desarrollar el talento de sus equipos de colaboradores, comprendiendo que estas habilidades no son inherentes al líder, sino que pueden ser desarrolladas a través del trabajo y la práctica. Como también menciona Schartz “la mejor

manera de generar confianza en un área determinada es invertir energía en ella y trabajar duro en ella” (Gallo, y otros, 2013). Esta confianza se ve potenciada por el uso de herramientas como el liderazgo, la neurocomunicación y la inteligencia emocional, que se nutren de la emocionalidad y auto regulación del estado interno, el lenguaje, la atención y la corporalidad; por lo cual, resulta relevante que los roles de líder dentro de la organización tomen conocimiento de estas herramientas a la hora de llevar a cabo sus acciones y la toma de decisiones.

En relación a las investigaciones, se ha demostrado que la confianza influye directamente en el desempeño de los colaboradores, equipos y organizaciones (Dirks, 2000), (Colquitt & Salam, 2012), (Sloyan & Ludema, 2012), (March, Dolan, & Tzafrir, 2010), (Hurley, 2012), (Brown, Gray, McHardy, & Taylor, 2015). De acuerdo a más de 30 años de investigaciones realizadas por *Great Place to Work* a más de 100 millones de empleados, se concluye que en las organizaciones con alta confianza se generan altos niveles de innovación, compromiso con los empleados, satisfacción del cliente y agilidad organizacional (Great Place to Work, 2022). Paul Zak añade que al comparar estas organizaciones con las de una cultura de baja confianza, las personas consiguen:

Porcentaje	Consecuencia
74%	Menos de estrés
106%	Más de energía en las tareas realizadas
50%	Más de productividad
13%	Menos de ausentismo por enfermedad
76%	Más de compromiso
29%	Más de satisfacción con sus vidas
40%	Menos de agotamiento

Tabla 4.16 Consecuencias de altos niveles de confianza en las organizaciones. Elaboración propia adaptado de (Harvard Business School Publishing Corporation, 2019)

Tal es así, que las organizaciones que inspiran confianza logran una ventaja competitiva en lo que respecta a la obtención de los objetivos estratégicos, incluyendo a aquellos relacionados con el incremento de la rentabilidad y el posicionamiento en el mercado (Faleye & Trahan, 2011), por ejemplo, “las empresas públicas más confiables de Estados Unidos superaron al S&P 500 en 1,8 veces” (Kimmel, 2016).

Great Place to Work agrega que las organizaciones que proporcionan una cultura más inclusiva y de mayor confianza para todos sus colaboradores son las que tienen más probabilidades de evitar la disminución de la expresividad emocional durante una recesión (Great Place to Work, 2022, pág. 3), por ejemplo, como sucedió en la Gran Recesión en el año 2008 en Estados Unidos donde las empresas con estas características obtuvieron una ganancia superior a 4 veces el S&P 500 (Great Place to Work, 2022).

En lo que respecta a Uruguay, se percibe como un aspecto positivo para la credibilidad de los líderes, el mantener informado a los colaboradores de temas importantes dentro de la organización y ser consecuente con lo que se dice (Great Place to Work Uruguay, 2023).

5 RESULTADOS

5.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Para la investigación, se entendió necesario identificar la frecuencia en que los líderes de equipo se enfrentan a la toma de decisiones y gestión de conversaciones difíciles, cuáles son los tipos de decisiones y conversación difíciles que tienen, y qué les hace sentir interna y externamente. Asimismo, se quiso valorar qué es lo priorizan a la hora de tomar una decisión, cómo manejan una conversación difícil, quién brinda *feedback* y sobre todo quién está dispuesto a recibirlo y por qué. Para ello se trabajó con un público laboralmente activo donde se realizaron 154 encuesta vía *SurveyMonkey* (ver ANEXO I) y 14 entrevistas vía Zoom (ver ANEXO J).

5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

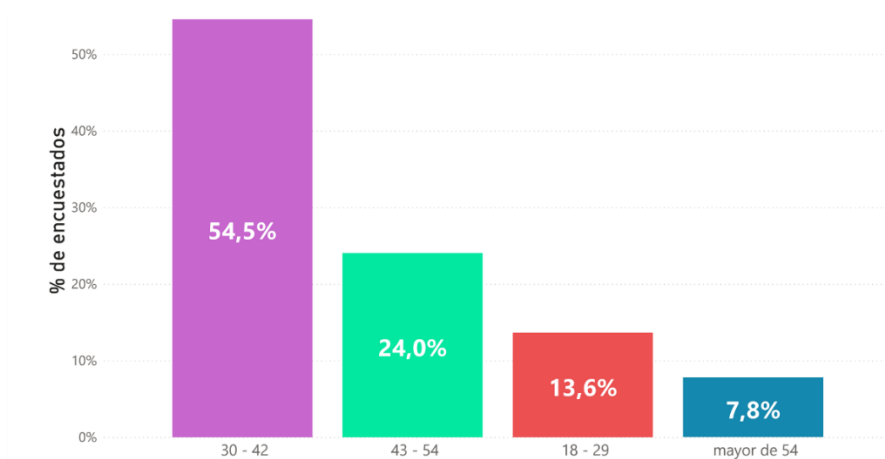
5.2.1 Características de la población entrevistada

De las entrevistas realizadas 10 se hicieron a hombres y 4 a mujeres, con distintos perfiles o roles dentro de sus organizaciones abarcando desde jefatura, supervisión, gerencia, dirección y propietarios. El rango etario de más de la mitad de los entrevistados está dentro de los 30 a 42 años, son personas con actividad en empresas tanto del sector público como privado, siendo el rubro más frecuente el alimenticio con 4 entrevistas (ver Tabla 9.3 en ANEXO K).

5.2.2 Características de la población encuestada

Se formularon 13 preguntas para definir el perfil demográfico de la población encuestada, y se obtuvieron los siguientes resultados:

Distribución etaria: el 54,55% está en un rango etario de 30 a 42 años, seguido por un 24,03% entre 43 y 54 años, 13,64% entre 18 y 29 años y el 7,79% restante mayor de 54 años (ver Gráfica 5.1).



Gráfica 5.1 Rangos etarios de encuestados

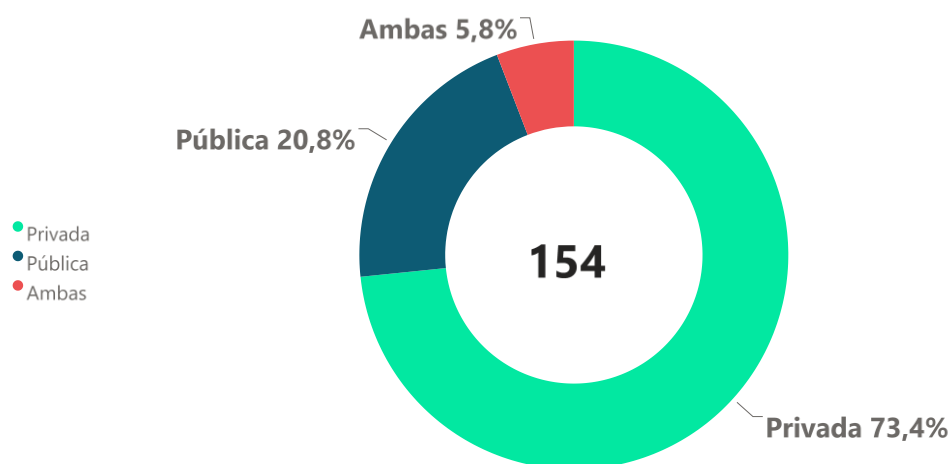
Distribución por sexo: el 55,84% de los encuestados son mujeres y un 44,16% hombres (ver Gráfica 9.1 en ANEXO L).

Distribución por nacionalidad: el 88,31% son uruguayos, 4,55% venezolanos, 3,90% mexicanos y el 3,25% restante repartido entre nacionales de Argentina, Chile, España, Estados Unidos y Perú (ver Tabla 9.4 en ANEXO L).

Distribución por nivel de formación: el 44,81% cuenta con maestría, 40,26% con nivel académico universitario, 8,44% nivel técnico, 5,19 % con secundaria completa y 1,30% con doctorado (ver Gráfica 9.2 en ANEXO L).

Distribución por roles: el 50,65% por personas con altos cargos jerárquicos (jefe o supervisor, gerente, directivo y dueño) dentro de sus organizaciones (ver Tabla 9.5 en ANEXO L), 11,04% como técnicos, 7,79% analistas, 7,14% coordinadores, 7,14% docentes, 5,19% asistentes, 1,95% consultores independientes, 0,65% coach corporativo y 8,44 % se declaró en otros roles (ver Tabla 9.6 en ANEXO L).

Distribución por tipo de organización: el 73,38% de la muestra trabaja en el ámbito privado, 20,78% pública y 5,84% trabaja en ambas (ver Gráfica 5.2).

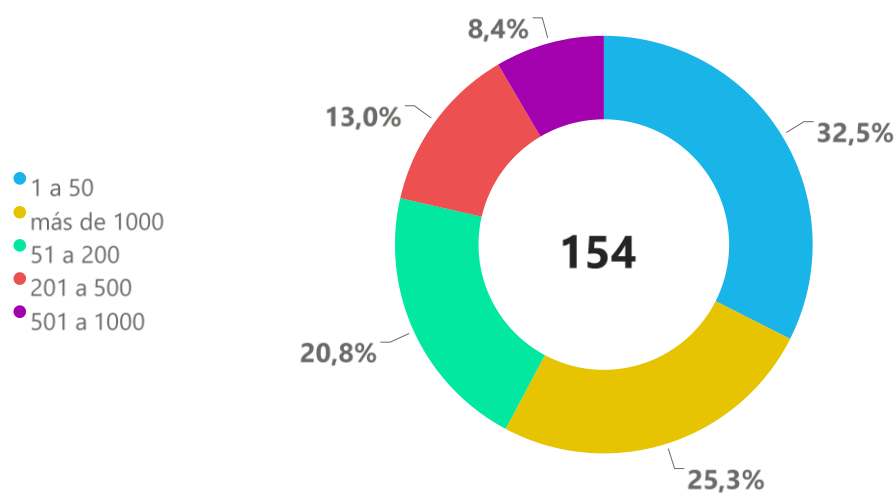


Gráfica 5.2 Tipos de organización

Distribución por rubro: los 5 rubros más representativos agrupan el 55,19% (16,23% contable/administrativo/finanzas, 12,34% educación, 10,39% salud, 9,09% tecnología de la

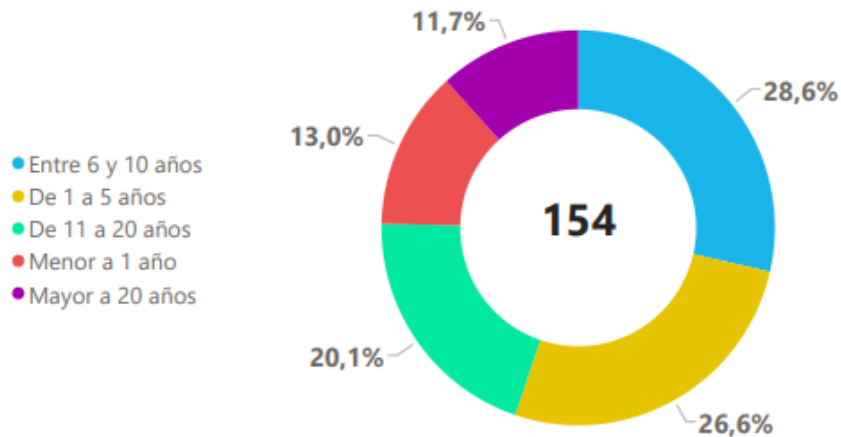
información y 7,14% marketing/ventas) y el porcentaje restante en los rubros que se observan en la Gráfica 9.3 en ANEXO L.

Distribución por tamaño de la organización: los grupos más representativos fueron (ver Gráfica 5.3) los de organizaciones de hasta 50 colaboradores (32,47%) y más de 1000 colaboradores (25,32%), seguido de las organizaciones de 51 a 200 colaboradores (20,78%), 201 a 500 colaboradores (12,99%) y 501 a 1000 (8,44%).



Gráfica 5.3 Cantidad de colaboradores en la organización

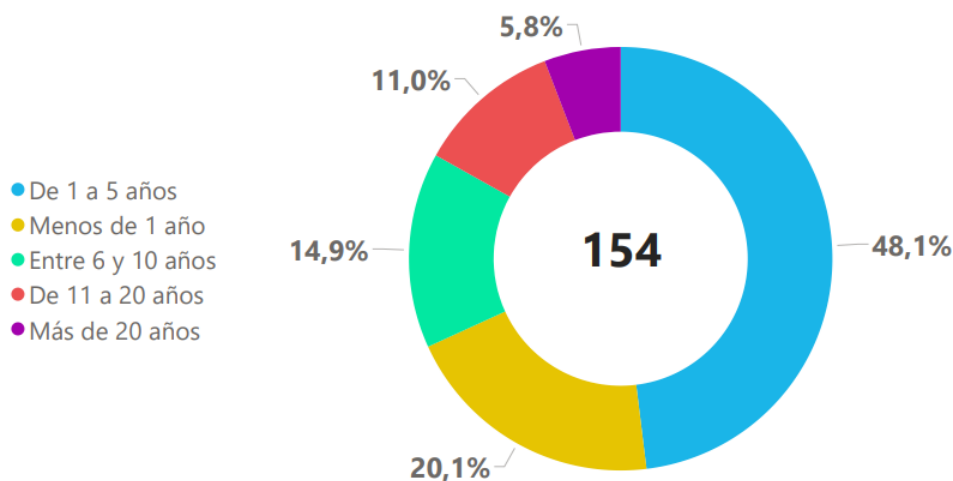
Distribución por antigüedad de los encuestados en sus organizaciones (ver Gráfica 5.5): el 28,57% de personas cuenta con una antigüedad en la organización entre 6 y 10 años, 26,62% con una antigüedad entre 1 a 5 años, 20,13% entre 11 a 20 años, 12,99% menor a un año y 11,69% mayor a 20 años.



Gráfica 5.4 Antigüedad en la organización

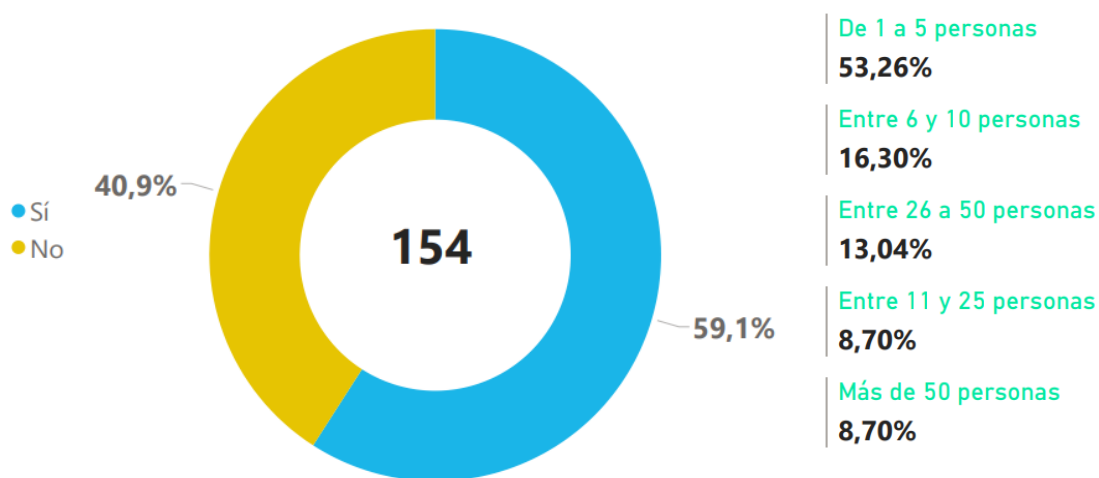
Distribución por área o departamento (Ver Gráfica 9.4 en ANEXO L): las 3 áreas con más presencia de encuestados son la financiera (21,43%), seguido de comercial (9,09%) y administrativo (7,79%); por otra parte, 29,87% declaró pertenecer a otros sectores distintos a los listados (ver Tabla 9.7 en ANEXO L).

El 48,05% declara que tiene una antigüedad en el cargo de 1 a 5 años, seguido por un 20,13% con menos de un año en el cargo, 14,94% entre 6 y 10 años, 11,04% entre 11 a 20 años y 5,84% más de 20 años (ver Gráfica 5.5).



Gráfica 5.5 Antigüedad en el cargo

Un 59,09% tiene personal a cargo, mientras un 40,91% no (ver Gráfica 5.6). De los que declararon tener personal a cargo el 53,26 % tiene entre 1 a 5 colaboradores, 16,30% tiene entre 6 y 10, 8,70% entre 11 y 25, 13,04% entre 26 a 50 y 8,70% más de 50 colaboradores.



Gráfica 5.6 Personal a cargo y Distribución por cantidad de personas a cargo

5.3 ANÁLISIS DE DATOS

5.3.1 Habilidades blandas/Competencias valoradas

Se les solicitó a los encuestados que se calificaran con una escala que va de muy débil (1) a muy fuerte (5), en una serie de habilidades blandas (ver Tabla 9.8 en ANEXO M), como lo son la comunicación asertiva, la gestión emocional, el relacionamiento, la influencia, la motivación, la flexibilidad, la negociación, la toma de decisiones, la gestión de conflictos, la generación de confianza y el coaching (acompañamiento). Obteniendo que los encuestados se sienten en promedio en el rango entre regular y muy fuerte en todas estas habilidades,

siendo generación de confianza y relacionamiento las más representativas de la muestra, estando en promedio entre fuerte y muy fuerte (ver Tabla 9.8 en ANEXO M)

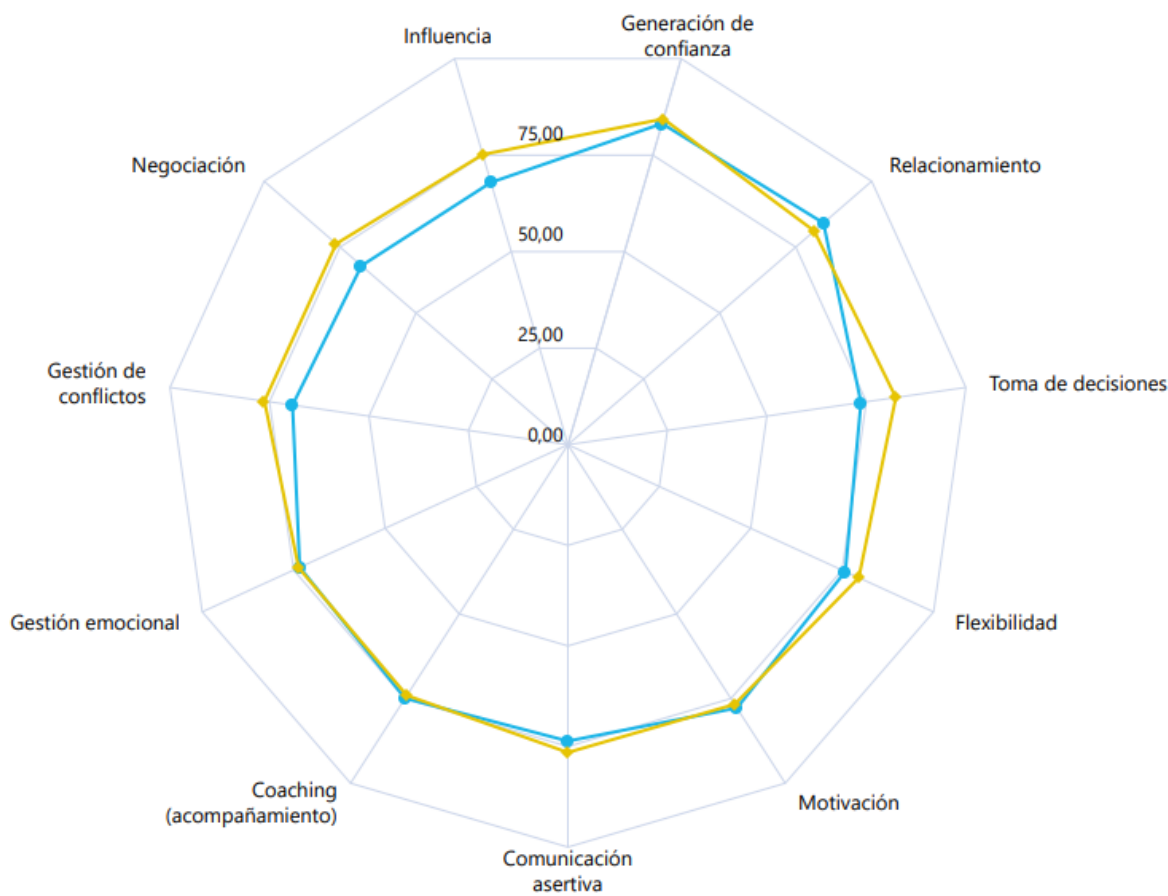
Por otra parte, las habilidades blandas en las que los encuestados se califican con menor valor en promedio son influencia, negociación y gestión de conflicto (ver Gráfica 5.7).

Resulta interesante que, en el perfil de habilidades blandas de los encuestados, las habilidades calificadas con menor valor son algunas de las fundamentales para la toma de decisiones y la gestión de conversaciones difíciles.



Gráfica 5.7 Perfil de habilidades blandas de la muestra

Asimismo, al segmentar la muestra en aquellas personas que tienen personal a cargo se observa que se evaluaron en promedio más fuerte en la mayoría de las habilidades, comparado con las que no poseen personal a cargo (Gráfica 5.8).



Gráfica 5.8 Perfiles de habilidades blandas discriminados por aquellos que tienen o no personal a cargo

En concordancia con los resultados obtenidos en la encuesta, la Dra. Sunnie Giles en su artículo “*The most important leadership competencies, according to leaders around the world*” (“Las competencias de liderazgo más importantes, según los líderes de todo el mundo”) (Giles, 2016) publicado en *HBR* realizó una investigación a 195 líderes de más de 30 organizaciones globales en 15 países, para obtener las 15 competencias de liderazgo más importantes en la actualidad. La que alcanzó un valor más significativo es la relacionada a

“Altos estándares éticos y morales”, competencia que la autora vincula a entornos seguros y de confianza, donde los actores respetan las reglas del juego. Esta habilidad está asociada a la opción en la que mejor se evaluaron los encuestados.

En términos de liderazgo efectivo se les pidió a los encuestados valorar 5 competencias (comunicación asertiva, gestión emocional, gestión de conflictos/negociación, influencia/motivación, toma de decisiones) en función de su importancia, siendo “1” la más importante y “5” la menos importante. Se obtuvieron los resultados presentados en la Tabla 5.1.

	1	2	3	4	5	TOTAL
Comunicación asertiva	39.61% 61	33.12% 51	11.69% 18	9.09% 14	6.49% 10	154
Gestión emocional	23.38% 36	18.18% 28	20.13% 31	23.38% 36	14.94% 23	154
Gestión de conflictos / Negociación	3.90% 6	7.14% 11	22.73% 35	38.96% 60	27.27% 42	154
Influencia / Motivación	18.83% 29	22.73% 35	23.38% 36	13.64% 21	21.43% 33	154
Toma de decisiones	14.29% 22	18.83% 29	22.08% 34	14.94% 23	29.87% 46	154

Tabla 5.1 Orden de competencias en el liderazgo según importancia

Se observa que las competencias en promedio más valoradas son la comunicación asertiva y la gestión emocional (ver Gráfica 9.5 en ANEXO N).

Es llamativo que para los encuestados las competencias de gestión de conflictos / negociación y la toma de decisiones son las menos importantes al momento de liderar efectivamente. Sin embargo, estas competencias son con las que debe contar el líder en su gestión diaria, tal es así, que al preguntarle a los entrevistados con qué frecuencia toman decisiones en su vida laboral, el 100% coincidió que a diario y en el caso de decisiones importantes, la frecuencia es semanal.

5.3.2 Liderazgo

En una escala de 0 a 100, siendo “0” el correspondiente al rol de jefe, “50” al valor neutro y “100” al líder, se les solicitó a los encuestados que se posicionaran de acuerdo con el rol donde se sienten más identificados. Se les definió jefe como aquel que administra y ejerce autoridad formal para lograr objetivos y líder como la persona que influye, inspira y guía al equipo para alcanzar una visión compartida.

La posición con más personas identificadas fue 70, además de que coincide con el valor promedio de toda la muestra, que se distribuyó como se observa en la Tabla 5.2

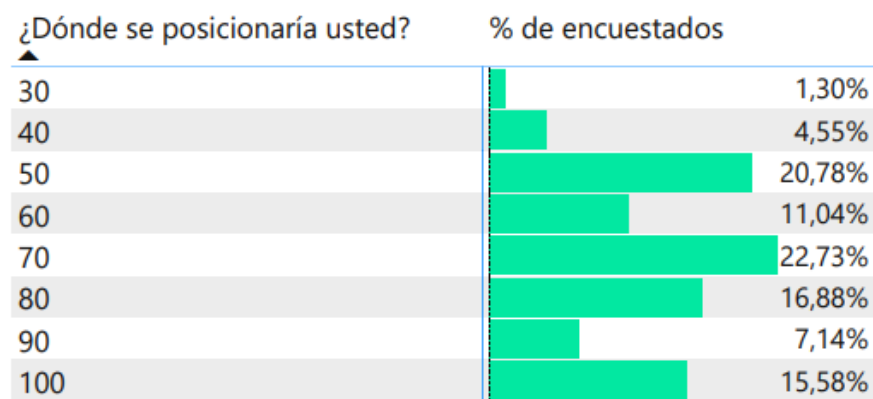
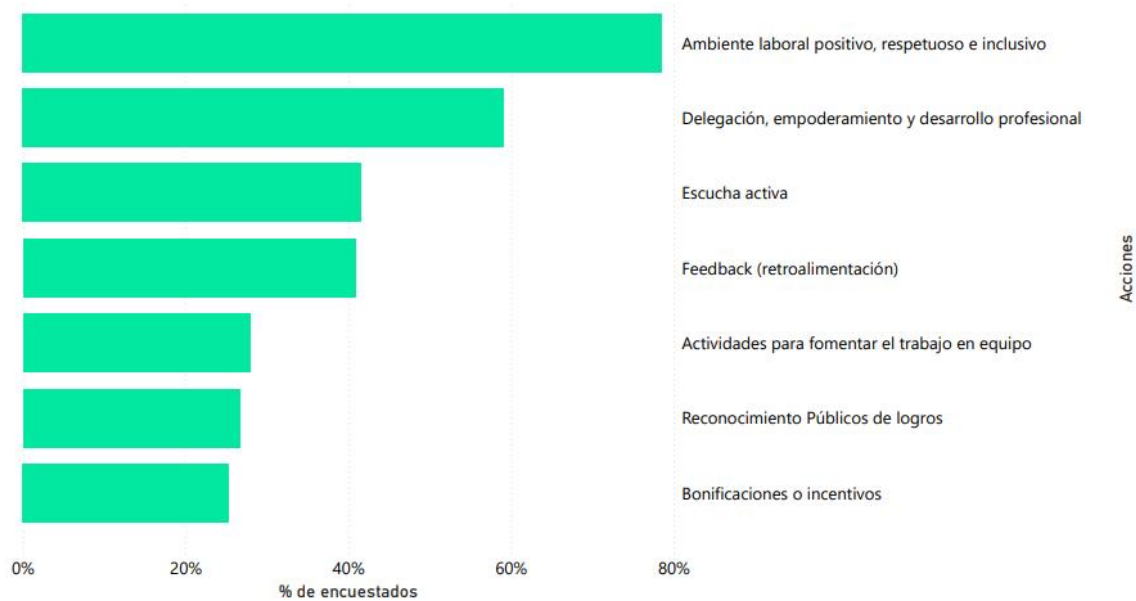


Tabla 5.2 Posición relativa jefe - líder

De los 154 encuestados el 73,37% se posicionó hacia un perfil de líder, solo el 5,85% se identificó más afín al rol de jefe, mientras que un 20,78% se ubicó neutral.

5.3.3 Clima y cultura organizacional

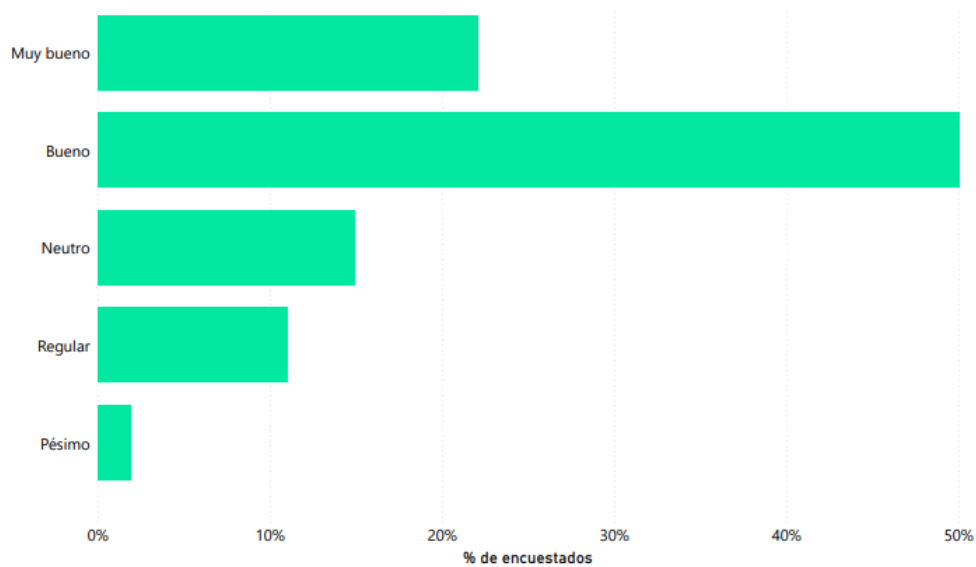
En relación con las acciones que influyen en un mejor clima laboral y una comunicación más fluida (Gráfica 5.9) se obtuvo que fomentar un ambiente laboral positivo, respetuoso e inclusivo es la acción que tiene mayor frecuencia en la muestra (78,57%), seguido por delegación, empoderamiento y desarrollo profesional (59,09%), y escucha activa (41,56%).



Gráfica 5.9 Acciones que influyen en un mejor clima laboral y una comunicación más fluida

La percepción de los encuestados coincide con la apreciación que hacen las expertas Alice Isen, Amy Gallo y Amy Edmondson en relación con la influencia del empoderamiento, la posibilidad de desarrollo profesional y los ambientes optimistas en los climas laborales.

De modo idéntico el 50,00% de los encuestados declaró que el clima organizacional en su lugar de trabajo era bueno, mientras que un 22,08% lo calificó como muy bueno, 14,94% neutro, 11,04% regular y solo un 1,95% pésimo (ver Gráfica 5.10).



Gráfica 5.10 Calificación de clima organizacional en el lugar de trabajo

Asimismo, la mayoría de los entrevistados describieron que el nivel de confianza y respeto que se percibe entre los colegas de sus organizaciones es alto, siendo el clima laboral de mucho respeto, cercano, flexible, interesante, cordial y cooperativo.

En términos de cómo se percibe la confianza dentro de las organizaciones, la entrevistada Lilian Hernández supervisora regional de operaciones de San Roque mencionó que “todos los años se realiza una encuesta a nivel internacional, basada en una plataforma llamada Great Place to Work... que mide el grado de confianza que tienen los colaboradores hacia los supervisores, jefes y entre los pares, se ha salido entre los primeros puestos de 90 empresas de más de 300 empleados...”.

Por otro lado, con respecto a la pregunta sobre cuáles declaraciones describirían mejor a su organización, de 6 opciones posibles (seleccionando hasta 3), las más votadas por los encuestados fueron “la empatía y el apoyo entre compañeros son parte de nuestra cultura” con un 66,88%, seguido por “tenemos permitido mostrar vulnerabilidad y pedir ayuda

emocional si la necesitamos” con un 53,25% y “en mi trabajo se valora expresar y manejar las emociones de forma constructiva” con un 48,70% (ver Tabla 5.3).

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
En mi trabajo se valora expresar y manejar las emociones de forma constructiva	48.70%	75
Expresar frustraciones o tristeza se percibe como poco profesional	12.99%	20
Tenemos permitido mostrar vulnerabilidad y pedir ayuda emocional si la necesitamos	53.25%	82
Pedir tiempo por motivos personales o familiares se percibe como falta de compromiso	15.58%	24
La empatía y el apoyo entre compañeros son parte de nuestra cultura	66.88%	103
La productividad, los resultados y la competitividad son lo más importante, las emociones se dejan afuera	24.03%	37
Total de encuestados: 154		

Tabla 5.3 Declaraciones que describen mejor a las organizaciones de los encuestados

Cabe destacar que la respuesta más votada de la investigación realizada en Uruguay es la empatía, una de las tres habilidades que los nuevos líderes necesitan según la comunicadora Julia Boorstin en su artículo “*3 Skills every new leader needs*” (“3 habilidades que todo nuevo líder necesita”). Ella señala que: “La empatía puede ser una superpotencia empresarial, especialmente en tiempos de incertidumbre” (Boorstin, 2022).

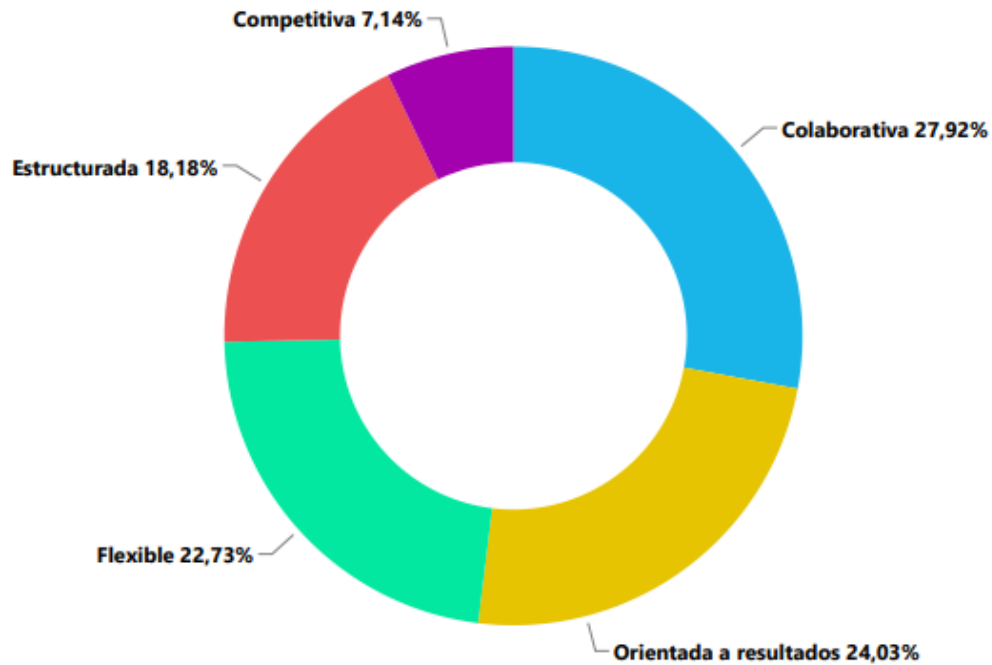
Se observó también que dentro de los encuestados que no tienen personal a cargo, que son 1 de cada 4 (ver Tabla 5.4) describen que su organización se enfoca más en la opción “la productividad, los resultados y la competitividad son lo más importante, las emociones se dejan fuera”. Para las organizaciones en las que trabajan estos colaboradores, este debería ser un punto a tratar, porque tal como mencionan (Seppala & Cameron, 2019) son las organizaciones que apuestan a culturas laborales positivas las que generan mayores beneficios, como el compromiso de los colaboradores y un mayor desempeño de toda la organización; además, como señalan (Barsade & O'Neill, 2019), las emociones están relacionadas con un mayor rendimiento.

	EN MI TRABAJO SE VALORA EXPRESAR Y MANEJAR LAS EMOCIONES DE FORMA CONSTRUCTIVA	EXPRESAR FRUSTRACIONES O TRISTEZA SE PERCIBE COMO POCO PROFESIONAL	TENEMOS PERMITIDO MOSTRAR VULNERABILIDAD Y PEDIR AYUDA EMOCIONAL SI LA NECESITAMOS	PEDIR TIEMPO POR MOTIVOS PERSONALES O FAMILIARES SE PERCIBE COMO FALTA DE COMPROMISO	LA EMPATÍA Y EL APOYO ENTRE COMPAÑEROS SON PARTE DE NUESTRA CULTURA	LA PRODUCTIVIDAD, LOS RESULTADOS Y LA COMPETITIVIDAD SON LO MÁS IMPORTANTE, LAS EMOCIONES SE DEJAN AFUERA
Q12: Sí	49.45% 45	12.09% 11	56.04% 51	15.38% 14	69.23% 63	23.08% 21
Q12: No	47.62% 30	14.29% 9	49.21% 31	15.87% 10	63.49% 40	25.40% 16

Tabla 5.4 Declaraciones que describen mejor a las organizaciones de los encuestados, segmetado por los que tienen o no personal a cargo

En la misma línea, se observó que algunos de los entrevistados mencionaron que en sus organizaciones los colaboradores pueden expresar sus limitaciones sin miedo a las consecuencias que les pueda generar. El gerente de división de explotación de sistemas de transmisión de UTE Pablo Bergalli, menciona que “normalmente las limitantes se tienen que conocer, primero por un tema de seguridad. Cada uno debe ser consciente de las limitaciones en que está y reconocerlas, no castigarlas, diríamos en cierta forma”.

Sobre los tipos de cultura organizacional, el 27,92% de los encuestados mencionó que la cultura de su organización es colaborativa, 24,03% orientada a resultados, 22,73% flexible, 18,18% estructurada y 7,14% competitiva (ver Gráfica 5.11).



Gráfica 5.11 Tipos de culturas organizacionales

Asimismo, el 36% de los entrevistados describió la cultura de su organización como flexible, un 29% estructurada o similar y el resto la definió como cooperativa, tradicional, de mejora continua, con foco en el cliente o con interés en el crecimiento profesional de los colaboradores.

5.3.4 Toma de decisiones y gestión de conversaciones difíciles

En lo referente a la pregunta ¿Qué tan importante cree que es la inteligencia emocional para la toma de decisiones? Un 65,58% de los encuestados respondieron que la inteligencia emocional es muy importante para la toma de decisiones, un 28,57% la consideran importante, un 5,19% piensan que es moderadamente importante y 0,65% ligeramente importante (ver Tabla 5.5).

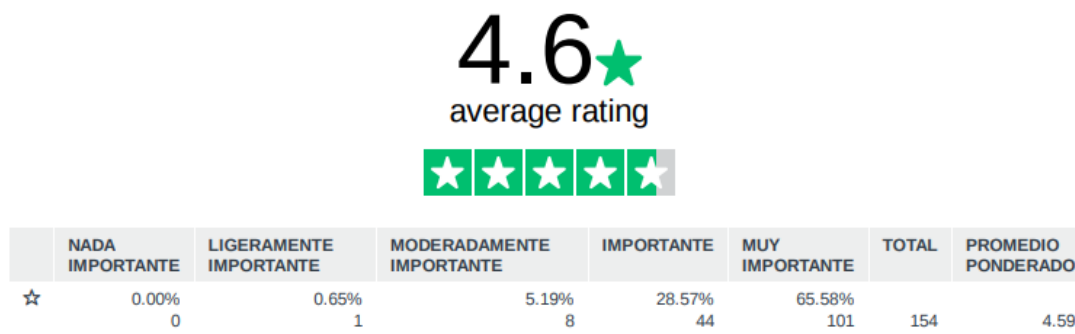


Tabla 5.5 Importancia de la inteligencia emocional en la toma de decisiones

Cabe considerar, por otra parte, que la mayoría de los entrevistados coincidieron en que la inteligencia emocional es muy importante para la toma de decisiones, por ejemplo, Rodrigo Lagomarsino gerente de recursos humanos de Danone Uruguay comentó que:

“Es muy importante el tema de la gestión emocional y de aprender a desarrollar la inteligencia emocional, porque te va a permitir tomar mejores decisiones, te va a permitir hacer mejor ese mix entre la emoción y la razón. Porque ni somos robots que tenemos que tomar solo decisiones de manera fría y calculada basada en números, ni tampoco somos seres solamente emocionales”.

Otra de las entrevistadas Geru Aparicio fundadora y directora general de Resarcire, consultora en derechos humanos y género, nos expresó en relación a la importancia de la inteligencia emocional que ésta es:

“Absoluta, toda, si tú no estás en contacto con tus emociones, te disocias y te disocias también del grupo, de tu equipo o de las otras personas, entonces absolutamente tienes que estar siempre en este autoconocimiento y esta autoexploración de cómo es tu sentir emocional, y a partir de ahí hacer los ajustes para poder hacer las intervenciones”.

A propósito de la pregunta ¿Es consciente de su estado interno y de cómo podría afectar su criterio y/o los resultados? Un 51,95% de los encuestados respondieron que son muy consciente de su estado interno, un 35,06% son algo consciente, un 10,39% son neutros, 1,95% son poco consciente y 0,65% nunca se lo plantearon (ver Tabla 5.6).

4.4★
average rating

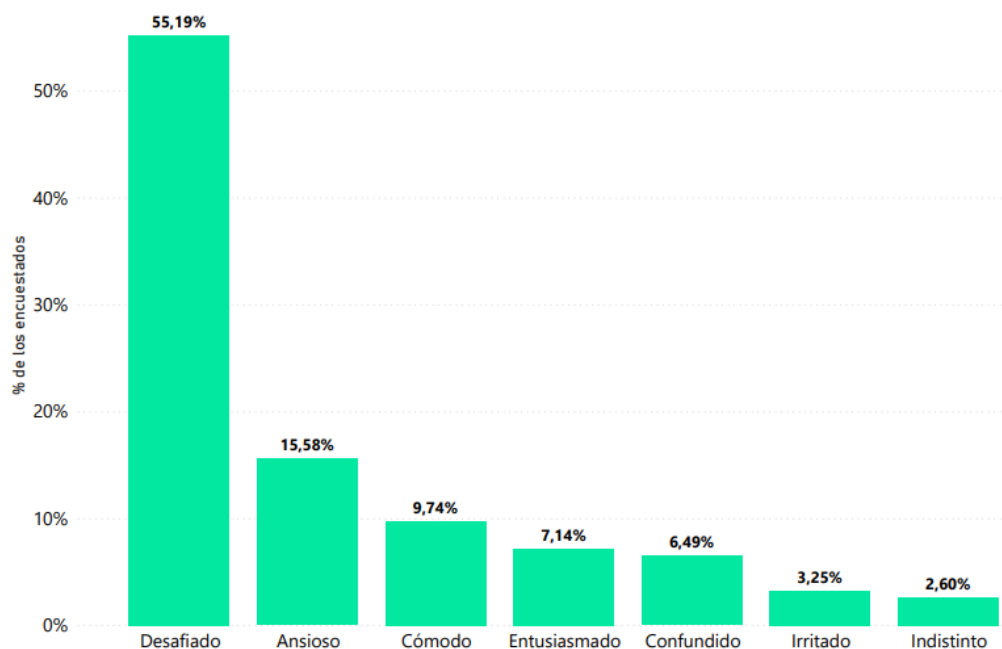


	NUNCA ME LO PLATEE	POCO CONSCIENTE	NEUTRO	ALGO CONSCIENTE	MUY CONSCIENTE	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	0.65%	1.95%	10.39%	35.06%	51.95%	154	4.36
	1	3	16	54	80		

Tabla 5.6 Nivel de consciencia en el estado interno y de cómo podría afectar su criterio y/o los resultados

Conforme a la pregunta ¿Cómo se siente tomando decisiones en un mundo y entorno VUCA?

Los encuestados eligieron de 7 posibles respuestas, la opción con la que se identifican más, teniendo mayor frecuencia las siguientes: desafiados un 55,19%, ansiosos un 15,58% y cómodos un 9,74% (ver Gráfica 5.12).



Gráfica 5.12 Sentimientos tomando decisiones en un entorno VUCA

Considerando que el 25,32% de los encuestados declaran estados emocionales negativos (ansioso, irritado y confundido) al tomar decisiones en un ambiente VUCA, resulta evidente

que para las organizaciones muestreadas en Uruguay puede ser contraproducente, porque para tomar buenas decisiones hay que actuar desde un buen estado interno. También, hay que tener en cuenta que el rendimiento se ve afectado por los estados emocionales limitantes.

Al evaluar los resultados por sexo, resalta el hecho de que para los hombres encuestados estos sentimientos son más frecuentes que en las mujeres, 26,44% experimentan estados emocionales negativos al tomar decisiones. A su vez, al evaluar por rango etario, los encuestados en edades comprendidas entre 18 a 29 años tienen mayor frecuencia (47,61%) de estados emocionales negativos (ver ANEXO Ñ).

En este mismo orden de ideas, algunos de los comentarios que hicieron los entrevistados acerca de cómo se han sentido al momento de tomar una decisión difícil, son los siguientes:

“Las decisiones difíciles que generan incomodidad, te sacan de esa curva de confort, te generan hasta en el estado de ánimo incomodidad o nervios, cuando las estás pensando, cuando las procesas, pero eso tiene que quedar ahí al momento de ir a tomar la decisión. En la mayoría, hay otra persona del otro lado a la que le vas a informar u otra empresa cuando se trata de un proveedor... Si me genera esa previa de inquietud, pero después que estoy convencido de la decisión, vuelvo a mi estado natural, el tiempo ayuda a gerenciar” – Álvaro Gandolfo - Gerente de Banca Persona BHU.

“Cuando son decisiones que sé que impactan negativamente en la gente, mal, son incómodas, convivo con que mi rol tiene esa parte también” - Rodrigo Lagomarsino - Gerente de recursos humanos de Danone Uruguay.

“Con las decisiones difíciles hay noches que no dormís, tenés que buscarle la vuelta, en general cuando tenés decisiones que son más bien negativas para alguien o no estás totalmente de acuerdo con un camino que se está siguiendo, te complica un poco en la interna, es el ángel y el demonio que te hablan y tenés que tomar la decisión. ... Hasta que no la tomas, hasta que no lo haces, estás con eso, pero creo que después que la tomas te sacas el peso, ya tomaste el camino, y ahí te alivianas un poco...” – Pablo Bergalli - Gerente de división de explotación de sistemas de transmisión de UTE.

“Tengo estrés severo, ataques de pánico, vivo con ello. Aprendí a convivir... Se me cierra el pecho” – Nicolás Baladón – Director y fundador de Chelato.

Posteriormente a los encuestados se les solicitó que eligieran 3 opciones sobre las formas de actuar frente a una situación de toma de decisión o de gestión de conversaciones difíciles, siendo las 3 afirmaciones más seleccionadas: “me esfuerzo por comprender profundamente

las necesidades de mis colaboradores” con un 66,23%, “facilito la cooperación entre los miembros del equipo para lograr el objetivo compartido” con un 60,39% y “promuevo soluciones que generen valor a largo plazo de forma ética y responsable” con un 57,79% (ver Tabla 5.7).

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Me esfuerzo por comprender profundamente las necesidades de mis colaboradores	66.23%	102
Ajusto constantemente mi enfoque para responder al entorno cambiante	36.36%	56
Facilito la cooperación entre los miembros del equipo para lograr el objetivo compartido	60.39%	93
Analizo a fondo los datos relevantes antes de tomar una decisión	51.30%	79
Promuevo soluciones que generen valor a largo plazo de forma ética y responsable	57.79%	89
Priorizo la concreción o el alcance de los resultados	27.92%	43
Total de encuestados: 154		

Tabla 5.7 Formas de actuar de los encuestados frente a una situación de toma de decisiones o de gestión de conversaciones difíciles

Por otro lado, en términos de si existe un proceso específico para abordar decisiones, los entrevistados manifestaron no poseerlo. No obstante, algunos hacen énfasis en la importancia de la acumulación de experiencia previa e individual de quién toma la decisión, en la valoración de la relación impacto – esfuerzo al momento de tomar una decisión, mientras que para otros dependiendo del ámbito (financiero, RRHH, operativa, comercial) cada decisión tiene su manera de abordarse.

Por lo que se refiere a la toma de decisiones se les solicitó a los encuestados que eligieran los 3 principales desafíos o dificultades con los que se enfrentan, obteniendo “resistencia al cambio o alineación de su equipo” un 51,30%, “falta de información confiable o incertidumbre” un 46,10% y “presiones de superiores, clientes o plazos” un 46,10% (ver Tabla 5.8)

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Falta de información confiable o incertidumbre	46.10%	71
Resistencia al cambio o alineación de su equipo	51.30%	79
Conflicto entre diversos intereses	40.26%	62
Presiones de superiores, clientes o plazos	46.10%	71
Análisis exhaustivo de múltiples alternativas	19.48%	30
Asumir los riesgos o consecuencias de la decisión	25.97%	40
Lograr consenso entre diferentes visiones	40.26%	62
Equilibrar factores emocionales y objetivos	30.52%	47
Total de encuestados: 154		

Tabla 5.8 Desafíos y dificultades en la toma de decisiones

Análogamente, los entrevistados mencionaron que, en el contexto actual encuentran como desafíos para la toma de decisiones a las secuelas de la pandemia, los cambios tecnológicos como la inteligencia artificial, la falta de control, la incertidumbre o falta de información, así como el marco legal vigente. En lo que respecta a los desafíos más personales algunos de los nombrados fueron la carga emocional, el miedo a equivocarse en la decisión tomada y asumir las consecuencias de ésta, tomar decisiones de manera solitaria, trabajar con personas y la responsabilidad por el impacto que puedan tener las decisiones debido al rol que ocupan. De igual manera, compartieron que a nivel de sus empresas existen como desafíos la eficiencia, la gestión de recursos, la inercia en los cambios estructurales de las organizaciones y las formas de atender a los clientes (la omnicanalidad).

Algunos de los comentarios en relación a estos desafíos fueron:

A nivel de contexto, “Cada vez más nuestra vida, todo lo que gestionamos, nuestros gustos, lo estamos gestionando a través del teléfono, lo que hacemos a diario, y eso marca un comportamiento y una tendencia de venderle mi producto, porque si la persona que antes miraba todo el tiempo los informativos en la tele ahora está todo el tiempo acá, es acá donde tengo que estar para venderlo. Entonces la inteligencia artificial nos desafía a estar donde hoy mi potencial cliente está, saber segmentar, respetar a la persona, pero no perder con la competencia, respetar las normas y hacer que el negocio cada vez esté más cerca del potencial cliente. Ese es el gran desafío que tenemos” - Álvaro Gandolfo - Gerente de Banca Persona BHU.

“Hoy muchas herramientas que no teníamos están, pero hay que saber cómo utilizarlas y cómo sacarles el mayor provecho, entonces el desafío es: ¿Cuánto abrimos la cabeza para entender por dónde van las nuevas generaciones?; ¿Por dónde van nuestros nuevos potenciales clientes o nuestros nuevos gestores?; ¿Por dónde van nuestros nuevos funcionarios?; ¿Cómo quieren trabajar los equipos? Yo digo funcionario porque soy viejo, se les dice colaboradores, ¿Nuestros nuevos colaboradores qué características o comportamientos van a tener?; ¿Cómo quieren trabajar?; ¿Cómo los vamos a medir?; ¿Los vamos a seguir midiendo con evaluaciones de desempeño viejas, o lo vamos a empezar a medir por resultados?” - Álvaro Gandolfo - Gerente de Banca Persona BHU.

A nivel personal, “La gestión del cambio tiene que mirar muchos aspectos, el componente humano es bien complejo, que no se te escapen cosas, las sensibilidades que hay, las historias que hay entorno a todos los temas, los impactos, y creo que eso es la parte compleja” - Ana Belén Aguirre - Jefa de gestión del cambio organizacional de ANCAP.

“Dentro de mi rol a veces no quiero que me gane la parte emocional demasiado, no quiero cruzar esa línea, y bueno no es una empresa filantrópica, es una empresa de servicios en el cual tenemos que estar en óptimas condiciones, a veces lucho un poquito con eso, con la parte emocional, nunca dejarla de lado, siempre es un 50% y un 50% que uno tiene que manejar” – Lilian Hernández – Supervisora regional de operaciones de San Roque.

Otro entrevistado menciona “sacarme la parte emocional, porque en este negocio hay distintos tipos de actores, y muchos son oportunistas, y yo soy muy pasional y me caliento si veo que determinado perfil de cliente trata de aprovechar la oportunidad”.

“A mí lo que me pasa es que, al trabajar con gente, ese es el principal desafío. Porque a las personas, incluso a mí, decir que no, pega fuerte, entonces, decir que no a veces no está mal, y las personas al ser emociones caminantes, son un tema, somos un tema, porque yo no conozco la realidad de cada uno” – Matías Otonelli - Subgerente de ITAU.

A nivel de las organizaciones otro de los entrevistados menciona, “uno preferiría ser más rápido y más ágil, aquí... son bastante lentos y procrastinadores en el tiempo, entonces lo que uno toma de decisión no inmediatamente se termina ejecutando; una mejora de proceso, una mejora de cambio de estructura lleva su tiempo”.

Acerca de ¿Qué tan abiertos están los encuestados a la diversidad de opiniones en sus equipos? 46,10% respondieron que se consideran abiertos, 43,51% muy abiertos, 9,74% moderadamente abiertos y 0,65% algo abiertos (ver Tabla 5.9).

4.3★
average rating



	NADA ABIERTO	ALGO ABIERTO	MODERADAMENTE ABIERTO	ABIERTO	MUY ABIERTO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	0.00% 0	0.65% 1	9.74% 15	46.10% 71	43.51% 67	154	4.32

Tabla 5.9 Apertura a la diversidad de opiniones en el equipo

Por otra parte, se les solicitó a los encuestados que eligieran hasta 3 afirmaciones con las que se sintieran más identificados a la hora de tomar decisiones, obteniendo las opciones: “me gusta considerar todos los puntos a favor y en contra antes de decidir” un 80,52%, “pido opiniones a otros; no obstante, al final sigo mi propio criterio” un 59,09%, “confío mucho en mi instinto al momento de elegir” un 42,21% (ver Tabla 5.10)

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Me gusta considerar todos los puntos a favor y en contra antes de decidir	80.52%	124
Confío mucho en mi instinto al momento de elegir	42.21%	65
Tiendo a evitar decisiones que impliquen mucho riesgo o incertidumbre	14.94%	23
Me cuesta elegir ante escenarios con muchas opciones	13.64%	21
Con frecuencia pospongo decisiones importantes por miedo a equivocarme	5.19%	8
Pido opiniones a otros; no obstante, al final sigo mi propio criterio	59.09%	91
Me incomoda tomar decisiones apresuradas o bajo presión	24.68%	38
Valoro más la eficiencia y rapidez al decidir que buscar la opción perfecta	27.27%	42
Total de encuestados: 154		

Tabla 5.10 Afirmaciones a la hora de tomar decisiones

En este mismo orden de ideas, se les consultó a los encuestados sobre cómo actúan al momento de tomar decisiones que impliquen cambios o ajustes negativos en su organización,

un 75,32% de los encuestados eligió la opción de “actuar con empatía, siendo transparente sobre las razones” (ver Tabla 5.11)

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Actuar con empatía, siendo transparente sobre las razones	75.32%	116
Mantener distancia emocional y despersonalizar el proceso	4.55%	7
Buscar alternativas para evitarlos siempre que sea posible	13.64%	21
Delegar en otros esta tarea	1.30%	2
Procrastinar o demorar esta decisión lo máximo posible	1.95%	3
Centrarse únicamente en las necesidades del negocio	3.25%	5
TOTAL		154

Tabla 5.11 Enfoques a la hora de tomar decisiones que impliquen cambios o ajustes negativos en las organizaciones de los encuestados

Asimismo, se les consultó a los entrevistados qué factores consideraban más importantes a la hora de tomar una decisión compleja, y éstos comentaron que hay que estar lo más informado posible de todo lo que tiene que ver con los problemas o con lo que se está decidiendo, y plantear las diferentes alternativas para valorar los riesgos asociados a cada una de ellas.

Al mismo tiempo, a los encuestados se les consultó sobre los 3 factores que creen que inciden negativamente al tomar decisiones, siendo las opciones más elegidas: “presiones de tiempo, urgencias para obtener resultados” con un 63,64%, “interrupciones o falta de concentración” con un 46,75%, “conflictos interpersonales o falta de apoyo del equipo” con un 40,26% (ver Tabla 5.12).

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Interrupciones o falta de concentración	46.75%	72
Sensación de no tener control sobre los resultados	38.31%	59
Preocupación por el juicio o evaluación de otros	22.73%	35
Presiones de tiempo, urgencia para obtener resultados	63.64%	98
Conflictos interpersonales o falta de apoyo del equipo	40.26%	62
Expectativas excesivamente altas sobre el propio desempeño	37.66%	58
Falta de confianza en las propias capacidades	22.08%	34
Lidiar con clientes abusivos o insatisfechos	28.57%	44
Total de encuestados: 154		

Tabla 5.12 Factores que inciden negativamente al tomar decisiones

En relación con las conversaciones difíciles que con mayor frecuencia se enfrentan los encuestados, se observó que las dos más elegidas fueron: “confrontar a alguien que tiene un comportamiento abusivo o irrespetuoso” con un 44,81% y “expresar su desacuerdo con los demás” con un 44,16% (ver Tabla 5.13).

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Comunicar una mala evaluación de desempeño	29.87%	46
Solicitar o que le soliciten un aumento de sueldo	19.48%	30
Confrontar a alguien que tiene un comportamiento abusivo e irrespetuoso	44.81%	69
Expresar su desacuerdo con los demás	44.16%	68
Conversar con el sindicato de la empresa	4.55%	7
Informar una reestructura / despido en la organización	15.58%	24
Total de encuestados: 154		

Tabla 5.13 Conversaciones difíciles más frecuentes en los encuestados

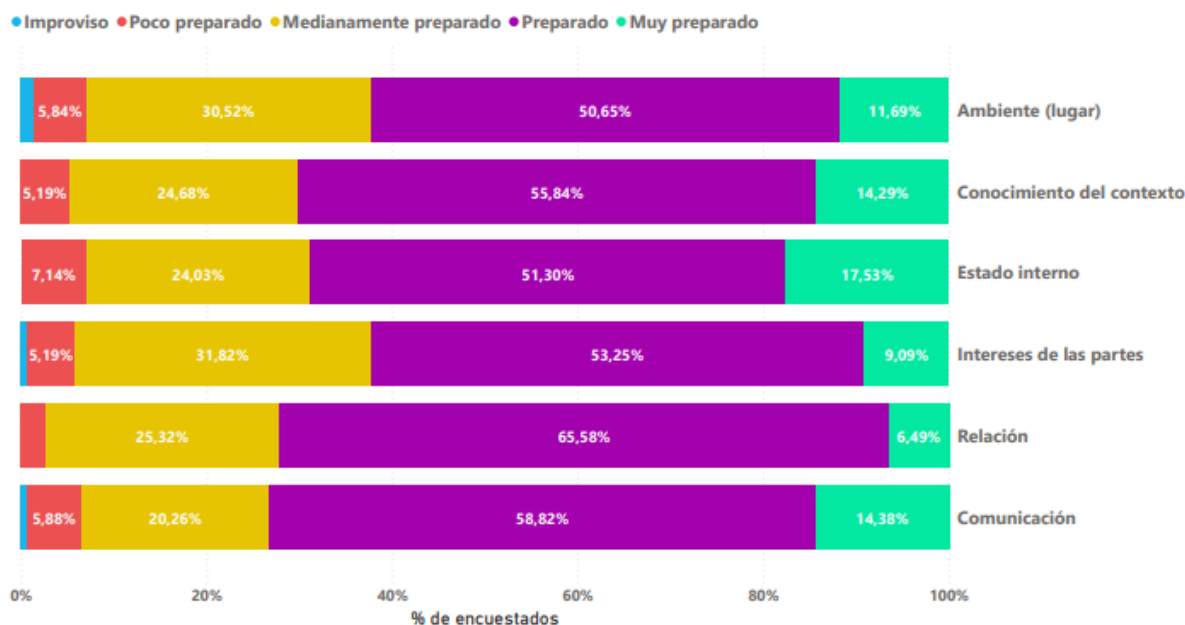
Con respecto al momento adecuado para tener una conversación difícil, los entrevistados comentaron que ésta tiene que surgir lo más pronto posible, en el momento en el que tienen el mejor estado interno para la situación tratada, generando confianza, haciendo *rapport* entre las partes y además, mencionan que se debe contar con suficiente información sobre los hechos. Por ejemplo, algunos de los comentarios más relevantes fueron:

“Primero tengo que estar en mi mejor estado, no puedo ir contrariada” – Lilian Hernández – Supervisora regional de operaciones de San Roque.

“Yo creo que el mejor momento es esperar, tener elementos claros para conversar, dar ciertos avisos, ir planteando las cosas en el momento, y después separarlo de eso y tener una conversación” – Ana Belén Aguirre – Jefa de gestión del cambio organizacional de ANCAP.

“Cuando en el mundo real algo impacta negativamente por no estar teniendo esa conversación, creo que es el momento límite para tenerla, siempre debería ser antes pero si no el límite es cuando realmente repercute en algo negativo hacia los demás” - Rodrigo Lagomarsino – Gerente de recursos humanos de Danone Uruguay.

Con el fin de saber las capacidades de los encuestados ante una conversación difícil, se les preguntó: ¿Qué tan preparado se siente al momento de enfrentar una conversación difícil? En una serie de aspectos como lo son: ambiente (lugar), conocimiento del contexto, estado interno, intereses de las partes, relación y comunicación. Los encuestados respondieron en promedio que la comunicación es el aspecto en el que se sienten más preparado (58,82% preparado, 14,38% muy preparado), seguido por relación (65,58% preparado, 6,49% muy preparado) y el conocimiento del contexto (55,84% preparado, 14,29% muy preparado). En contraste con lo anterior, intereses de las partes (5,19% poco preparado, 31,82% medianamente preparado) y ambiente (5,84% poco preparado, 30,52% medianamente preparado) fueron los aspectos con los que los encuestados se sintieron menos preparados (ver Gráfica 5.13).



Gráfica 5.13 Nivel de preparación en diferentes aspectos dentro de una conversación difícil

En lo referente a la pregunta: en su experiencia laboral actual ¿Con qué frecuencia se ve involucrado en conversaciones difíciles, discusiones acaloradas o situaciones de gestión de conflicto (con compañeros de trabajo, proveedores, clientes, entre otros)? Un 52,6% de los encuestados respondieron que ocasionalmente se ven involucrados en conversaciones difíciles, un 23,38% frecuentemente involucrado, un 18,18% casi nunca y 5,84% muy frecuentemente involucrados (ver Tabla 5.14).

3.2★
average rating



	NUNCA	CASI NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUEMENTE	MUY FRECUENTEMENTE	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	0.00% 0	18.18% 28	52.60% 81	23.38% 36	5.84% 9	154	3.17

Tabla 5.14 Frecuencia de conversaciones difíciles, discusiones acaloradas o situaciones de gestión de conflicto de los colaboradores en su experiencia laboral actual

Se identificó que los encuestados que tienen personal a cargo, se enfrentan a conversaciones difíciles con mayor frecuencia (ver Tabla 5.15)

	NUNCA	CASI NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	MUY FRECUENTEMENTE	TOTAL
Q12: Sí	0.00% 0	14.29% 13	46.15% 42	29.67% 27	9.89% 9	59.09% 91
Q12: No	0.00% 0	23.81% 15	61.90% 39	14.29% 9	0.00% 0	40.91% 63

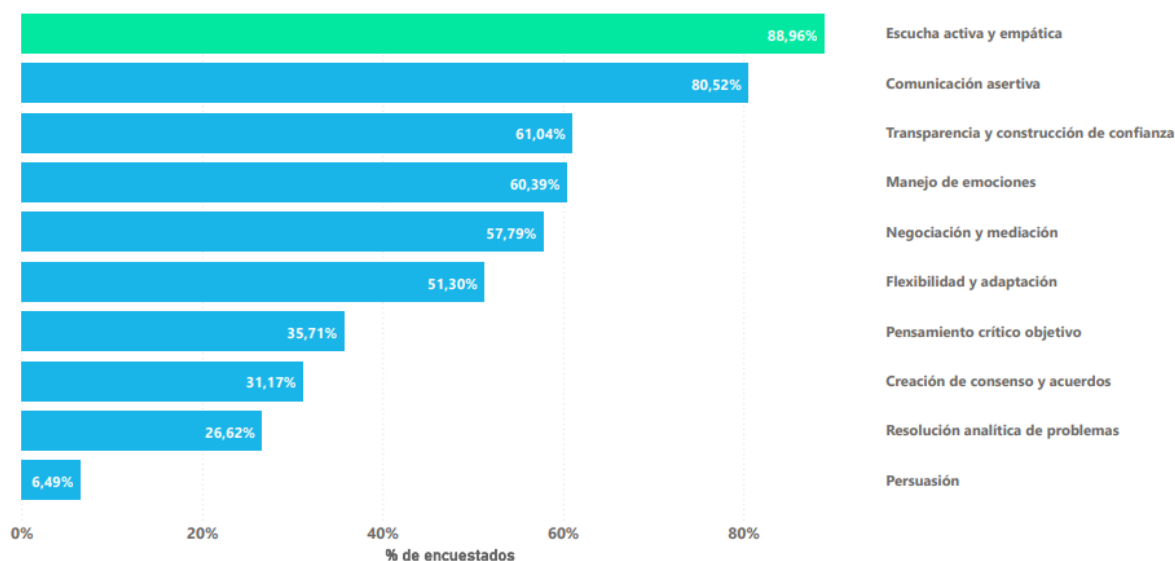
Tabla 5.15 Frecuencia de conversaciones difíciles, segmentadas por personas que tienen o no personal a cargo

Al consultar por el nivel de formación en la gestión de conversaciones difíciles, los encuestados respondieron en 32,47% que “se han capacitado formalmente en habilidades como escucha activa, negociación y mediación”; sin embargo, 24,03% no posee capacitación específica sobre esta habilidad; es decir, en el entorno de 1 de cada 4 encuestados no cuenta con formación (ver Tabla 5.16).

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Me he capacitado formalmente en habilidades como escucha activa, negociación y mediación	32.47%	50
He leído y me he informado sobre técnicas y estrategias para este tipo de situaciones	10.39%	16
Cuento con algo de capacitación o conocimientos básicos al respecto	18.83%	29
Tengo poca preparación o capacitación sobre este tema	14.29%	22
No me he capacitado de manera específica en estas habilidades	24.03%	37
TOTAL		154

Tabla 5.16 Nivel de formación en gestión de conversaciones difíciles

Posteriormente a los encuestados se les consultó sobre las 5 habilidades que creen que deberían reforzar los mandos superiores y medios, para gestionar de forma más efectiva las conversaciones difíciles o de alto impacto, siendo la opción más elegida la escucha activa y empática con 89,96%, seguido por comunicación asertiva con 80,52%, transparencia y construcción de confianza con 61,04%, manejo de emociones con 60,39% y, negociación y mediación con 57,79% (ver Gráfica 5.14).



Gráfica 5.14 Habilidades que deberían reforzar los mandos medios y superiores, para gestionar de forma más efectiva las conversaciones difíciles o de alto impacto

Asimismo, al ser consultados los entrevistados por los recursos o habilidades que les hacen falta para manejar conversaciones difíciles de forma más efectiva respondieron lo siguiente:

“Tenemos que estar mejor preparados en cuanto a cómo poner en palabras las situaciones... se logra estudiando en términos generales, se logra leyendo, escuchando gente que te gusta mucho cómo se expresa... hay que tener recursos lingüísticos... yo siempre digo lo mismo, cómo están formados tus pensamientos cuando vos pensás y de acuerdo a lo que pensamos creas tu realidad, tus pensamientos son frases. Vos estás como hablando contigo... cuantas más palabras vos tengas disponibles en tu repertorio, más amplia la capacidad que tienes de pensar, porque es más amplia la capacidad que tienes de poner en palabras lo que estás sintiendo, lo que te está pasando, el impacto que está teniendo una situación puntual en tu trabajo” – Rodrigo Lagomarsino – Gerente de recursos humanos de Danone Uruguay.

“Una clase de meditación, una clase de yoga en la mitad de la semana y generaría instancias de ese estilo que unifiquen al equipo, impulsar a que el equipo, tu equipo, vos mismo, puedan tener una mente más tranquila” – Diego M. de Souza – Jefe de control de gestión de AB Mauri.

“Algún tipo de conocimiento más vinculado a lo que es la inteligencia emocional, tratando de brindar la seguridad al personal o la calidez humana” – Hernán Dos Santos – Gerente de recursos humanos de La Diaria.

“La paciencia como recurso número uno, más allá de que lo vengo incorporando, todavía creo que me falta bastante para trabajar el tema de la paciencia y el autocontrol” – Pablo Russo – Gerente comercial de Conaprole.

“Yo diría que en realidad es todo ese empeño en querer uno superar sus propias limitaciones” – Javier Gámbaro – Gerente de operaciones de Vivion.

Agregando a lo anterior, al ser preguntados los entrevistados por algún tipo de capacitación o habilidades que les gustaría desarrollar para mejorar su toma de decisiones o habilidades comunicacionales, éstos respondieron que tenían interés en técnicas de PNL, toma de decisiones basadas en datos o indicadores (*HR analytics*), coaching, master de inteligencia emocional y liderazgo.

Considerando a la escucha activa como una de las competencias para una comunicación asertiva, en una escala de 0 a 100, siendo “0” el correspondiente a poca escucha activa y “100” a mucha escucha activa, se les solicitó a los encuestados que se posicionaran de acuerdo con donde se sienten más identificados. La posición con más personas identificadas fue 75 con un 66,88% de los encuestados. La distribución se puede ver en la Tabla 5.17.

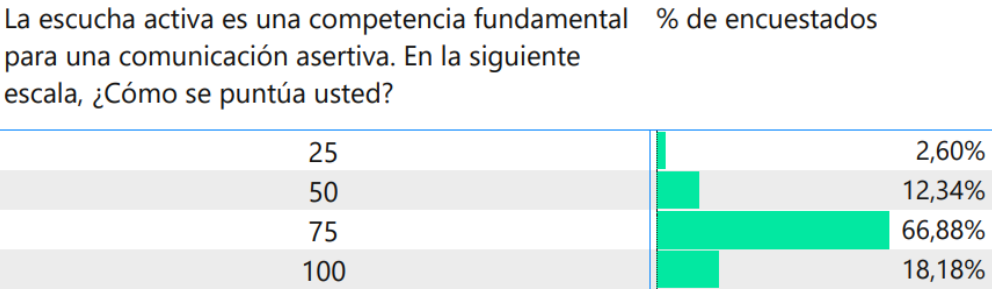


Tabla 5.17 Valoración de los encuestados sobre su escucha activa

De forma similar a la valoración anterior, en una escala de 0 a 100, siendo “0” el correspondiente a nada efectivo negociando soluciones y acuerdos en una conversación difícil y “100” muy efectivo, se les solicitó a los encuestados que se posicionaran según donde se sienten más identificados. La posición con más personas identificadas fue 75 con un 44,81% de los encuestados. La distribución se puede ver en la Tabla 5.18.

En una conversación difícil, ¿Qué tan efectivo diría que es negociando soluciones y acuerdos?	% de encuestados
25	5,19%
50	38,31%
75	44,81%
100	11,69%

Tabla 5.18 Valoración de los encuestados negociando soluciones y acuerdos en una conversación difícil

Dentro de este marco también se les preguntó: ¿Suele brindar retroalimentaciones (*feedback*) negativas a su equipo de trabajo? Respondiendo los encuestados en un 31,17% que nunca o casi nunca brindan retroalimentación (*feedback*) negativa, mientras que un 24,67% brinda este tipo de retroalimentación frecuente o muy frecuentemente (ver Tabla 5.19).

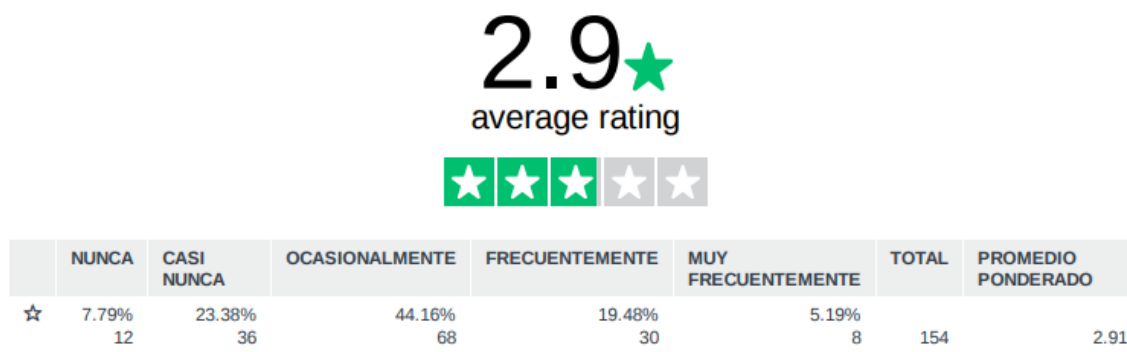


Tabla 5.19 Frecuencia de retroalimentaciones (*feedback*) negativas a los equipos de trabajos de los encuestados

Paralelamente, se les consultó a los encuestados acerca de cuáles son los 2 principales desafíos que se enfrentan al proporcionar retroalimentaciones (*feedback*) negativas, señalando áreas de mejora en el desempeño de algún colaborador. Estos respondieron en un 42,21% la opción “lograr que la persona se comprometa con el cambio” y en un 41,56% “abordar el problema de forma constructiva” (ver Tabla 5.20).

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Manejar adecuadamente mis propias emociones	18.83%	29
Gestionar las emociones o reacción del colaborador	33.12%	51
Encontrar el momento y espacio apropiados	40.26%	62
Definir un plan de acción o mejora concreto	24.03%	37
Abordar el problema de forma constructiva	41.56%	64
Lograr que la persona se comprometa con el cambio	42.21%	65
Total de encuestados: 154		

Tabla 5.20 Principales desafíos al proporcionar retroalimentaciones (feedback) negativas

Alineado a las opciones elegidas por los encuestados, algunos entrevistados mencionaron la importancia de señalar oportunidades de mejora al brindar retroalimentaciones negativas, ponerse en el lugar del otro y cuidar la manera en la que se transmite la retroalimentación o el *feedback*, para que sea recibido por la otra persona de una forma constructiva, siendo éste uno de los principales desafíos que actualmente se les presenta a los mandos superiores y medios de las organizaciones.

Para los entrevistados el problema más frecuente al dar este tipo de retroalimentaciones a los colaboradores son las inadecuadas transacciones que se dan al momento de comunicar, algunos inclusive mencionan que existen críticas constructivas que no se aprecian como tal:

“Creo que siempre podemos dar una retroalimentación dignificante, aunque sea un aspecto muy negativo de la persona, creo que podemos buscar la manera en que se transforme, sin causar dolor.”
– Geru Aparicio - Fundadora y directora general de Resarcire.

“A veces no te entienden claramente, a veces no te entienden el mensaje, o vienen ya con una idea y vos no le pudiste mover esa idea, y se van de la misma forma que vienen” – Lilian Hernández - supervisora regional de operaciones de San Roque.

“El problema está en cómo reaccione la otra persona, tenés que llegarle con el mensaje correctamente”
– Pablo Bergalli – Gerente de división de explotación de sistemas de transmisión de UTE.

“La problemática es que soy un poco brusco o directo a la hora de dar este ese tipo de retroalimentación; también depende mucho de la relación o el vínculo que yo tenga con esa otra persona, si yo tengo confianza, soy como bastante más directo e incluso hasta en forma jocosa, ya si

no tengo tanto vínculo, ahí si voy al grano bastante más formal” – Pablo Russo – Gerente comercial de Conaprole.

La mayoría de los entrevistados comentaron que después de una conversación difícil efectúan algún tipo de seguimiento con las otras personas, les resulta fundamental realizarlo ya que es ahí donde evalúan si las personas se llevan un aporte, y si empiezan a hacer las cosas de una forma diferente.

De forma similar, al ser consultados los entrevistados sobre las estrategias utilizadas para lograr la mejor recepción cuando deben comunicar una decisión difícil a su equipo, respondieron:

“Hay que habilitar ese espacio para escuchar a la gente, cuando vos vas a hablar de algo difícil o que a la gente le impacta de manera negativa, tenés que escuchar cómo la gente se siente con eso, hay que dar ese espacio para que la gente se descargue en el buen sentido... cuando la gente se siente escuchada, todo lo que pasa después es más fácil de gestionar” – Rodrigo Lagomarsino – Gerente de recursos humanos de Danone Uruguay.

“Yo primero que nada busco un contexto acorde a lo que va a pasar, los llamo a todos para que vengan o les mando una cita por mail para que nos juntemos, entonces ahí ellos ya saben de que algo va a pasar, los cito, genero el contexto y después les comunico” – Matías Otonelli – Subgerente de Banco ITAU.

“Creo que tiene que encontrar el momento... ver las cosas positivas de la decisión, ver cuáles son los beneficios, tratar de entender que gana la otra persona, tratar de que vea lo positivo de eso y también que exprese lo negativo”- Ana Belén Aguirre - Jefa de gestión del cambio organizacional de ANCAP.

Posteriormente, se les solicitó a los encuestados que seleccionaran los 3 factores más importantes que consideren impactarían negativamente al gestionar una conversación difícil, siendo las opciones más frecuentes: “interrupciones o falta de concentración” con un 54,55%, “presiones de tiempo, urgencias para obtener resultados” con un 45,45% y “conflictos interpersonales o falta de apoyo del equipo” con un 35,06% (ver Tabla 5.21).

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Interrupciones o falta de concentración	54.55%	84
Sensación de no tener control sobre los resultados	18.83%	29
Preocupación por el juicio o evaluación de otros	21.43%	33
Presiones de tiempo, urgencia para obtener resultados	45.45%	70
Conflictos interpersonales o falta de apoyo del equipo	35.06%	54
Expectativas excesivamente altas sobre el propio desempeño	24.68%	38
Falta de confianza en las propias capacidades	16.88%	26
Total de encuestados: 154		

Tabla 5.21 Factores que impactarían negativamente durante una conversación difícil

De forma similar, algunas de las principales problemáticas que los entrevistados expresaron que son más comunes en la gestión de conversaciones difíciles son el constante cambio en las motivaciones de las personas y, lograr un equilibrio entre los objetivos de la organización y las metas personales. De acuerdo con Matías Otonelli Subgerente de Banco Itaú, “lo que antes era importante hoy no es importante y lo que hoy es importante, antes ni existía”, haciendo referencia a los intereses de las distintas generaciones dentro de su equipo de trabajo.

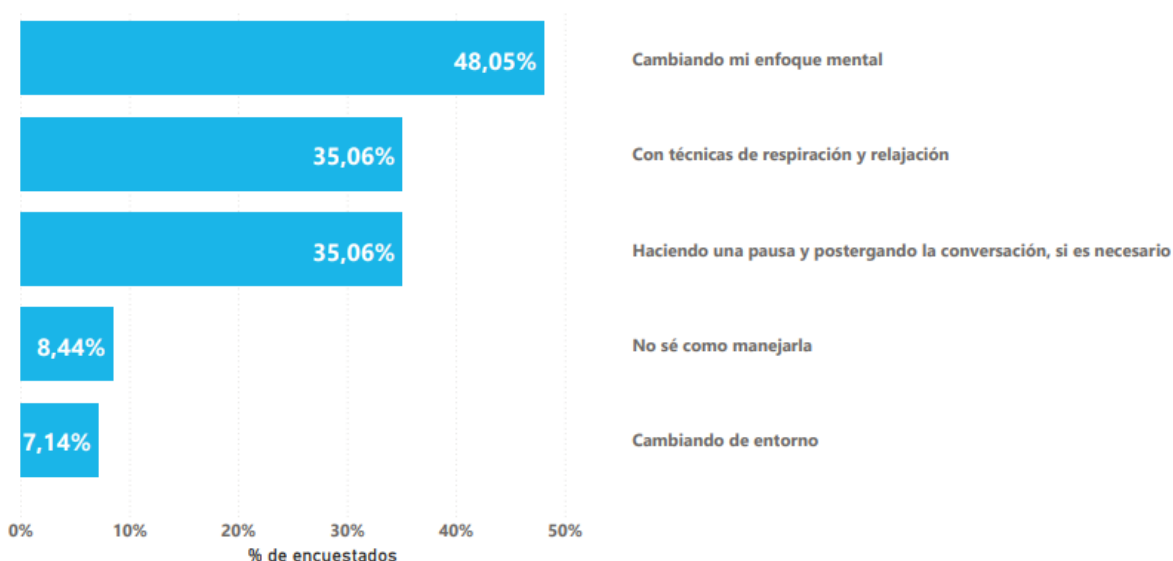
Asimismo, respecto al factor “conflictos interpersonales o falta de apoyo del equipo”, una de las personas entrevistadas expresó que lo que más le genera incomodidad es el tema de los egos: “cuando hay muchos egos, una necesidad de tener razón independientemente de los argumentos, porque si estamos todos buscando la solución y tratando de racionalizar, de entender, de buscar es más sencillo. Me pasa que tengo grupos de trabajo que son muy así, todo fluye, estamos concentrados en qué se está discutiendo y recibimos las críticas de una forma constructiva. Hay otros ambientes donde veo el personaje del quiero tener razón, líderes con una necesidad de marcar una jerarquía, creo que ahí es donde se hace más difícil cuando hay estos egos”.

Cabe aclarar que, la afirmación con la que se sienten más identificados los encuestados al momento de gestionar una conversación difícil es: “por lo general mantengo la calma, aunque por dentro siento muchas emociones encontradas” con un 62,99% (ver Tabla 5.22).

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Ninguna de las anteriores	0.00%	0
Tiendo a ponerme a la defensiva y responder de manera exaltada cuando siento que me atacan	16.23%	25
Por lo general mantengo la calma, aunque por dentro siento muchas emociones encontradas	62.99%	97
Cuando hay tensión, prefiero retirarme y reanudar la conversación cuando estemos más tranquilos	25.97%	40
Intento parafrasear lo que el otro dice para asegurarme que entiendo su postura	22.73%	35
Me cuesta trabajo reconocer cuando cometo un error durante la conversación	5.19%	8
Hago preguntas abiertas para fomentar un diálogo productivo	36.36%	56
Pido feedback y estoy abierto a escuchar diferentes perspectivas	46.10%	71
Total de encuestados: 154		

Tabla 5.22 Afirmaciones con las que los encuestados se sienten más identificados dentro de una conversación difícil (se podía elegir más de una opción).

En la misma línea, haciendo énfasis en cómo los encuestados regulan su emocionalidad en una conversación difícil, la opción más elegida fue “cambiando mi enfoque mental” con un 48,05% (ver Gráfica 5.15).



Gráfica 5.15 Como regulan los encuestados su emocionalidad en una conversación difícil (se podía elegir más de una opción)

De igual manera, se les consultó a los entrevistados acerca de cómo manejan sus emociones durante una conversación difícil, la mayoría mencionó como acción clave preparar la conversación previamente y analizar el contexto con tranquilidad, ver los antecedentes que tienen las partes y saber identificar las diferencias de criterios existentes. Hay que autorregularse para gestionar emociones negativas.

De acuerdo con lo anterior, Álvaro Gandolfo comentó sobre la preparación de las conversaciones difíciles:

“Cada vez más las preparo, cómo le voy a comunicar, en qué tono le voy a hablar, hasta en el lugar donde la voy a tener, de qué lado de la mesa me voy a sentar, depende a quien vaya a tener del otro lado. Para la otra persona lo llamé a una conversación... pero yo me preparé como me parece que tengo que encarar esa conversación, pero no solo en las palabras... la posición en la que te presentas al lugar donde tienes la reunión también depende mucho de qué vas a hablar o de qué quieres transmitir. Hay veces, que la conversación es difícil porque lo que vas a transmitirle, sabes que no le va a gustar, no es lo que espera y necesitas que lo acepte... Se prepara todo de acuerdo al grado de dificultad... si lo recibo en la mesa muy cordialmente, o mi silla de gerente con escritorio por medio que ya marca, separa y te posiciona distinto, todas esas cosas se estudian”.

A su vez Lilian Hernández expuso que:

“yo trato primero de buscar el momento adecuado, yo tengo que estar en un estado interno especial para una conversación difícil”.

Agrega Rodrigo Lagomarsino que:

“lo importante ahí para mí es la inteligencia emocional... ¿cuál es la clave para mí?...la presencia... el no estar elaborando tu respuesta o lo que vas a decir antes, de que la otra persona esté hablando”.

Vale la pena señalar que, otra de las preguntas realizadas a los entrevistados fue sobre qué técnicas o habilidades utilizan para mantener la calma y el control emocional durante una conversación difícil, mencionaron principalmente a las técnicas de respiración, *mindfulness*, yoga y ejercicios de autorregulación.

En lo referente a la consulta si evitan tener conversaciones difíciles, los entrevistados en su mayoría manifestaron que prefieren afrontarlas y no procrastinarlas, para evitar asumir las consecuencias generadas por la no resolución de situaciones de forma inmediata. En este sentido Rodrigo Lagomarsino añade:

“A mí me gusta tener conversaciones difíciles en el sentido de que me parecen súper productivas. Me parece que son necesarias y... que cuando vienen bien encaminadas son un regalo para la otra persona... Yo siento que he mejorado y he llegado a la posición en la que estoy porque he tenido líderes, jefes y personas... que se sientan a hablar conmigo... A veces estoy de acuerdo, a veces no estoy de acuerdo, a veces estoy en el medio, entonces lo conversamos, pero siempre me voy con un regalo que la otra persona te hace, que es dedicarle tiempo a traerte algo que te pueda ayudar a mejorar... He aprendido a naturalizarlas, y me parece que si están bien hechas siempre sacan cosas buenas”.

Asimismo, ante la pregunta ¿De qué forma la inteligencia emocional y la neurocomunicación han impactado su proceso de toma de decisiones? Los entrevistados respondieron que no tenían conocimiento sobre lo que era neurocomunicación.

Finalmente, a nivel de gestión de conversaciones difíciles, habilidades de comunicación y relacionamiento con su equipo de trabajo se les solicitó a los entrevistados que emitieran sus recomendaciones o consejos al respecto, se representan en la Tabla 9.11.de ANEXO O.

6 CONCLUSIONES

La investigación explora el liderazgo en la toma de decisiones y la gestión de conversaciones difíciles, desde una perspectiva integral enfocada en la inteligencia emocional, la neurocomunicación y el Análisis Transaccional. A lo largo de este trabajo, se han estudiado los desafíos, las dificultades y potenciales beneficios que dichas disciplinas aportan, que implican un cambio de paradigma en la gestión, y ventaja competitiva para el éxito de una organización.

Los resultados de la investigación revelan que en Uruguay las organizaciones muestreadas están cada vez más conscientes de la relevancia que tiene la inteligencia emocional, por el efecto en el desempeño de sus colaboradores y por consecuencia en el beneficio económico y emocional para la organización. Esta toma de conciencia se evidencia en los planes de capacitación de sus colaboradores en temas de liderazgo, escucha activa, inteligencia emocional y herramientas avanzadas de comunicación.

La investigación también revela que para la muestra en Uruguay está emergiendo un nuevo paradigma de liderazgo, enfocado en potenciar las habilidades blandas y la inteligencia emocional. Los líderes están tomando consciencia de que el éxito organizacional depende en gran medida de conectar profundamente con las personas.

En relación a la toma de decisiones se encontró que por parte de los mandos superiores y medios hay nociones de la relación existente entre la razón y la emoción. Sin embargo, la muestra estudiada presenta poco o nulo conocimiento sobre cómo la biología del cerebro a través de sus neurotransmisores afecta el comportamiento y la forma de pensar, ni de las nuevas herramientas de comunicación que hoy en día se integran bajo el término

“neurocomunicación”, que influyen e impactan positivamente en la toma de decisiones y la gestión de conversaciones difíciles. A modo de ejemplo, desconocen los efectos nocivos que pueden tener el cortisol junto con la adrenalina en el cuerpo y en la mente al tomar decisiones en situaciones de estrés, así como otros neurotransmisores que contrarrestan a los anteriores, como la oxitocina, la serotonina y las endorfinas, para una mejor regulación del estado interno.

Las investigaciones citadas en el marco conceptual muestran que los líderes deben pasar de ser reactivos a proactivos ante la creciente incertidumbre del mundo VUCA+H y BANI en el que están insertos y en donde se enfrentan a los “cuatro villanos” descritos por los hermanos Heath como lo son la visión estrecha, el sesgo de confirmación, la emoción a corto plazo y la confianza desmedida. Bajo el marco Cynefin, esto significa desarrollar una mentalidad abierta al cambio, según Dave Snowden, hay que impulsar una cultura que aliente la experimentación prudente, con la búsqueda de nuevos patrones y liderazgos compartidos. Los líderes tendrán que volverse hábiles en reconocer cada situación para implementar la respuesta adecuada a cada contexto.

Con respecto a lo anterior y a cómo toman decisiones los mandos superiores y medios que participaron en la investigación de campo, éstos expresaron que intentan ser conscientes de su estado interno, que suelen actuar con empatía y transparencia, teniendo la mayor cantidad de información fidedigna posible y evaluando las diferentes alternativas que puedan existir.

Por otra parte, algunos riesgos identificados al momento de tomar decisiones en ambientes de alta incertidumbre incluyen:

- La posibilidad o el temor a caer en sesgos cognitivos o emocionales que nublen el juicio, al no contar con suficiente autoconocimiento y autorregulación emocional, pudiendo llevar a decisiones precipitadas.
- No invertir el tiempo necesario en analizar a fondo las diferentes alternativas, por las presiones de obtener resultados rápidos, conduciendo a soluciones simplistas de efectividad limitada.
- Desconectarse de las necesidades y opiniones de los equipos, por un estilo de liderazgo vertical y poco empático, disminuyendo así la calidad de las decisiones al no integrar diversas visiones.
- Tomar decisiones basadas en supuestos o información incompleta, sin indagar a profundidad la realidad y contexto, generando resultados contraproducentes no alineados con la complejidad de cada situación.
- Priorizar intereses personales por encima de las metas organizacionales, debido a falta de transparencia o compromiso ético, erosionando la confianza y el clima laboral.

En cuanto a los desafíos o dificultades que se enfrentan los mandos superiores y medios al tomar decisiones están:

- El acelerado ritmo de cambios tecnológicos y su complejo impacto en las organizaciones.
- Las nuevas estructuras de trabajo que ha traído la era post pandémica como el teletrabajo y las modalidades híbridas.
- La sensación de falta de control y predictibilidad en entornos cada vez más ambiguos y dinámicos.

- La inercia contra el cambio y las naturales resistencias que genera en equipos y colaboradores.
- El logro de un equilibrio entre los objetivos de las organizaciones y las metas personales de los colaboradores.
- Las fuertes presiones por obtener resultados en escenarios de extrema incertidumbre.
- La escasez de información confiable y relevante para orientar a decisiones acertadas y pertinentes.
- La falta de concentración e interrupciones (también conocidos como “los asesinos de la productividad”) producto de la hiperconectividad que existe en la actualidad, a través de redes sociales y distintas fuentes de información.

En concordancia con los puntos anteriores, se obtuvo también que los líderes en ambientes VUCA+H se sienten desafiados al tomar decisiones, además también expresan sentir ansiedad.

Como señala Amy Cuddy en su revolucionario trabajo sobre el poder de la presencia, los grandes líderes logran inspirar y motivar gracias a su autenticidad y empatía. En esta misma línea, la investigación revela que los mandos superiores y medios se tienen en alta estima en lo que respecta a las competencias en habilidades blandas; destacando a la comunicación asertiva y la gestión emocional, como las claves para generar *rapport* y cercanía, competencias que además son fundamentales para el “Nuevo liderazgo” que describe Sunnie Giles. No obstante, a pesar de este resultado, habría que considerar que esta evaluación podría deberse a una autopercepción algo distorsionada.

La alta valoración positiva en las habilidades blandas indica una evolución hacia un liderazgo más resonante con los colaboradores; es decir, aquel que genera carisma, presencia y confianza. Sin embargo, todavía existen habilidades por fortalecer como la influencia, negociación y manejo de conflictos, generando así un espacio para que los mandos superiores y medios uruguayos desarrollen mayores habilidades blandas, que les permitan gestionar más eficientemente los desafíos y las dificultades en el mundo VUCA+H y BANI actual.

Otro hallazgo clave es que la mayoría de los líderes entrevistados ya incorporan estrategias positivas para regular sus emociones, como la respiración consciente y el *mindfulness*. Es un dato muy relevante, pues según investigaciones de *Harvard*, los líderes que incorporan el *mindfulness* toman mejores decisiones bajo presión, al estar más centrados y ser menos reactivos.

Por medio de la muestra, se observó también que algunos líderes ya utilizan herramientas de Programación Neurolingüística (PNL) para alcanzar la autogestión emocional y lograr una comunicación más congruente y efectiva, las cuales son fortalezas a seguir desarrollando. Por ejemplo, se logran importantes ventajas competitivas al aprovechar o generar instancias de capacitación para los mandos superiores y medios en técnicas de PNL para distinguir las desviaciones o incongruencias entre la estructura profunda y superficial del lenguaje, como la reformulación (recapitulación), el reencuadre, la sincronización (la generación de *rapport*) y el identificar las violaciones al metamodelo del lenguaje, para mejorar la comunicación intra e inter personal y la gestión de conflictos. También es posible incorporar el uso estratégico de “anclas” (estímulo sensoriales externos asociados a un cambio de estado emocional o fisiológico deseado, con el objetivo de poder acceder a ese recurso interno de

forma deliberada) para reconectar con los recursos (con los que ya se contaba) y fortalecer el desempeño del líder, a la vez que mejoran sus capacidades de influencia. Asimismo, pueden aprovechar técnicas como las posiciones perceptivas y los niveles neurológicos para desarrollar el autoconocimiento, la agudeza perceptiva y un lenguaje congruente a nivel verbal, paraverbal y corporal.

A su vez, esta investigación también devela la necesidad de trabajar ciertas conversaciones difíciles, siendo las más frecuentes las que involucran confrontación de personas y en las que se expresan desacuerdos con los demás, debido a que afloran más las reacciones emocionales y estar atentos a identificar creencias limitantes en ambas partes. Aunque los mandos superiores y medios expresan sentirse preparados en aspectos como la comunicación, la relación, los intereses de las partes y el conocimiento del contexto; es importante que sigan cultivando la autorregulación de su estado interno, la capacidad de escucha empática y el manejo equilibrado de la gestión emocional en los conflictos. Como afirma Daniel Goleman, la inteligencia emocional resulta especialmente decisiva para gestionar las conversaciones difíciles.

Igualmente, la investigación constata que las habilidades que los mandos superiores y medios (de la muestra tomada en Uruguay) deberían fortalecer son la escucha activa y empática; la comunicación asertiva y la transparencia; y la construcción de confianza; no obstante, eso resulta llamativo porque son habilidades que los encuestados también se autoevaluaron con alta capacidad.

Para superar conflictos interpersonales recurrentes que obstaculizan la colaboración, los líderes necesitan también identificar, evitar y en última instancia gestionar los posibles

"juegos psicológicos" que surjan y que se dan en el contexto de los "triángulos dramáticos" en los equipos de trabajo. El modelo de Análisis Transaccional (A.T) de Berne sobre los estados del Yo "Padre", "Adulto" y "Niño" es sin duda una herramienta clave que puede empoderar y ayudar a los mandos superiores y medios, permitiéndoles predecir el tipo de interacciones, estilos de comunicación, motivaciones y mensajes inconscientes que se dan entre los distintos actores.

Esta herramienta de comunicación y autoconocimiento fortalece a los líderes frente al cambio y les otorga mayor autoconsciencia y regulación para hacer frente a sus propias reacciones disfuncionales, respondiendo desde el estado "Adulto racional". Asimismo, entrenarse en técnicas de comunicación asertiva y empática permitirá identificar, prevenir y/o resolver "guiones de vida" limitantes que los individuos suelen seguir inconscientemente, obstaculizando su desempeño y felicidad.

Del mismo modo, y en lo que refiere al *feedback* (retroalimentación a los colaboradores) para la muestra entrevistada el problema más frecuente son las inadecuadas transacciones, generalmente teñidas por una carga emocional, que se dan al momento de comunicar; algunos inclusive mencionan que existen críticas constructivas que no se aprecian o perciben como tal. Igualmente, en los estudios citados recabados en la bibliografía como base de la investigación resaltan, que los principales desafíos en el *feedback*, son lograr el compromiso con el cambio, hacerlo de forma constructiva y señalar oportunidades de mejora. Considerando lo anterior, todavía hace falta trabajar o interiorizarse más en dicha competencia, para que los líderes brinden retroalimentación de manera efectiva y empática.

Algunas sugerencias que podrían ayudar a los líderes en esa competencia serían:

- Implementar capacitaciones para que aprendan técnicas de *feedback* motivacional, asertivo y orientado a soluciones, buscando formas personalizadas según el interlocutor, para mandar el mensaje de la forma que mejor pueda entenderla, con la correspondiente y respectiva carga de lenguaje verbal, para verbal y corporal (*rapport*).
- Complementar el *feedback* con procesos de *feedforward* o retroalimentación orientada al futuro, para promover el aprendizaje y desarrollo.
- Fomentar espacios para la autogestión y el *feedback* horizontal entre pares, para robustecer una cultura colaborativa de mejora continua.
- Enfatizar la importancia de realizar seguimiento y acompañamiento posterior al *feedback*, para la verificación y concreción de los cambios acordados.
- Alinear el sistema de evaluación así como el de incentivos y/o compensaciones para reforzar la adopción de mejoras, producto del *feedback* a todos los niveles.

En las organizaciones ágiles y ecológicas se buscan líderes integradores con un rol de coordinación, que inspiren una visión compartida y faciliten la autonomía y el empoderamiento para fomentar la innovación.

En relación a la procrastinación, los estudios citados en el marco conceptual demuestran que es un patrón conductual muy arraigado, que indica una baja tolerancia a emociones negativas asociadas al trabajo. No obstante, de las declaraciones de los entrevistados y encuestados en Uruguay se obtuvo una baja tasa de procrastinación. Por ejemplo, en el ámbito de las conversaciones difíciles los mandos superiores y medios prefieren afrontarlas, para evitar los efectos negativos que conlleve el no atenderlas en el momento oportuno.

Igualmente se sugiere implementar estrategias como la autocompasión, la doble identidad y la Ley de Parkinson para ayudar a los líderes a combatir sus tendencias procrastinadoras, permitiéndoles tomar decisiones oportunas y efectivas.

Asimismo, la investigación resalta la importancia de desarrollar habilidades para convertir adversarios en aliados y el método de Uzzi ofrece una hoja de ruta útil para lograrlo. Los líderes deben aprender a redireccionar emociones negativas, creando una apertura para restablecer vínculos dañados, a través de la inteligencia emocional. Del mismo modo, la reciprocidad es clave para generar empatía y comenzar a construir confianza a través de concesiones que beneficien a la contraparte. Además, es necesario consolidar la relación positiva emergente estableciendo expectativas y compromisos racionales, para que perduren en el tiempo.

En definitiva, la toma de decisiones y la gestión de conversaciones difíciles en el liderazgo contemporáneo requieren del desarrollo de capacidades cognitivas, emocionales y sociales. Resulta indispensable contar con una inteligencia emocional desarrollada y habilidades avanzadas de comunicación (neurocomunicación y A.T) para analizar escenarios complejos y abordar los desafíos con integridad y compromiso. Igualmente, se necesita una mentalidad regulada con un ego bajo control, que inspire confianza en los interlocutores, a fin de construir acuerdos y compromisos racionales que integren múltiples perspectivas. Especialmente en coyunturas de adversidad e incertidumbre, se requieren líderes con la entereza para afrontar las vicisitudes, la empatía para querer comprender al otro y la flexibilidad para reconocer y valorar diversas alternativas de acción. Quienes cultiven estas capacidades contarán con recursos claves y ventajas competitivas difíciles de copiar para

gestionar de la mejor manera a sus colaboradores, sabiendo cómo apalancar su creatividad, su integración, y empoderamiento, con el resultado de una mayor productividad en entornos de trabajo con más contención, apoyo y por ende con mayor calidad de vida (ecológicos), logrando ser los líderes que sus equipos de trabajo necesitan.

“Se requiere muchísima fortaleza y motivación para aceptar lo que sea... sobre todo cuando no te gusta..., y luego actuar con toda la sensatez y eficacia de la que seas capaz en las circunstancias en las que te encuentres”.

Jon Kabat-Zinn - *PhD* Biología molecular.

7 BIBLIOGRAFÍA

- Abbona Santín, A. (12 de Febrero de 2023). Claves para tomar mejores decisiones. *El País*, pág. 7.
- Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M., & Handscomb, C. (22 de Enero de 2018). *The five trademarks of agile organizations*. Obtenido de Mckinsey & Company: People & Organizational Performance: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- Alaggia, F., Esquire, F., & Santini, F. (2022). *Endomarketing para PYMES de servicios*. Trabajo final para obtener el título de Magister en Gerencia y Administración, Universidad de la República, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Montevideo. Obtenido de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/41366/1/TM%20Alaggia%2c%20Esquire%20y%20Santini.pdf>
- Alzoubi, H. M., & Aziz, R. (2021). Does Emotional Intelligence Contribute to Quality of Strategic Decisions? The Mediating Role of Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7, 130. doi:10.3390/joitmc7020130
- Arias Gallegos, W. L., Lazo Mora, J., & Quintana Cuentas, S. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? *Industrial Data*, 21(2), 81-89. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/816/81658967012/html/#redalyc_81658967012_ref14
- Aristóteles. (1971). *Retórica clásicos políticos*. (A. Tovar, Ed.) Madrid: Instituto de estudios políticos.
- Arocena, L., & Gagliano, J. (2021). *El liderazgo antes y después del teletrabajo*. Montevideo. Obtenido de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/35014/1/TM287.pdf>
- Asociación Catalana de Análisis Transaccional. (2023). *Asociación Catalana de Análisis Transaccional*. Obtenido de ACAT: <https://acat.cat/>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. *Emerging leadership vistas*, 29-49.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational Leadership in a Management Game Simulation: Impacting the Bottom Line. *Journal of Management, Group and Organizational Studies*, 13(1), 59-80. doi:<https://doi.org/10.1177/105960118801300109>
- Baer, R. A. (2014). *Mindfulness para la felicidad: Libérate de la trampa de tu mente y construye la vida que deseas* (Primera ed.). Barcelona: Urano.
- Balderas Cejudo, M. A. (2021). *Reinventar tu liderazgo 12 claves para gestionar tus equipos*. Pozuelo de Alarcón - Madrid: ESIC Editorial.

- Barber, H. F. (1992). Developing strategic leadership: The US Army War College experience. *Journal of Management Development*, 11(6), 4-12.
doi:<https://doi.org/10.1108/02621719210018208>
- Bariso, J. (2018). *Inteligencia emocional para la vida cotidiana. Una guía para el mundo real*. Málaga: Sirio S.A.
- Barsade, S., & O'Neill, O. A. (2019). Manage Your Emotional Culture. En H. B. Review, *On Building a Great Culture* (págs. 48-69). Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Bazigos, M., De Smet, A., & Gagnon, C. (1 de Diciembre de 2015). *Why agility pays*. Obtenido de Mckinsey & Company: People & Organizational Performance:
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-agility-pays>
- Bear, M. (24 de abril de 2014). *Why Empathy is the Critical 21st Century Skill*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/20140424221331-1407199-why-empathy-is-the-critical-21st-century-skill/>
- Bermejo, P. (2014). *Neuroeconomía: Cómo piensan las empresas*. Madrid: LID Editorial empresarial.
- Berne, E. (1957). Ego States in Psychotherapy. *American Journal of Psychotherapy*, 293-309.
- Berne, E. (1957). Intuition V. the ego image. *The psychiatric Quarterly*, 611-627.
- Berne, E. (1958). Transactional Analysis: A new and effective method of group therapy. *Journal of psychotherapy*, 735-743.
- Berne, E. (1961). *Transactional Analysis in Psychotherapy. A Systematic Individual and Social Psychiatry*. New York: Grove Press, Inc.
- Berne, E. (1972). *What do you say after you say hello*. New York: Grove Press.
- Berne, E. (1973). *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*. Penguin Books Ltd.
- Beshara Magazine. (Junio de 2017). *Beshara Magazine*. Obtenido de The Beshara Trust, 2023:
<https://besharamagazine.org/science-technology/dr-vasileios-basios-the-century-of-complexity/>
- Beux, L., Kessler, G., & Madruga, V. (2022). *Evaluaciones de desempeño laboral: ¿un mal necesario? Análisis sobre su efectividad, evolución y tendencias futuras*. Montevideo. Obtenido de
<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/34965/1/TM307.pdf>
- Bigstock. (2023). Obtenido de <https://www.bigstockphoto.com/es/>
- Birdwhistell, R. L. (1952). *Introduction to Kinesics: An Annotation System for Analysis of Body Motion and Gesture*. Washington, D.C.: University of Michigan Libraries.

- Bokman, A., Fiedler, L., Perrey, J., & Pickersgill, A. (1 de Julio de 2014). *Five facts: How customer analytics boosts corporate performance*. Obtenido de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/five-facts-how-customer-analytics-boosts-corporate-performance>
- Bolino, M. C., & Klotz, A. C. (2019). How to Motivate Employees to Go Beyond Their Jobs. En H. B. Press, *HBR Guide to Motivating People* (págs. 125-129). Boston: Harvar Business School Publishing Corporation.
- Bonnett, G., & Guevara, P. (16 de Junio de 2023). *An Introduction to Psychological Safety in the Workplace*. Obtenido de SafetyCulture: <https://safetyculture.com/wp-content/media/2022/11/4-Stages-of-Psychological-Safety-2022.png>
- Boorstin, J. (15 de Noviembre de 2022). 3 Skills every new leader needs. *Harvad Business Revier*. Obtenido de <https://hbr.org/2022/11/3-skills-every-new-leader-needs?language=es>
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2012). *Inteligencia emocional 2.0 Estrategias para conocer y aumentar su coeficiente*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.
- Braidot, N. (Julio de 2013). *Cómo funciona tu cerebro para dummies*. Obtenido de https://mislibrospreferidos.com/_uploads/primer-capitulo/54583-27413_como-funciona-cerebro-dummies.pdf
- Braidot, N. (2019). *Diccionario de neurociencia aplicada a organizaciones y personas*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Bregantin, D. (2016). *Curso rápido para hablar en público*. De Vecchi Ediciones.
- Brown, B. (2023). *Dare to Lead The Engaged Feedback Checklist*. Obtenido de Brené Brown: <https://brenebrown.com/resources/the-engaged-feedback-checklist/>
- Brown, S., Gray, D., McHardy, J., & Taylor, K. (Agosto de 2015). Employee trust and workplace performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 361-378. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.05.001>
- Buckingham, M., & Goodall, A. (Marzo-Abril de 2019). *The Feedback Fallacy*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2019/03/the-feedback-fallacy#:~:text=Research%20shows%20that%2C%20first%2C%20we,t%20the%20opposite%20of%20failure.>
- Bumanglag, L. (2023). *The Power of Empathy A guide for executives and leaders to navigate difficult workplace situations*.
- Bunting, M. (2016). *The Mindful Leader 7 Practices for Transforming Your Leadership, Your Organisation and Your Life*. John Wiley and Sons Australia.

- Businessolver. (Mayo de 2017). *Businessolver workplace empathy monitor executive summary*. Obtenido de Businessolver: <https://info.businessolver.com/hubfs/workplace-empathy-monitor-executive-summary.pdf>
- Businessolver. (2023). *2023 State of workplace empathy: Businessolver's eighth annual report*. Obtenido de Businessolver: <https://www.businessolver.com/benefits-insights/>
- Caballero, T., Ducasse, V., & Regueiro, M. (2022). *La oratoria como ventaja competitiva en el mundo corporativo*. Trabajo final para obtener el título de Magister en Gerencia y Administración, Universidad de la República, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Montevideo. Obtenido de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/41035/1/TM%20Caballero%2c%20Ducasse%20y%20Reguerio.pdf>
- Cancialosi, C. (16 de Febrero de 2016). *The surprising Power of Appreciation At Work*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/chrisncancialosi/2016/02/16/the-surprising-power-of-appreciation-at-work/?sh=47dd1ecd4681>
- Cardon, M. S., Gregoire, D. A., Stevens, C. E., & Patel, P. C. (2013). Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. *Journal of Business Venturing*, 28, 373-396. doi:10.1016/j.jbusvent.2012.03.003
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511-532. doi:doi:10.5465/amr.2009.40633190
- Cardona, P., & García Lombardía, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- Carrión, S. (2011). *Curso de Practitioner en PNL*. Buenos Aires: Obelisco.
- Cascio, J. (29 de Abril de 2020). *Facing the Age of Chaos*. Obtenido de Medium: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Castellanos, N. (25 de Octubre de 2021). *Conoce tu cuerpo, conoce tu cerebro*. Nazareth Castellanos, *Neurocientífica*. Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=aBe5UVvZjWY>
- Catalyst. (14 de Septiembre de 2021). *Empathic Leaders Drive Employee Engagement and Innovation (Media Release)*. Obtenido de Catalyst: <https://www.catalyst.org/media-release/empathic-leaders-drive-employee-engagement-and-innovation-media-release/>
- Cedrés, D., & Mironi, G. (2022). *Felicidad Organizacional*. Trabajo final para obtener el título de Magister en Gerencia y Administración, Universidad de la República, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Montevideo.
- Cialdini, R. (2019). Aproveche la ciencia de la persuasión. En H. B. Review, *Inteligencia Emocional: Influencia y Persuasión* (págs. 17-30). Barcelona: Editorial Reverté S.A.

- Cialdini, R. B. (2022). *Influencia: La psicología de la persuasión*. Madrid: Harper Collins Ibérica S.A.
- Clark, T. R. (2020). *The 4 stages of Psychological Safety: Defining the path to inclusion and innovation*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Colquitt, J. A., & Salam, S. C. (2012). Foster Trust through Ability, Benevolence, and Integrity. (E. A. Locke, Ed.) *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management, Second*, 21.
- Colvin, G. (2015). *Humans are underrated: What High Achievers know that machines never will*. Nueva York: Penguin.
- Cresencia. (13 de 07 de 2020). *¿Qué es la neurocomunicación y para qué sirve?* Obtenido de Cresencia: <https://www.cresencia.es/que-es-neurocomunicacion/>
- Cuddy, A. (2016). *El poder de la presencia*. Barcelona: Urano.
- Cuitiño, A. L., Fros, P., & Lijtenstein, M. (2022). *Teletrabajo: Lineamientos para su implementación como modalidad de trabajo en las organizaciones*. Montevideo. Obtenido de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/34968/1/TM302.pdf>
- Damasio, A. R. (1997). *El error de Descartes La razón de las emoiones*. Santiago de Chile: Andrés Bello.
- Dane, E., & Brummel, B. J. (2013). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 1-24. doi:10.1177/0018726713487753
- David, S. (2019). Why Motivation is a Manager's Job. En H. B. Press, *HBR Guide to Motivating People* (págs. 01-08). Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Dehaene, S. (17 de Abril de 2023). *V. Completa. Cómo funciona nuestro cerebro. Stanislas Dehaene, neurocientífico*. Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=j9ElmcqgnE4>
- Dhami, S., & al-Nowaihi, A. (2012). Behavioral Economics. En V. S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior* (Second Edition ed., págs. 288-300). Academic Press. doi:<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-375000-6.00143-9>
- Dillon, K. (2018). *Guía HBR Relaciones de poder en la oficina*. Barcelona: Reverté Management.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketbal. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004-1012. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.1004>
- Docimo, K., & Littlehale, K. (2023). *El Triángulo Retórico: Ethos, Pathos, Logos*. Obtenido de StoryboardThat: <https://www.storyboardthat.com/es/articles/e/ethos-pathos-logos>
- Drucker, P. F. (Enero de 2005). Gestionarse a sí mismo. *Harvard Business Review Edición Especial*, 87-95.

- Dun & Bradstreet. (16 de Diciembre de 2021). *Por qué el liderazgo es crucial para ser data-driven*. Obtenido de Informa D&B S.A.U.: <https://www.empresaactual.com/por-que-el-liderazgo-es-crucial-para-ser-data-driven/>
- DW Documental. (2 de Abril de 2022). *¿Cómo afectan las caricias nuestra salud mental y física?* (DW Documental) Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=WMdmJJG1Bmo>
- Dweck, C. (2017). *Mindset - Updated Edition Changing The Way You Think To Fulfil Your Potential*. New York: The Random House Publishing.
- Editorial Ecoprensa, S.A. (13 de Septiembre de 2019). *Los empleados con estrés son un 60% menos productivos*. Obtenido de Eleconomista: <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/10074243/09/19/Los-empleados-con-estres-son-un-60-menos-productivos.html>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 350-383. doi:<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2023). *Psychological Safety Does Not Equal "Anything Goes"*. Obtenido de Amy c. Edmondson: https://amycedmondson.com/wp-content/uploads/2022/03/thumbnail_accountability-matrix-Vora-Skethchnote-1024x1024.png
- Edwards, G. (2011). *El Triángulo Dramático de Karpman Karpman – Cómo trascender los roles de perseguidor, salvador o víctima – Establece relaciones personales saludables*. Madrid: Gaia Ediciones.
- Egolf, D. B. (2012). *Human communication and the brain*. Lexington Books.
- El País. (12 de Noviembre de 2020). Los nuevos modelos de trabajo, más que un reto puntual provocado por el coronavirus. *EL PAÍS*. Obtenido de <https://elpais.com/economia/repensando-el-futuro/2020-11-12/los-nuevos-modelos-de-trabajo-mas-que-un-reto-puntual-provocado-por-el-coronavirus.html>
- Erez, A., Misangyi, V. F., Johnson, D. E., LePine, M. A., & Halverson, K. C. (2008). Stirring the hearts of followers: Charismatic leadership as the transferal of affect. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 602–616. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.602>
- Faleye, O., & Trahan, E. A. (Junio de 2011). Labor-Friendly Corporate Practices: Is What is Good for Employees Good for Shareholders? *Journal of Business Ethics*, 101(1), 1-27. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0705-9>
- Feedback: Una conversación difícil*. (2023). Obtenido de Mazars: <https://www.mazars.com.uy/Pagina-inicial/Insights/Nuestras-Publicaciones/Feed-back-Una-conversacion-dificil>
- Ferrari, J. R., & Díaz-Morales, J. F. (2007). Perceptions of Self-concept and Self-presentation by Procrastinators: Further Evidence. *The Spanish Journal of Psychology*, 10(1), 91-96.

- Ferrari, J. R., & Tice, D. M. (2000). Procrastination as a Self-Handicap for Men and Women: A Task-Avoidance Strategy in a Laboratory Setting. *Journal of Research in Personality*, 34, 73-83. doi:doi:10.1006/jrpe.1999.2261
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1998). *Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder* (Cuarta edición ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 200, S.A.
- Fox Cabane, O. (2013). *El mito del carisma: cómo cualquier persona perfeccionar el arte del magnetismo personal*. Argentina: Empresa Activa.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. London: Pitman Publishing Inc.
- Gagliardi, G. (2021). *The Nine formulas of Sun Tzu's The Art of War*. Obtenido de The Science of Strategy Institute: <https://scienceofstrategy.org/main/content/yin-and-yang-philosophy>
- Galanche López, J. A. (14 de Diciembre de 2022). *La transformación digital y los entornos VUCA+H y BANI*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/>: <https://es.linkedin.com/pulse/la-transformaci%C3%B3n-digital-y-los-entornos-vucah-bani-galache-l%C3%B3pez>
- Gallo, A. (2022). *Getting along: How to work with anyone (even difficult people)*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Gallo, A. (2023). What Is Psychological Safety? *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2023/02/what-is-psychological-safety>
- Gallo, A., Moss Kanter, R., Molinsky, A., Green Carmichael, S., Sanchez, C., Dunning, D., . . . Chamorro-Premuzic, T. (2013). *Confidence (HBR Emotional Intelligence Series)*. Boston, Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Business School Publishing Corporation. Obtenido de https://www.google.com.uy/books/edition/Confidence_HBR_Emotional_Intelligence_Se/hy9mDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1
- Gallo, C. (2014). *HABLE COMO EN TED. Nueve secretos para comunicar utilizados por los mejores*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.
- Garrad, L., & Chamorro, T. (2019). The Best Leaders Show People That Their Works Matters. En H. B. Press, *HBR Guide to Motivating People* (págs. 105-110). Boston: Harvar Business School Publishing Corporation.
- Garvey Berger, J. (25 de Julio de 2017). *Making Sense of Complexity - an introduction to Cynefin*. Obtenido de Youtube: https://www.youtube.com/watch?v=epXqgrm2hs4&ab_channel=CultivatingLeadership
- Gentry, W. A., Weber, T. J., & Sadri, G. (Abril de 2007). *Empathy in the workplace: A tool for effective leadership*. Obtenido de Cclinnovation.org: <https://cclinnovation.org/wp-content/uploads/2020/03/empathyintheworkplace.pdf>

- Giles, S. (15 de Marzo de 2016). *The most important leadership competencies, according to leaders around the world*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>
- Gilmour, M. (2019). *The Power of Rapport: A practical guide to build trust, increase productivity and develop authentic connections*. Partridge Publishing Singapore.
- Goldsmith, M. (27 de Febrero de 2007). *Marshall Goldsmith and FeedForward*. Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=tFX74Glxca4>
- Goldsmith, M. (s.f.). *FeedForward*. Obtenido de marshallgoldsmithfeedforward: <http://www.marshallgoldsmithfeedforward.com/espanol/FeedForwardTool-espanol.htm>
- Goleman, D. (1997). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires, Argentina: VERLAP S.A.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo El poder de la Inteligencia emocional* (Primera ed.). (C. Mayor, Trad.) Barcelona, Cataluña, España: Ediciones B, S. A.
- Goleman, D. (9 de Junio de 2014). *Daniel Goleman on how to give feedback the right way*. Obtenido de YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=ZlzBkqVfV8A&ab_channel=AnthonyGell
- Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?* (D. H. Chambers, Trad.) Barcelona: © Ediciones B, S. A.
- Goleman, D. (2021). *La inteligencia emocional por qué es más importante el cociente intelectual*. (E. Mateo, Trad.) Ciudad de México: Penguin Random House Grupo Editorial, S. A.
- González, M. (2017). Mindfulness for people who are too busy to meditate. En H. B. Press, *Mindfulness HBR Emotional Intelligence Series* (págs. 74-77). Boston: Harvard Business Review Press.
- Grant, A. (Marzo de 2020). *La verdadera razón de por qué procrastinas*. (TED) Obtenido de TED Worklife with Adam Grant: https://www.ted.com/talks/worklife_with_adam_grant_the_real_reason_you_procrastinate?language=es&subtitle=es
- Great Place to Work. (2022). *El caso de negocio para una cultura de alta confianza*.
- Great Place to Work Uruguay. (2023). *The great book: Liderazgo*.
- Greenberg, J., Reiner, K., & Meiran, N. (2012). "Mind the Trap": Mindfulness Practice Reduces Cognitive Rigidity. *PLoS ONE*. doi:doi:10.1371/journal.pone.0036206
- Grötsch, K. (2022). *Ingeniería de la experiencia*. Editorial Almuzara.
- Harriott, J., & Ferrari, J. R. (1996). Prevalence of procrastinations among samples of adults. *Psychological Reports*(78), 611-616.
- Harvard Business Review. (2012). El aprendizaje del carisma. En H. B. Review, *Inteligencia emocional: Influencia y Persuasión* (pág. 49). Boston: Harvard Business Review Press.

- Harvard Business Review. (2016). *Cómo mantener una conversación difícil*. Barcelona: Reverté, S.A.
- Harvard Business Review Press. (2018). *Guías HBR: Inteligencia Emocional*. Barcelona, España: REVERTÉ MANAGEMENT S. A.
- Harvard Business School Publishing Corporation. (2019). HBR'S 10 must reads On Building a Great Culture. En P. Zak, *The Neuroscience of Trust* (págs. 70-85). Boston: Harvard Business Review Press.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 695–702. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>
- Heath, D., & Heath, C. (2014). *Decídete. Cómo tomar mejores decisiones en la vida y el trabajo*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of ADAPTIVE LEADERSHIP*. Boston: Harvard Business Press.
- Hill, L. A., & Lineback, K. (2019). Tres cosas que deberían hacer los directivos a diario. En S. I. HBR, *Influencia y persuasión* (pág. 41). Boston: Harvard Business Review.
- House, R. J. (1999). *The Rise and Decline of Charismatic Leadership*. The Wharton School. Philadelphia: The Wharton School.
- Hurley, R. F. (2012). *The Decision to Trust: How Leaders Create High-Trust Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- International Journal of Transactional Analysis Research & Practice. (2023). *International Journal of Transactional Analysis Research & Practice*. Obtenido de IJTARP: <https://www.ijtarp.org/>
- International Transactional Analysis Association. (2023). *International Transactional Analysis Association*. Obtenido de ITAA: <https://www.itaaworld.org/>
- Ivanchenko, S., Marichal, G., & Soto, M. (2021). *Talentos y competencias para el liderazgo, en un entorno VUCA*. Trabajo final para obtener el título de Magister en Gerencia y Administración, Universidad de la República, Facultad de Ciencias Económicas y de administración, Montevideo.
- Jajamovich, M. (2020). *Agilidad en 4 estaciones*. Editorial Temas.
- James, M., & Jongeward, D. (1971). *Born to win: Transactional analysis with gestalt experiments*. San Francisco.
- James, R. F., & James, M. L. (2004). Teaching career and technical skills in a "mini" business world. *Business Education Forum*, 59, 39-41.
- Jones, E. G., & Mendell, L. M. (30 de Abril de 1999). Assessing the Decade of the Brain. *Science*, 284(5415), 739. Obtenido de <https://www.science.org/doi/10.1126/science.284.5415.739>
- Jones, M. R. (1955). *Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 2). University of Nebraska Press.

- Kahneman, D. (2011). *Pensar rápido, pensar despacio*. Barcelona, España: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Karpman, S. (2014). *A Game Free Life. The New Transactional Analysis of Intimacy, Openness and Happiness*. San Francisco: Drama Triangle Publications.
- Kimmel, B. B. (6 de Junio de 2016). *Leaders Wake Up! Trust is a Hard Asset*. Obtenido de Trust Across America-Trust Around the World™: <https://www.trustacrossamerica.com/blog/?p=3234>
- Kogan, N. (2023). 6 Science-Backed Ways to Improve Your Well-Being at Work. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2023/07/6-science-backed-ways-to-improve-your-well-being-at-work?language=es>
- Kohlrieser, G. (s.f.). George Kohlrieser: "El mayor desafío de los líderes es generar confianza". WOBI. (WOBI, Entrevistador) Facebook Watch. Obtenido de Facebook Watch: <https://www.facebook.com/wobi.es/videos/george-kohlrieser-el-mayor-desaf%C3%ADo-de-los-l%C3%ADderes-es-generar-confianza/235759664517263/>
- Kok, J., & van den Heuvel, S. C. (2018). *Leading in a VUCA World Integrating Leadership, Discernment and Spirituality*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva Global y empresarial* (Decimocuarta ed.). D.F.: Mc Graw Hill.
- Kotzé, M., & Nel, P. (2015). The influence of trait-emotional intelligence on authentic leadership. 13(1), 1-9. doi:10.4102/sajhrm.v13i1.716
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2018). *El desafío del liderazgo* (sexta ed.). Bostón, Barcelona, España: Reverté.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2018). *El desafío del liderazgo* (Sexta ed.). Barcelona, España: Reverté.
- Krznaric, R. (2014). *Empathy: Why it matters, and how to get it*. Nueva York: Pinguin.
- La Ventana de Johari y sus 4 Cuadrantes: Potente Herramienta de Autoanálisis*. (4 de Septiembre de 2017). Obtenido de Ceolevel: <https://www.ceolevel.com/wp-content/uploads/2017/09/ventanadejohari.jpg>
- Lam, M. (26 de Mayo de 2021). *El Modelo Cynefin*. Obtenido de Thinking With You: https://thinkingwithyou.com/wp-content/uploads/2021/05/cynefin_2021-12.jpg
- Langer, E. (2017). Mindfulness in the Age of Complexity. En H. B. Press, *Mindfulness HBR Emotional Intelligence Series* (págs. 27-28). Boston: Harvard Business Review Press.
- Lectera. (2023). *The world of VUCA and life-hacks to survive there from Lectera and the International Academy of Management*. Obtenido de Lectera: <https://lectera.com/magazine/articles/the-world-of-vuca-and-life-hacks-to-survive-there-from-lectera-and-the-international-academy-of-management>

- Lee, D., & Seo, H. (2016). Neural Basis of Strategic Decision Making. *Trends in Neuroscience*, 39, 40-48. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tins.2015.11.002>
- Liard, P., Longo, R., & Pasini, E. (2021). *La gestión de los recursos humanos a distancia*. Montevideo. Obtenido de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/41525/1/TM%20Liard%2c%20Longo%20y%20Pasini.pdf>
- Licea Jiménez, L. (2002). La inteligencia emocional: herramienta fundamental para el trabajador de la salud. *Enferm IMSS*, 121-123. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2002/eim023a.pdf>
- Lieberman, C. (26 de Marzo de 2019). Procrastinar no es un asunto de holgazanería, sino de manejo de las emociones. *The New York Times*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/es/2019/03/26/espanol/como-evitar-la-procrastinacion.html>
- Lieberman, M. D. (2013). *Social: Why our brains are wired to connect*. Oxford: Oxford University Press.
- Luft, J., & Ingham, H. (1961). The Johari Window: A Graphic model of awareness in interpersonal relations. *Human Relations*, 5(1), 6.
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (2016). *Managing in a VUCA World*. Londres: Springer. doi:10.1007/978-3-319-16889-0
- Manes, F. (4 de Diciembre de 2015). "*La neurociencia y la toma de decisiones*" por facundo Manes. Obtenido de YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=2_48SUP-Bfg
- Manes, F. (26 de Enero de 2016). *Toma de decisiones y creatividad. Perspectivas de la neurociencia*. Obtenido de Youtube: https://www.youtube.com/watch?v=KO6ju_qIUk4
- March, M., Dolan, S., & Tzafrir, S. (2010). The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 771-794. doi:<https://doi.org/10.1348/096317909X473903>
- Mauritz, S. (29 de Octubre de 2022). *BANI statt VUCA – Die neue Welt*. Obtenido de Resilienz Akademie: <https://www.resilienz-akademie.com/bani-statt-vuca-die-neue-welt/>
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea S.A. De Ediciones.
- Mehrabian, A. (1971). *Silent Message*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, Inc.
- Mehrabian, A., & Ferris, S. R. (1967). Inference of attitudes from non-verbal communication in two channels. *Journal of Consulting Psychology*, 31, 248-252.
- Mehrabian, A., & Williams, M. (1967). Decoding of inconsistent communications. *Journal of personality and Social Psychology*, 6, 109-114.

- Miller, J. (19 de Junio de 2020). *This is the most Underrated Way to Be a Better Leader in Everything You Do*. Obtenido de The muse: <https://www.themuse.com/advice/this-is-the-most-underrated-way-to-be-a-better-leader-in-everything-you-do>
- Mishra, A. (2021). Do Organizations Need Emotionally Intelligent Leadership at the Workplace? En F. Mário, *Leadership*. IntechOpen. doi:10.5772/intechopen.100294
- Montero, E., & Urrutia, K. (2020). *Agilidad: Habilidad para adaptarse al cambio*. Montevideo. Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.uy/publicaciones/informes>
- Mortensen, M., & Neeley, T. B. (2012). Reflected Knowledge and Trust in Global Collaboration. *Management Science*, 2207-2224. doi:10.2307/23359587
- Moseley, C. (28 de Agosto de 2019). *What is collaborative leadership?* Obtenido de Jostle Corporation: <https://blog.jostle.me/blog/what-is-collaborative-leadership>
- Navarro, B. (2021). *El liderazgo en tiempos de pandemia: cambios y nuevas tendencias para el siglo XXI*. Obtenido de https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2021/DIEEE014_2021_BEANAV_LidPan.pdf
- Nelson, S. (2020). *The Business of friendship: Making the most of our relationship where we spend most of our time*. United States of America: HarperCollins Leadership.
- O'Connor, J., & Seymour, J. (2022). *Introducción a la PNL Cómo descubrir y emplear la excelencia para obtener optimos resultados personales y profesionales* (Primera ed.). Madrid: Urano Vintage.
- Olmo, H. R. (Mayo de 2013). Entrevista con Mario Alonso Puig: "Cuando se mata la ilusión de una persona se está matando a la persona". *Capital Humano*(276), 52-58. Obtenido de Cuando se mata la ilusión de una persona se está matando a la persona: https://factorhuma.org/attachments_secure/article/10264/c392_entrevista_con_mario_alonso_puig.pdf
- Opi, J. M. (2015). *Las claves del comportamiento humano: Análisis Transaccional aplicado al autoconocimiento y a la comprensión de las personas*. Barcelona: Amat Editorial.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., & Switzler, A. (2016). *Conversaciones Cruciales: Nuevas claves para gestionar con éxito situaciones críticas* (Segunda ed.). (McGraw-Hill, Ed.) Barcelona: Ediciones Urano, S.A.U.
- Peña Acuña, B., Parra Meroño, M. C., & Beltrán Bueno, M. A. (2014). Liderazgo resonante en el mundo empresarial. En D. (. Capdevilla Domínguez, *Parámetros actuales de evaluación para la comunicación persuasiva* (págs. 315-328). Madrid, España: Visión Libros.
- Peñalver, A. (Junio de 2019). Neuroliderazgo, la última frontera del management. *CCA INSIGHT*. Obtenido de <https://intranet.globalcci.org/wp-content/uploads/tribuna-neurociencia.pdf>

- Peñalver, A. (2022). *El líder 5.0 Cómo liderar con éxito las organizaciones en la nueva sociedad digital*. España: Gestión 2000.
- Perel, E. (s.f.). *How's Work? with Esther Perel*. Recuperado el 2023 de 11 de 30, de https://uploads-ssl.webflow.com/5dcca18138d58ced81a86753/5e5fd399b8ecfa686f1f4006_How%27s%20Work%20Prologue.docx%20%283%29.pdf
- Pérez, O. (10 de marzo de 2023). *Los beneficios de tener un ambiente laboral positivo*. Obtenido de PeopleNext: <https://blog.peoplenext.com/beneficios-de-un-ambiente-laboral-positivo>
- Perloff, R. M. (1993). *The dynamics of persuasion*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Perrone, Á. (2015). *Transformar tu vida con PNL - Holístico*. Montevideo, Uruguay: Ediciones B.
- Plachta, G. (2017). *PNL Mapas para el cambio*. Buenos Aires: Alhué.
- Polman, P., & Winston, A. (2021). *Net Positive how courageous companies thrive by giving more than they take*. Boston: Harvard Business Review Press. Obtenido de https://www.google.com.uy/books/edition/Net_Positive/JRcWEAAQBAJ?hl=es&gbpv=1
- Project Management Institute. (2023). <https://www.pmi.org/disciplined-agile/process/dae>. Obtenido de PMI Disciplined Agile: <https://www.pmi.org/disciplined-agile/process/dae>
- Pryisma. (7 de Septiembre de 2021). *Pryisma*. Obtenido de Pryisma: <https://www.pryisma.es/blog/neuromarketing/neurocomunicacion-la-comunicacion-interna-y-externa-verdaderamente-eficientes/>
- Puig, M. A. (28 de 11 de 2016). *Youtube*. Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=XeYXzmEBp3I>
- Raikar, S. P. (31 de Octubre de 2023). limbic system. *Encyclopedia Britannica*. Obtenido de <https://www.britannica.com/science/limbic-system>
- Rangel, A., & Clithero, J. A. (2014). Chapter 8 - The Computation of Stimulus Values in Simple Choice. En P. W. Glimcher, & E. Fehr (Edits.), *Neuroeconomics* (Second Edition ed., págs. 125-148). Academic Press. doi:<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-416008-8.00008-5>
- Real Academia Española. (2023). *Neurociencia*. Obtenido de RAE: <https://dle.rae.es/neurociencia>
- Reeve, J. (2010). *Motivación y Emoción* (Quinta ed.). Ciudad de México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/22488921e36d90caeef3d8973d805dcb.pdf>
- Rocha López, D. F. (16 de Enero de 2017). *Escuela Internacional de Neurociencia Empresarial*. Obtenido de Decisiones, ¿cómo es el mecanismo en el cerebro?: <https://www.escoeuniversitas.com/decisiones-y-cerebro/>
- Rogers, C. R. (2016). *El proceso de convertirse en persona: Mi técnica terapéutica*. Titivillus.

- Rojas Estapé, M. (2018). *Cómo hacer que te pasen cosas buenas: Entiende tu cerebro, gestiona tus emociones, mejora tu vida*. Barcelona: Espasa libros S.L.U.
- Rojas Estapé, M. (29 de Julio de 2022). *¿Es la oxitocina el nuevo cortisol en este nuevo libro?* Obtenido de Youtube: https://www.youtube.com/watch?v=5BdBq_eveFQ
- Rojas, E. (21 de Julio de 2022). *Episodio #12 La empatía - Todo lo que tienes que saber sobre la vida*. Obtenido de Spotify: <https://open.spotify.com/episode/1xDihfV3i1PRqz9FxCW82H?si=v0DdRQ1QRv-jKo0dabRqmw&nd=1>
- Romero Gil, J. d. (2001). Clima laboral y bienestar psicológico en una empresa pública. *Archivo de prevención de riesgos laborales*, 17-23. Obtenido de https://archivosdeprevencion.eu/view_document.php?tpd=2&i=1260
- Ruiz, S. (13 de Diciembre de 2021). *Liderazgo Sostenible: ¿Qué competencias se precisan para navegar en este nuevo entorno?* Obtenido de CincoDías: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/12/10/idearium/1639136120_962254.html
- Sánchez, M. (15 de Febrero de 2022). *¿Qué diferencia hay entre emoción y sentimiento?* Obtenido de El Mundo: <https://www.elmundo.es/como/2022/02/14/620a77f5fdddf867f8b4578.html>
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and Organizational Change Through Group Methods*. Cambridge: John Wiley & Sons, Inc.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *Organizational Climate and Culture*. Oxford: Oxford University Press. Obtenido de https://www.google.com.uy/books/edition/The_Oxford_Handbook_of_Organizational_Cl/7zVjAAwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=climate+and+culture+organizational&printsec=frontcover
- Scott, K. (2017). *Radical Candor*. Londres: Macmillan.
- Seppala, E., & Cameron, K. (2019). *Positive Work Cultures Are More Productive*. En H. B. Press. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Shamir, B., Arthur, M. B., & House, R. J. (1994). The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research. *The Leadership Quarterly*, 5(1), 25-42. doi:[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90004-3](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90004-3)
- Sigman, M. (29 de Septiembre de 2016). *Las Neurociencias y las decisiones para la transformación - Mariano Sigman*. Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=Qoo135U5CPE>
- Sigman, M. (2022). *El poder de las palabras*. Buenos Aires: Pinguin Random House Grupo Editorial.

- Sirois, F. M., & Pychyl, T. A. (2013). Procrastination and the priority of short-term mood regulation: Consequences for future self. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(2), 115-127. doi:10.1111/spc3.12011
- Slezak, P. (24 de Octubre de 2022). *The power of vulnerability when it comes to giving feedback. LEADING PEOPLE, PROVIDING FEEDBACK AND COACHING*. Obtenido de hellomonday: <https://www.hellomonday.co/leading-people/the-power-of-vulnerability-when-it-comes-to-giving-feedback/>
- Sloyan, R. M., & Ludema, J. D. (2012). That's Not How I see It: How Trust in the Organization, Leadership, Process, and Outcome Influence Individual Responses to Organizational Change. *Research in Organizational Change and Development*, 18, 233-277. doi:[https://doi.org/10.1108/S0897-3016\(2010\)0000018011](https://doi.org/10.1108/S0897-3016(2010)0000018011)
- Snowden, D. (11 de Julio de 2010). *The Cynefin Framework*. Obtenido de Youtube: https://www.youtube.com/watch?v=N7oz366X0-8&t=131s&ab_channel=CognitiveEdge
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 68-76. Obtenido de <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>
- Soft Skills Definition*. (1 de 12 de 2023). Obtenido de Collins Dictionary: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/soft-skills?showCookiePolicy=true>
- Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? *BEHAVIORAL AND BRAIN SCIENCES*, 23, 645-726.
- Steiner, C. (1974). *Transactional Analysis of Life Scripts: Script People Live*. New York: Grove Press.
- Stewart, I., & Joines, V. (2002). *TA Today A New Introduction to Transactional Analysis*. London: Lifespace Publishing.
- Stone, D., & Heen, S. (2014). *Thanks for the feedback*. New York: Viking Penguin.
- Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (2010). *Difficult Conversations*. New York: PENGUIN BOOKS.
- Stuart, C. E. (2020). *Cynefin Framework as a guide to agile leadership*. norderstedt: BoD – Books on Demand.
- The Cynefin Company. (23 de Febrero de 2023). *The Cynefin Framework - A Leader's Framework for Decision Making and Action*. Obtenido de Youtube: https://www.youtube.com/watch?v=ogtpxA6brGo&ab_channel=TheCynefinCompany
- Toi, H., & Lim, T. (2023). *Think Coach Thrive: Fortifying antifragility in organization through workplace coaching*. Singapore: Write Editions.
- Turrado, N. (7 de Abril de 2023). *Aplicando el marco de Cynefin en la toma de decisiones y la gestión eficiente de proyectos SEO*. Obtenido de AnalistaSEO: <https://www.analistaseo.es/posicionamiento-buscadores/framework->

cynefin/#:~:text=El%20marco%20de%20Cynefin%20es,eviten%20que%20saltemos%20al%20caos.

- Unicef Misión #6 - Toma de decisiones. (s.f.). Obtenido de Unicef:
<https://www.unicef.org/lac/misi%C3%B3n-6-toma-de-decisiones>
- Uzzi, B., & Dunlap, S. (2012). Make Your Enemies Your Allies. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2012/05/make-your-enemies-your-allies>
- Valderrama, B. (2019). Transformación digital y organizaciones ágiles. *ARANDU-UTIC – Revista Científica Internacional*, VI(1), 15-54. Obtenido de <https://www.utic.edu.py/revista.ojs/revistas/6/pdf/1.pdf>
- Van Bommel, T. (2021). *The Power of Empathy in Times of Crisis and Beyond*. Obtenido de CATALYST: <https://www.catalyst.org/reports/empathy-work-strategy-crisis/>
- Van Emde Boas, P., Van Emde Boas, G., Xie, K., & Zhao, B. (2022). *Analyzing the Logic of Sun Tzu in "The Art of War", Using Mind Maps*. Springer Nature Singapore.
doi:<https://doi.org/10.1007/978-981-19-6250-9>
- Vertovec, S. (25 de Septiembre de 2007). Super-diversity and its implications. *Ethnic and Racial Studies*, 30(6), 1024-1054. doi:<https://doi.org/10.1080/01419870701599465>
- Von Clausewitz, C. (2015). *On Small War* (Primera ed.). (C. Daase, J. W. Davis, Edits., C. Daase, & J. W. Davis, Trads.) Oxford: CPI Group (UK) Ltd.
- Wang, R. R. (s.f.). *Internet Encyclopedia of Philosophy*. Obtenido de Yinyang (Yin-yang):
<https://iep.utm.edu/yinyang/>
- Warren G., B., & Burt, N. (2003). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Reino Unido: HarperCollins.
- Wellins, R. S., & Sinar, E. (Mayo de 2016). The Hard Science Behind Soft Skills. *Chief Learning Officer*, 50-51. Obtenido de <https://www.newhorizons.com/Portals/278/Documents/The%20Hard%20Science%20Behind%20Soft%20Skills.pdf>
- Wenk-Sormaz, H. (Mar-Abr de 2005). Meditation can reduce habitual responding. *Altern Ther Health Med*, 42-58.
- WGU Missouri. (15 de Enero de 2021). *What is adaptive leadership?* Obtenido de WGU:
<https://www.wgu.edu/blog/what-adaptive-leadership2101.html#close>
- Whitelaw, G. (2012). *The Zen Leader: 10 Ways to Go from Barely Managing to Leading Fearlessly*. Nueva Jersey: Career Press.
- Wilson III, E. J. (21 de Septiembre de 2015). *Empathy Is Still Lacking in the Leaders Who Need It Most*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2015/09/empathy-is-still-lacking-in-the-leaders-who-need-it-most>

- Woko. (2023). *Hormonas y emociones: la química detrás de la decisión*. Obtenido de Woko: <https://woko.agency/blog/hormonas-y-emociones-la-quimica-detras-de-la-decision/#:~:text=En%20resumen%2C%20nuestras%20hormonas%20desempe%C3%B1an,y%20evaluaci%C3%B3n%20de%20la%20informaci%C3%B3n>.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (Agosto de 1982). Cross-situational, multimethod research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human performance*, 30(1), 87-108. doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90235-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90235-5)
- Zak, P. (1 de Noviembre de 2011). *Paul Zak: confianza, moral... y oxitocina*. (TED) Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=rFAdIU2ETjU&t=15s>
- Zak, P. J. (2012). *La molécula de la felicidad: El origen del amor, la confianza y la prosperidad*. Barcelona: Ediciones Urano S.A.

8 GLOSARIO

Agilidad organizacional	Capacidad de una organización para renovarse, adaptarse y reconocer rápidamente las oportunidades que se presentan en el mercado, con el principal objetivo de tener éxito en un ambiente en constante cambio, incierto y turbulento, mejorando su efectividad y productividad en todos los ámbitos y situaciones.
Autoconocimiento	Es la capacidad de identificar y comprender las emociones y sentimientos propios, y como estas inciden tanto en los pensamientos como en las acciones (y a la inversa).
Autorregulación	Capacidad para dirigir las emociones de un modo que nos permita cumplir con nuestro trabajo, lograr un objetivo u obtener un beneficio.
<i>Akrasia</i>	Palabra griega que se refiere a actuar en contra de nuestro mejor juicio.
Análisis Transaccional	Herramienta valiosa que permite identificar los estados emocionales de los participantes en una comunicación. Es una teoría de la personalidad y una teoría de la comunicación, que permite comprender y mejorar la calidad de las relaciones interpersonales.
BANI	Modelo que permite conocer mejor el contexto y tener suficientes herramientas para enfrentar las situaciones caóticas del presente.
<i>Cynefin</i>	Modelo que orienta el comportamiento de los líderes para tomar decisiones, otorgándole herramientas o instrumentos que les permiten ver las cosas desde nuevas perspectivas, les ayuda a comprender sus desafíos y tomar decisiones en contexto.
Carisma	Resultado de conductas no verbales específicas que buscan tres elementos fundamentales, como son dar la impresión o la proyección combinada de posesión de poder, cordialidad y por consecuencia presencia.

Clima organizacional	Percepción colectiva de los valores, normas y expectativas que prevalecen en una organización.
Coaching	Acompañamiento de un especialista para mejorar el desempeño, a través de una guía práctica para potenciar o desarrollar habilidades.
Confianza	Es una emoción positiva, consciente y voluntaria. Es creer, a pesar de no tener el control de una situación, que algo sucederá.
Conversación difícil	Cualquier cosa sobre la cual cueste trabajo hablar; que nos hace sentir incómodos o ansiosos, y no se limita a temas importantes, siempre que nos sentimos vulnerables o creemos que nuestra autoestima está comprometida, cuando los asuntos que se tratan son importantes y el resultado es incierto, cuando tenemos un interés en lo que se discute o por las personas con quienes discutimos.
Cultura cognitiva	Hace referencia a los valores intelectuales compartidos, normas y presunciones que orientan a los colaboradores a progresar. La cultura cognitiva se transmite de manera verbal.
Cultura emocional	Se transmite a través del lenguaje paraverbal y corporal; y se define como el conjunto de valores afectivos compartidos, normas y suposiciones que rigen las emociones que tienen los colaboradores y cómo son expresadas.
Cultura organizacional	Conjunto de normas, valores, creencias y prácticas compartidas que modelan la identidad colectiva y los modos de actuación de una organización.
Decisión	Determinación, resolución que se toma, producto de un proceso mental-cognitivo específico de un individuo o un grupo de personas u organizaciones.
Ecología	Equilibrio entre las consideraciones de las aspiraciones y necesidades personales de los colaboradores, y del valor que tiene esta consideración en el resultado y objetivos finales que la organización desea alcanzar.

Emoción	Reacciones psicofisiológicas ante un cambio o estímulos externos.
<i>Empatheia</i>	Palabra griega que significa “sentir por dentro”.
Empatía	Es una competencia principal de la inteligencia emocional. Un sentimiento de identificación con alguien, que lleva a comprender su mundo emocional.
<i>Ethos</i>	Principios de persuasión de Aristóteles - Se refiere a la credibilidad, apela a la autoridad y honestidad del emisor u orador.
Escucha activa	Prestar atención a la comunicación tanto verbal como no verbal de las otras personas, realizando los silencios pertinentes y formulando las preguntas adecuadas.
<i>Feedback</i>	Método para evaluar el desempeño o el comportamiento de una persona en una organización, teniendo en cuenta los objetivos, la cultura organizacional o pautas proporcionadas previamente.
<i>Feedforward</i>	Variante del <i>feedback</i> que permite reflexionar sobre las decisiones futuras, dando la oportunidad de elegir el mejor camino posible.
Gestión	Acción y efecto de administrar.
Habilidad Social	Capacidad que está interconectada con la empatía, consiste en percibir con certeza los sentimientos de otros y reconocer el impacto que tienen estos sobre su conducta.
Inteligencia emocional	Resultado de una mezcla de habilidades aprendidas y de talentos naturales [...] es, en parte, predisposición genética; en parte, experiencia vital, y en parte, el resultado de algunas viejas lecciones. Es tener las habilidades de ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas.

Juegos Psicológicos	Patrones disfuncionales de interacción que los individuos inconscientemente emplean, para satisfacer algunas de sus necesidades psicológicas y lograr beneficios en aspectos sociales y emocionales.
Liderazgo	Conjunto de habilidades gerenciales que aplica una persona para conseguir “resultados excelentes de forma ágil, innovadora y eficiente, involucrando de forma positiva a sus stakeholders”.
Logos	Principios de persuasión de Aristóteles - Se basa en la lógica del discurso, apela a la razón, a la causa y efecto (evidencia), por medio de datos y estadísticas.
Mindfulness	También llamada atención plena, es el proceso de notar activamente cosas nuevas, lo que nos pone en el presente y nos permite reducir el estrés, desbloquear la creatividad y mejorar el rendimiento.
Motivación	Es el surgimiento de pensamientos íntimos y las inferencias relativas a propósitos conscientes, que se generan a partir de la observación de conductas.
Neuroeconomía	Estudio de la “actividad neuronal en el cerebro humano cuando se toman decisiones. Combina métodos y teorías de la neurociencia, la psicología, la economía y la informática para estudiar las variables que calcula el cerebro para tomar diferentes tipos de decisiones; cómo la neurobiología subyacente implementa y restringe estos cálculos; y las implicaciones de este conocimiento para la comprensión del comportamiento y el bienestar.
Neurociencia	Ciencia transversal que se ocupa del sistema nervioso o de cada uno de sus diversos aspectos y funciones especializadas.

Neurocomunicación	Es la aplicación de la neurociencia al conocimiento de los procesos de comunicación de las personas.
<i>Pathos</i>	Principios de persuasión de Aristóteles - Refiere a la capacidad de generar emociones (atractivo emocional) en el receptor para modificar conductas.
Persuasión	Capacidad de influir en actitudes o comportamientos de los demás mediante el uso de diferentes técnicas y principios psicológicos.
Presencia	Es ser auténticos, es tener la sensación de estar visibles tanto física como mentalmente, actuando con seguridad, siendo coherentes con las propias acciones y emociones.
Procrastinación	Acto de postergar, aplazar o demorar intencionalmente actividades o situaciones que deben atenderse, reemplazándolas por otras más irrelevantes o agradables.
<i>Procrastināre</i>	Palabra de origen latín que significa postergar o aplazar algo para el día siguiente.
<i>Rapport</i>	Es la conexión o sintonía entre dos personas, siendo un estado de comprensión, empatía y confianza mutua entre éstas.
Razón	Facultad del ser humano de pensar, reflexionar para llegar a una conclusión o formar juicios de una determinada situación o cosa.
Sentimiento	Evaluaciones conscientes de las emociones.
<i>Stakeholders</i>	Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización.
<i>Soft skills</i>	Cualidades deseables para ciertas formas de empleo que no dependen de los conocimientos adquiridos.

Teoría de las caricias “ <i>Strokes</i> ”	Teoría que habla acerca de que el desarrollo intelectual y emocional de los seres humanos depende en buena parte de la abundancia o escasez de señales de afecto que reciba durante su vida, centrándose en lo que sucede en la infancia temprana.
Teoría del Guión	Se basa en la idea de que cada persona desarrolla un "Guión de vida" durante la infancia, basado en mensajes y experiencias con los padres y otras figuras importantes.
Triangulo Dramático	Son las dinámicas disfuncionales en las relaciones interpersonales, situaciones en la que tres personas están involucradas en un ciclo de roles de persecutor, salvador y víctima.
Programación Neurolingüística	Modelo de comunicación que se enfoca en identificar en personas destacadas en una determinada área, los patrones que tienen en sus formas de pensar y como estos influyen en su comportamiento, por medio de procesos neurológicos que suceden en el cerebro.
<i>Psychological Safety</i>	Concepto propuesto por Edgard Schein y Warren Bennis que hace referencia a la creencia compartida por los miembros de un equipo de que está bien correr riesgos, expresar sus ideas e inquietudes, alzar la voz ante las preguntas y admitir los errores, todo ello sin temor a las consecuencias negativas.
VUCA + H	Acrónimo que define a los entornos altamente volátiles, complejos, inciertos, ambiguos e hiperconectados.

9 ANEXOS

9.1 ANEXO A

EFFECTOS FÍSICOS O MODOS DE INFLUENCIA

La neuroeconomía permite conocer las decisiones que va a tomar una persona antes incluso de que ella sea consciente de su decisión. Más aún, esta disciplina da la capacidad de influir en esas decisiones a través de varios efectos. Algunos ejemplos son:

Efecto	Descripción
Goggle	Presenta un estímulo primario que con anticipación se conoce que le gusta al colaborador, para después presentar un estímulo secundario que es el que le interesa al mando medio o superior para que dicho colaborador acepte y viceversa.
Halo y Diablo	Utiliza a la belleza como estímulo primario, el cual influye en el cerebro para activar el sistema de recompensa cerebral y hacer que las personas acepten todo lo que procede de la persona influyente, ya sean sus atributos físicos, psicológicos o las acciones que éste realice. El efecto diablo es lo contrario, por un atributo físico se prejuzga a una persona y se piensa que es incapaz de realizar determinadas tareas.
Pigmalión	Analiza la influencia directa del pensamiento que una persona tiene sobre otra y la forma en la que afecta a esta última. Aplicado al mundo de la gestión, se entiende que la imagen que todo jefe o líder tiene sobre sus colaboradores es la que determina cómo interactúan. El hecho de que tenga una imagen positiva hará que les trate de manera que se refleje la confianza que tiene sobre los colaboradores, reforzando así la seguridad del colaborador a nivel laboral.
Manada	Es la tendencia de imitar a los demás. Por medio de este efecto al influir o transmitir una idea a grupos pequeños, susceptibles, propensos o afines a los intereses de la persona influyente, indirectamente se puede alcanzar al resto del equipo o colaboradores.

Tabla 9.1 Efectos físicos o modos de influencia. Adaptado de (Bermejo, 2014)

9.2 ANEXO B

LA VENTANA DE JOHARI



Ilustración 9.1 La Ventana de Johari. Tomado de (La Ventana de Johari y sus 4 Cuadrantes: Potente Herramienta de Autoanálisis, 2017)

El modelo de La Ventana de Johari es una herramienta útil para mejorar la autopercepción y la percepción de los demás. Se basa en dos principios: aumentar la confianza mutua compartiendo información sobre uno mismo y aprender de la retroalimentación de los demás.

Es una herramienta de la psicología cognitiva que refleja el proceso de la comunicación y la dinámica de las relaciones personales. Está representada en 4 áreas (cuadrantes):

El área abierta o pública contiene aspectos que tanto la persona como los demás conocen de la propia persona. Incluye todo aquello que se decide compartir abiertamente: experiencias vividas, emociones sentidas, pensamientos e ideas expresadas.

El área ciega contiene aspectos de la persona que son evidentes para los demás, pero no para la propia persona. Puede incluir patrones de comportamiento, forma de relacionarse y rasgos de personalidad, que pasan desapercibidos para uno mismo. Recibir retroalimentación constructiva y observaciones de personas cercanas ayuda a tomar conciencia y reducir esta área desconocida. Aceptar sugerencias con apertura permite descubrir y mejorar elementos que de otro modo permanecerían ocultos.

El área oculta o privada contiene aspectos que la persona conoce de sí misma pero decide no revelar a los demás. Puede incluir pensamientos, emociones, rasgos de personalidad, experiencias, que prefiere mantener en reserva. Esta área permite preservar la individualidad y la intimidad. No obstante, expandir de forma selectiva esta zona compartiendo elementos importantes con personas de confianza, puede fortalecer las relaciones. Hay un equilibrio entre la privacidad necesaria y la apertura que fomenta la cercanía.

El área desconocida contiene aspectos ocultos tanto para la personas como para los demás. Representa áreas de la persona aún por descubrir, con potencial de crecimiento y desarrollo. Salir de la zona de confort mediante nuevas experiencias puede revelar talentos, habilidades y facetas de la personalidad previamente desconocidas. Ampliar los límites de esta área requiere valor para explorar lo nuevo y descubrir oportunidades de autorrealización. El crecimiento personal implica adentrarse en este cuadrante desconocido y transformarlo en conocimiento valioso.

9.3 ANEXO C

SEIS ESTRATEGIAS PARA GENERAR *RAPPORT*, ESTABLECER UNA BUENA RELACIÓN Y MEJORAR SU ENTORNO DE TRABAJO.

Estrategia 1 - Lenguaje Corporal: se refiere a la comunicación no verbal que se utiliza para expresar sentimientos y emociones. Gran parte del lenguaje corporal ocurre de forma inconsciente como respuesta física natural del cuerpo ante distintos estados emocionales. Con el tiempo, ciertos patrones del lenguaje corporal pueden volverse comportamientos aprendidos. Sin embargo, al tomar consciencia de la influencia del cuerpo, es posible regularlo intencionalmente para comunicar lo que se desea. Al aumentar la consciencia, también aumenta la capacidad de controlar el lenguaje corporal, independiente del estado emocional. Cuando se desarrolla esta habilidad, se puede emplear como una poderosa estrategia para establecer buenas relaciones, proyectando empatía y cercanía. La clave está en cultivar la conciencia de cómo el cuerpo comunica para luego elegir intencionalmente la postura, gestos y expresiones que generen una conexión positiva con otros. Aspectos claves:

**Sonríe – Cuida tu postura – Muévete con propósito – Reflexiona y regúlate
constantemente – Entiende el espacio personal – Espeja el lenguaje corporal**

Estrategia 2 - Comunicación: La comunicación tiene una influencia masiva en la habilidad para generar *rapport* y conectar con otros. La comunicación verbal, junto con el lenguaje corporal, son los medios principales que se usan para construir una relación y por ende, una conexión. A través de la comunicación verbal se conecta con otras personas, diciendo lo adecuado en el momento oportuno o infundiendo confianza con las palabras, además se brinda a las otras personas una ventana al mundo propio a través de las palabras,

permitiéndoles confiar o no. Si se usa de forma efectiva, la comunicación verbal es una poderosa herramienta para generar *rappport*. El uso correcto de las palabras en el momento adecuado puede cambiar completamente el día de alguien, incluso su vida. Por ello, es vital que primero se comprenda lo importante que es la comunicación verbal y, en segundo lugar, se desarrolle la habilidad de decir las palabras que las personas necesitan escuchar, independientemente del contexto. Generar *rappport* es el proceso de desarrollar una conexión emocional con otras personas. Por lo tanto, las palabras siempre deben iniciar o mantener una conexión emocional. Éste es el rol de la comunicación verbal para construir *rappport*, hablar con empatía, validación y ánimo en el momento justo. Asimismo, estas acciones pueden transformar la perspectiva de alguien. El poder está en las palabras cuando se usan intencionalmente para conectar con otros a un nivel emotivo profundo. Aspectos claves:

**Comunicar con el corazón – Escuchar para entender – Usar el nombre de las personas
– Aprovecha el paralenguaje**

Estrategia 3 - Autenticidad: si bien puede cultivarse, es una característica o rasgo más que una habilidad. En cuanto a la autenticidad, las personas son evaluadas constantemente por los demás a través de sus interacciones cotidianas. No pueden aprender a ser auténtico, pero sí pueden aprender a proyectar autenticidad a través de sus palabras y acciones. La autenticidad suele ser la manifestación externa de las intenciones internas de una persona y es muy evidente en la forma en que se interactúa con los demás.

La autenticidad en esencia se trata de ser fiel a sí mismo y luego mostrar eso al mundo diariamente. Se trata de ser honesto con sí mismo y tener la confianza de saber que la contribución que se hace hacia los demás es válida, que hay un propósito en la existencia. Se

trata de no poner máscaras a si mismo que promuevan una imagen o mensaje irreal. Ser auténtico significa ser confiadamente quien se es mientras se vive. Aspectos claves:

Pasión por las personas - Celebrar el fracaso

Estrategia 4 - Coherencia: es la diferencia entre lograr buenos resultados o grandes resultados. Sea cual sea el contexto, la coherencia siempre se caracteriza por el compromiso y la intención, y son elementos que llevarán al éxito en cualquier área de la vida. Un hecho importante es que cuando hay una falta de coherencia, los niveles de incertidumbre de una persona aumentan, esto no es bueno para generar *rapport*, ya que se necesita infundir certeza y confianza con la otra persona lo antes posible, sin esto no habrá *rapport*.

Ser coherente significa que independientemente de las influencias emocionales, las interacciones, porte y nivel de compromiso con las personas se mantienen igual. Si se es emocionalmente coherente, las personas no notarán un pico emocional o depresión en las interacciones y esta coherencia crea certeza y confianza. Aspectos claves:

Consistencia mental, emocional y social

Estrategia 5 – Energía y entusiasmo: Los constructores de energía son personas que transmiten positividad, energía y entusiasmo después de una interacción. Esta gente es como oro para una organización y debe ser apreciada ya que tienen la habilidad de cambiar la energía en una habitación con su sola presencia. La realidad es que muchas empresas carecen de estos vitales constructores de energía y se encuentran atascados con sustractores que requieren atención y apoyo constantes. Por otra parte, los sustractores de energía tienen el potencial de agotar la energía y el entusiasmo incluso del constructor de energía más fuerte. Muy a menudo, los constructores evitan por completo a los sustractores. Los sustractores

tienden a ser más complacientes y si no se les desafía, permanecerán estancados en una organización, a menudo independientemente de las personas que los rodean.

Estrategia 6 - Intencionalidad: Generar *rappport* es una habilidad que requiere acción intencional. Requiere que las personas dirijan su pensamiento y acciones hacia el establecimiento de una conexión emocional auténtica con otras personas. Algunas personas necesitarán más intencionalidad que otras. Sin embargo, no se puede simplemente permanecer pasivo y esperar que el *rappport* se desarrolle sin intención. Se necesita una acción ejecutada consistentemente para tener un impacto duradero. Aspectos claves:

Intencionalidad diaria – Intuición - Acción

Adaptado de (Gilmour, 2019)

9.4 ANEXO D

TECNICAS, HERRAMIENTAS Y MODELOS DE LA PNL

Reformulación (recapitulación): es una técnica que consiste en repetir con las mismas palabras lo que ha expresado el interlocutor, para verificar que se ha comprendido bien el mensaje y validar el contenido emocional.

Reencuadre: consiste en la capacidad de percibir cualquier situación o experiencia desde diferentes perspectivas, y centrarse en aquellas que resultan más útiles. De esta forma se descubre que, muchas veces, una situación aparentemente adversa puede convertirse en algo muy positivo. Existen dos tipos de reencuadre:

- **Reencuadre de contexto:** sostiene que casi todos los comportamientos son útiles en algún lugar, ya que pocos carecen de valor o propósito.
- **Reencuadre de contenido:** explicita que el significado puede ser el que cada quien quiera darle. Una misma experiencia puede verse desde múltiples perspectivas, y se puede elegir enfocar en aquella que resulte más productiva.

Sincronización: es reconocer e identificar el estado interno de la otra persona, predecir qué siente y piensa a través de sus comportamientos, y aceptarlos sin juzgar.

Metamodelo: es una técnica de comunicación que utiliza una serie de preguntas que intenta trastocar y aclarar las eliminaciones, distorsiones y generalizaciones del lenguaje, para desafiar (cuestionar) al hablante con el objetivo de rellenar la información perdida, aclarar significados, identificar limitaciones, abrir nuevas opciones, remodelar la estructura y dilucidar la información específica para dar sentido a la comunicación.

Ancla: es un estímulo que se asocia a un estado emocional o fisiológico deseado, con el objetivo de poder acceder a ese recurso interno de forma deliberada.

Posiciones perceptivas: son diferentes formas de analizar, experimentar o vivir cualquier experiencia, presente, recuerdo del pasado o proyecto a futuro. Consiste en colocarse mentalmente en el lugar de otra persona para comprender su perspectiva. Hay tres posiciones perceptivas principales:

1. Primera posición: es la perspectiva propia, los propios pensamientos, emociones y motivaciones. Es ponerse en el propio lugar.
2. Segunda posición: es ponerse en el lugar del otro, ver la situación desde la perspectiva de la otra persona. Permite aumentar la empatía y comprensión.
3. Tercera posición: es tomar una perspectiva de observador neutral, como si se fuese omnipresente. Permite analizar la interacción de manera objetiva.

Niveles neurológicos: Es un modelo simple y a la vez muy efectivo para comprender cómo elegimos actuar o reaccionar en un contexto específico. Hace referencia a una estructura de pensamiento que parte de lo más profundo y general a lo más superficial y específico. Utiliza preguntas que buscan responder al objeto o propósito; la identidad; las creencias y valores; las habilidades y capacidades; los comportamientos, y el entorno.

Adaptado de (O'Connor & Seymour, 2022) y Manual de Coaching con PNL del Instituto de programación neurolingüística de Uruguay.

9.5 ANEXO E

MEDITACIÓN DE LA RESPIRACIÓN PLENAMENTE CONSCIENTE

1. Adopta una postura sedente. Cierra los ojos despacio o mira fijamente al suelo por delante de ti.
2. Centra tu atención en el lugar que escojas para observar la respiración (fosas nasales, pecho o abdomen).
3. Observa las sensaciones y movimientos mientras el aire entra y sale de tu cuerpo. En la medida que puedas, sigue de principio a fin la aspiración y la espiración.
4. Permite que la respiración vaya a su ritmo y frecuencia sin pretender modificarla.
5. Perderás la concentración. Cuando suceda, fíjate brevemente adónde ha ido. Entonces podrías decirte: «Ah, estoy pensando...», y luego poco a poco podrías devolver de nuevo tu atención lentamente a la respiración, observando si está entrando el aire o saliendo cuando vuelves a observarla.
6. No intentes despejar la mente: ése no es el objetivo. En vez de eso, estate atento cuando tu imaginación se desvíe hacia pensamientos, imágenes, recuerdos, fantasías, planes o cualquier otra cosa. Devuelve lentamente la atención a tu respiración, sin hacerte pasar un mal rato.
7. Tu mente seguirá vagando. Esto es normal y es posible que ocurra una y otra vez. Observa si te criticas y procura deshacerte de la crítica. En vez de eso, felicítate por volver a observar la respiración. Ejercita la paciencia y la generosidad.
8. Sigue centrando tu atención en la respiración, lenta y amablemente, cada vez que se te vaya la cabeza a otra parte.
9. Cuando suene la alarma, observa dónde está tu mente. Si no está en la respiración, vuelve a ella un instante antes de dejar el ejercicio.

Tomado de (Baer, 2014, págs. 180-181)

9.6 ANEXO F

8 TIPOS DE COMPAÑEROS DE TRABAJO DIFÍCILES

Tipo	Descripción
<i>The insecure Boss</i> o El jefe inseguro	Jefe exigente que constantemente impone barreras y dificultades, cuestionando cada una de las tareas realizadas. Es el tipo de jefe que supervisa de manera muy crítica e impide que se haga bien el trabajo, creando un ambiente laboral nocivo para el crecimiento de los colaboradores.
<i>The pessimist</i> o El pesimista	Se refiere a aquellas personas que continuamente enfatizan y apuntan a todos los posibles defectos, fallas o resultados negativos de una situación, idea o proyecto. En lugar de tener una perspectiva positiva o constructiva frente a una propuesta, este tipo de individuos se enfocan excesivamente en resaltar qué cosas podrían salir mal, sin aportar soluciones.
<i>The victim</i> o La víctima	Este tipo de personas atribuyen la culpa y responsabilidad de cualquier problema o situación negativa a los demás, sin asumir su propia responsabilidad. Tienen la percepción de que el resto del mundo está en su contra y lo quieren perjudicar. Cuando las cosas salen mal, su reacción es señalar a otros como los culpables, en lugar de hacerse cargo de sus propias acciones o decisiones.
<i>The passive-aggressive peer</i> o El pasivo-agresivo	Se refiere a una persona que inicialmente da la impresión de que va a satisfacer los deseos y necesidades de otros, accediendo a realizar ciertas tareas o favores, pero luego de forma pasiva se resiste a cumplir realmente lo prometido. Este tipo de saboteador finge cooperación al principio cuando se le pide algo, dando falsas esperanzas de que apoyará y cumplirá con lo solicitado. Sin embargo, esto resulta ser sólo una fachada, ya que encuentran excusas sutiles o ponen trabas que evitan que hagan su parte como se esperaba. En algunos casos terminan realizando la tarea, pero demasiado tarde para ser de utilidad.
<i>The know-it-all</i> o El sabelotodo	Este tipo de personas tienen la firme convicción de que son más inteligentes o hábiles que los demás, lo cual les da una sensación de superioridad. Debido a esta percepción de sí mismos como los más brillantes o capaces del grupo, no tienen reparos en dominar completamente las conversaciones sin dejar espacio a otros. Constantemente interrumpen a los interlocutores porque están convencidos de que lo que ellos tienen para decir es más importante, interesante o perspicaz, dada su visión de sí mismos como excepcionalmente brillantes.
<i>The tormentor</i> o El torturador	Este tipo de individuos con tendencia a infligir tormento psicológico a otros. En su escalada hacia la cima dentro de una organización o estructura jerárquica, están dispuestos a menospreciar o humillar a quienes perciben como subordinados o inferior en rango. No tienen reparos en utilizar o sacrificar a otros que consideran por debajo de ellos si eso implica ascender a roles directivos destacados.
<i>The biased coworker</i> o Micromanipulador	Se refiere a personas que de manera consciente o inconsciente, tienen microagresiones hacia los demás. Esto significa que realizan pequeños actos o comentarios negativos de forma sutil. Por ejemplo, pueden hacer observaciones superficialmente inocentes pero con una segunda intención oculta de menospreciar o discriminar. Incluso sin intencionalidad, tienen conductas o formas de expresión que terminan siendo ofensivas, hacia ciertos grupos.
<i>The political operator</i> o Operador político	Se refiere a aquellas personas que se muestran muy complacientes ante sus superiores, pero asumen un rol autoritario con los subordinados, aun cuando no tengan un cargo formal de jefatura claramente establecido. Se caracterizan por estar obsesionados con lograr sus objetivos personales a como dé lugar.

Tabla 9.2 8 tipos de compañeros de trabajo difíciles. Adaptado de (Gallo A., 2022)

9.7 ANEXO G

CÓMO LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA SE RELACIONA CON LOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

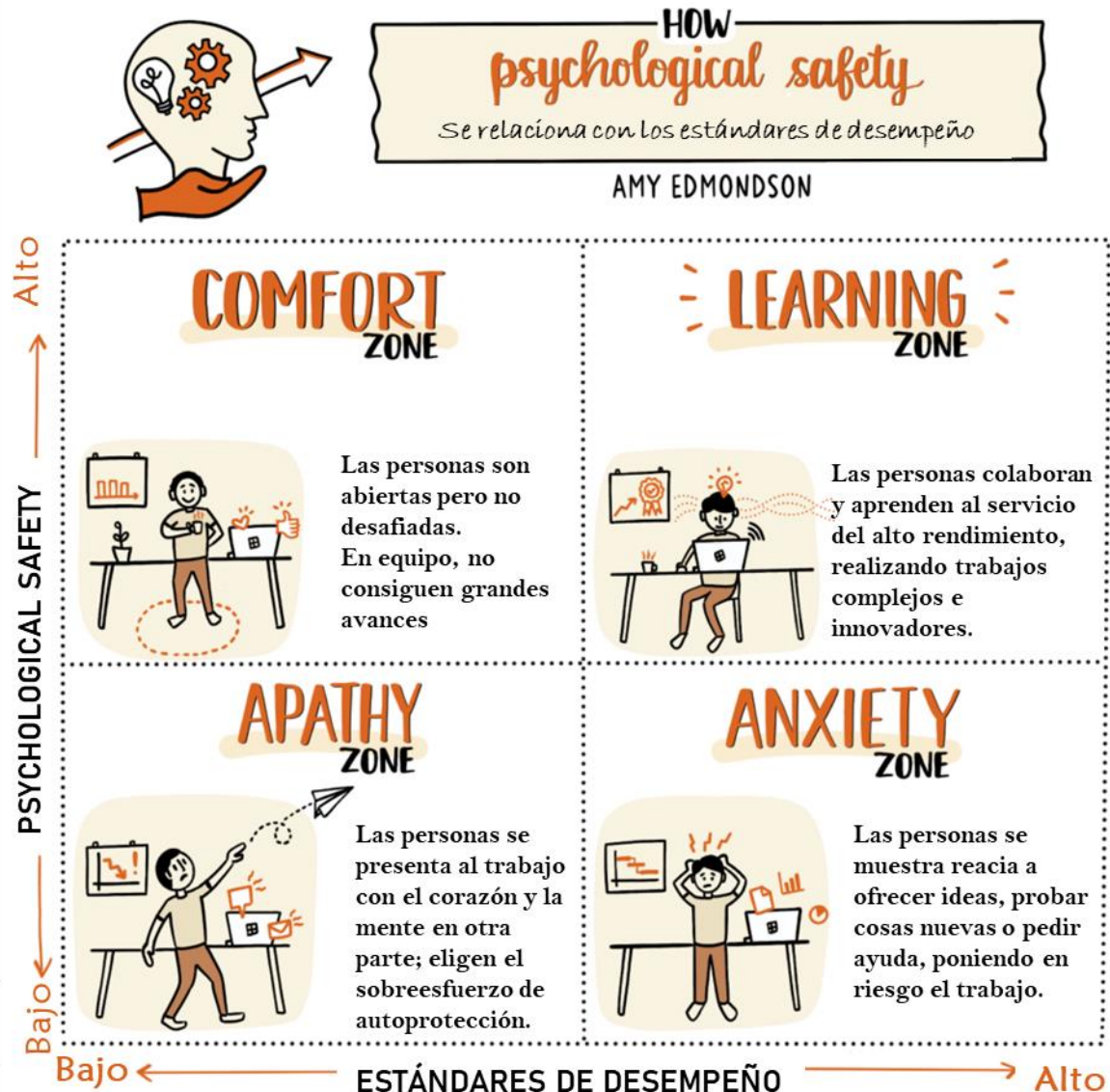


Ilustración 9.2 Cómo la seguridad psicológica se relaciona con los estándares de desempeño. Adaptado y traducido de (Edmondson, 2023)

Para Amy Edmonson, el cuadrante donde se debe ubicar una persona que no tiene miedo a una conversación difícil en un ambiente de respeto, es el superior derecho o zona de aprendizaje.

9.8 ANEXO H

ETAPAS PARA CONSTRUIR UNA CULTURA DE SEGURIDAD PSICOLÓGICA EN LAS ORGANIZACIONES

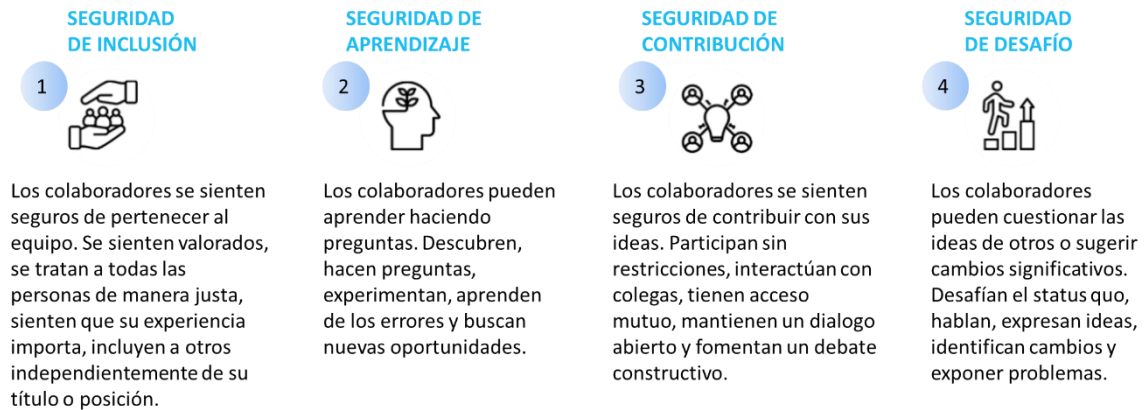


Ilustración 9.3 etapas para construir una cultura de seguridad psicológica en las organizaciones. Adaptado de (Clark, 2020) y (Bonnett & Guevara, 2023)

Psychological safety es una condición en la cual los colaboradores se sienten incluidos, con seguridad para aprender, seguridad para contribuir y seguridad de desafiar el *status quo*.

9.9 ANEXO I

ENCUESTA

Investigación sobre toma de decisiones y conversaciones difíciles.

Conociendo a los protagonistas:

* 1. ¿En cuál de los siguientes rangos etarios se encuentra?

☐ 18 - 29 ☐ 30 - 42 ☐ 43 - 54 ☐ mayor de 54

* 2. Sexo

☐ Femenino ☐ Masculino

* 3. Indique su país de nacimiento:

* 4. ¿Qué nivel académico posee?

☐ Secundaria ☐ Técnico ☐ Universitario ☐ Maestría ☐ Doctorado

* 5. ¿En qué tipo de organización trabaja?

☐ Pública ☐ Privada ☐ Ambas

* 6. **¿En qué rubro o sector se especializa su organización / o actividad laboral - profesional?**

* 7. **¿Cuántas personas trabajan en su organización?**

☐ 1 a 50

☐ 51 a 200

☐ 201 a 500

☐ 501 a 1000

☐ más de 1000

* 8. **¿Qué antigüedad tiene dentro de la organización en la que trabaja actualmente / o en su actividad independiente?**

☐ Menor a 1 año

☐ De 1 a 5 años

☐ Entre 6 y 10 años

☐ De 11 a 20 años

☐ Mayor a 20 años

* 9. **¿En qué área / departamento de la empresa desempeña sus tareas?**

- ☐ Marketing / Comunicación
- ☐ Tecnologías de la información
- ☐ Financiero
- ☐ Comercial
- ☐ Administrativo
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Logística
- ☐ Compras
- ☐ Atención al cliente
- ☐ I+D
- ☐ Producción
- ☐ Otro (especifique)

* 10. **¿Qué rol desempeña dentro de su organización?**

* 11. **¿Hace cuánto tiempo ocupa su cargo actual en la organización / o en su actividad independiente?**

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ De 1 a 5 años
- ☐ Entre 6 y 10 años
- ☐ De 11 a 20 años
- ☐ Más de 20 años

* 12. **¿Tiene usted personal a cargo?**

- ☐ Sí
- ☐ No

* 13. **¿Cuántas personas tiene a cargo?**

- ☐ De 1 a 5 personas
- ☐ Entre 6 y 10 personas
- ☐ Entre 11 y 25 personas
- ☐ Entre 26 a 50 personas
- ☐ Más de 50 personas

Las habilidades blandas son fundamentales para potenciar al máximo las capacidades individuales y grupales. Estas habilidades involucran destrezas personales e interpersonales que posibilitan la interacción y relación eficaz entre las personas.

* 14.



De las siguientes habilidades blandas, califíquese en cada una de ellas:

	Muy débil	Débil	Regular	Fuerte	Muy fuerte
Comunicación asertiva	☐	☐	☐	☐	☐
Gestión emocional	☐	☐	☐	☐	☐
Relacionamiento	☐	☐	☐	☐	☐
Influencia	☐	☐	☐	☐	☐
Motivación	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilidad	☐	☐	☐	☐	☐
Negociación	☐	☐	☐	☐	☐
Toma de decisiones	☐	☐	☐	☐	☐
Gestión de conflictos	☐	☐	☐	☐	☐
Generación de confianza	☐	☐	☐	☐	☐
Coaching (acompañamiento)	☐	☐	☐	☐	☐

* 15. **Para liderar efectivamente: ordene estas competencias según su importancia (1 = más importante ; 5 = menos importante).**

		Comunicación asertiva
		Gestión emocional
		Gestión de conflictos / Negociación
		Influencia / Motivación
		Toma de decisiones

El jefe administra y ejerce autoridad formal para lograr objetivos, y además el líder influye, inspira y guía al equipo para alcanzar una visión compartida.



* 16. **¿Dónde se posicionaría usted?**

Jefe Líder

"La cultura organizacional se come a la estrategia de desayuno" - Peter Drücker

*** 17. ¿Cuáles de las siguientes acciones influyen en un mejor clima laboral y una comunicación más fluida? Seleccione las 3 más importantes para Ud.:**

- ☐ Reconocimiento público de logros
- ☐ Bonificaciones o incentivos
- ☐ Actividades para fomentar el trabajo en equipo
- ☐ Escucha activa
- ☐ Delegación, empoderamiento y desarrollo profesional
- ☐ Feedback (retroalimentación)
- ☐ Ambiente laboral positivo, respetuoso e inclusivo

18 Elija una opción, ¿Cómo diría que es el clima organizacional en su lugar de trabajo?

- ☐ **Pésimo** ☐ **Regular** ☐ **Neutro** ☐ **Bueno** ☐ **Muy bueno**

*** 19. ¿Cuáles de estas declaraciones describirían mejor a su organización? Seleccione hasta 3.**

- ☐ En mi trabajo se valora expresar y manejar las emociones de forma constructiva
- ☐ Expresar frustraciones o tristeza se percibe como poco profesional
- ☐ Tenemos permitido mostrar vulnerabilidad y pedir ayuda emocional si la necesitamos
- ☐ Pedir tiempo por motivos personales o familiares se percibe como falta de compromiso
- ☐ La empatía y el apoyo entre compañeros son parte de nuestra cultura
- ☐ La productividad, los resultados y la competitividad son lo más importante, las emociones se dejan afuera

* 20. **¿Cómo describiría a la cultura de su organización? Seleccione una opción.**

- ☐ Colaborativa
- ☐ Flexible
- ☐ Orientada a resultados
- ☐ Estructurada
- ☐ Competitiva

Inteligencia emocional: conjunto de habilidades que comprende al autocontrol, la autorregulación, la empatía, las habilidades sociales y la motivación.

* 21. **¿Qué tan importante cree que es la inteligencia emocional para la toma de decisiones?**

Nada importante	Ligeramente importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
★	★	★	★	★

"Para comunicar bien hay que actuar desde un buen estado interno" - Mario Alonso Puig
Y para tomar decisiones asertivas también.

* 22. **Al tomar decisiones importantes, ¿Es consciente de su estado interno y de cómo podría afectar su criterio y/o los resultados?**

Nunca me lo planteo	Poco consciente	Neutro	Algo consciente	Muy consciente
★	★	★	★	★

Al momento de tomar decisiones...



* 23. **¿Cómo se siente tomando decisiones en un mundo y entorno VUCA (Volátil, Incierto (Uncertain), Complejo, Ambiguo)?**

- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| ☐ Ansioso | ☐ Desafiado |
| ☐ Irritado | ☐ Cómodo |
| ☐ Confundido | ☐ Indistinto |
| ☐ Entusiasmado | |

24 **Frente a una situación de toma de decisiones o de gestión de conversaciones difíciles. Seleccione las 3 afirmaciones que estén más alineadas con su forma de actuar:**

- ☐ Me esfuerzo por comprender profundamente las necesidades de mis colaboradores
- ☐ Ajusto constantemente mi enfoque para responder al entorno cambiante
- ☐ Facilito la cooperación entre los miembros del equipo para lograr el objetivo compartido
- ☐ Analizo a fondo los datos relevantes antes de tomar una decisión
- ☐ Promuevo soluciones que generen valor a largo plazo de forma ética y responsable
- ☐ Priorizo la concreción o el alcance de los resultados

* 25. **Si su rol requiere tomar decisiones, ¿cuáles serían los principales desafíos o dificultades que enfrenta? Seleccione 3 opciones:**

- ☐ Falta de información confiable o incertidumbre
- ☐ Resistencia al cambio o alineación de su equipo
- ☐ Conflicto entre diversos intereses
- ☐ Presiones de superiores, clientes o plazos
- ☐ Análisis exhaustivo de múltiples alternativas
- ☐ Asumir los riesgos o consecuencias de la decisión
- ☐ Lograr consenso entre diferentes visiones
- ☐ Equilibrar factores emocionales y objetivos

* 26. **¿Qué tan abierto está usted a la diversidad de opiniones en su equipo?**

Nada abierto	Algo abierto	Moderadamente abierto	Abierto	Muy abierto
★	★	★	★	★

*** 27. A la hora de tomar decisiones, ¿Con cuáles de las siguientes afirmaciones se identifica más? Seleccione hasta 3 opciones:**

- ☐ Me gusta considerar todos los puntos a favor y en contra antes de decidir
- ☐ Confío mucho en mi instinto al momento de elegir
- ☐ Tiendo a evitar decisiones que impliquen mucho riesgo o incertidumbre
- ☐ Me cuesta elegir ante escenarios con muchas opciones
- ☐ Con frecuencia pospongo decisiones importantes por miedo a equivocarme
- ☐ Pido opiniones a otros; no obstante, al final sigo mi propio criterio
- ☐ Me incomoda tomar decisiones apresuradas o bajo presión
- ☐ Valoro más la eficiencia y rapidez al decidir que buscar la opción perfecta

*** 28. A la hora de tomar decisiones que impliquen cambios o ajustes negativos en su organización, ¿Cuál de estas opciones reflejaría mejor su enfoque?**

- ☐ Actuar con empatía, siendo transparente sobre las razones
- ☐ Mantener distancia emocional y despersonalizar el proceso
- ☐ Buscar alternativas para evitarlos siempre que sea posible
- ☐ Delegar en otros esta tarea
- ☐ Procrastinar o demorar esta decisión lo máximo posible
- ☐ Centrarse únicamente en las necesidades del negocio

29 **¿Cuáles de los siguientes factores cree que le incidirían negativamente al tomar decisiones? Seleccione los 3 más importantes:**

- ☐ Interrupciones o falta de concentración
- ☐ Sensación de no tener control sobre los resultados
- ☐ Preocupación por el juicio o evaluación de otros
- ☐ Presiones de tiempo, urgencia para obtener resultados
- ☐ Conflictos interpersonales o falta de apoyo del equipo
- ☐ Expectativas excesivamente altas sobre el propio desempeño
- ☐ Falta de confianza en las propias capacidades
- ☐ Lidar con clientes abusivos o insatisfechos

Gestionando conversaciones difíciles...

"Una conversación difícil es cualquier cosa sobre la cual cuesta trabajo hablar, que nos hace sentir incómodos o ansiosos, y no se limita a temas importantes"

Douglas Stone - Harvard University

* 30. **¿Con cuáles de las siguientes conversaciones difíciles se enfrenta con mayor frecuencia? Seleccione mínimo 1:**

- ☐ Comunicar una mala evaluación de desempeño
- ☐ Solicitar o que le soliciten un aumento de sueldo
- ☐ Confrontar a alguien que tiene un comportamiento abusivo e irrespetuoso
- ☐ Expresar su desacuerdo con los demás
- ☐ Conversar con el sindicato de la empresa
- ☐ Informar una reestructura / despido en la organización

* 31. De los siguientes aspectos ¿Qué tan preparado se siente al momento de enfrentar una conversación difícil?

	Improvisó	Poco preparado	Medianamente preparado	Preparado	Muy preparado
Conocimiento del contexto	☐	☐	☐	☐	☐
Relación	☐	☐	☐	☐	☐
Estado interno	☐	☐	☐	☐	☐
Comunicación	☐	☐	☐	☐	☐
Ambiente (lugar)	☐	☐	☐	☐	☐
Intereses de las partes	☐	☐	☐	☐	☐

* 32. En su experiencia laboral actual, ¿con qué frecuencia se ve involucrado en conversaciones difíciles, discusiones acaloradas o situaciones de gestión de conflicto (con compañeros de trabajo, proveedores, clientes, entre otros)?

Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
★	★	★	★	★

* 33. ¿Cuenta con formación en gestión de conversaciones difíciles? seleccione la opción que más aplique:

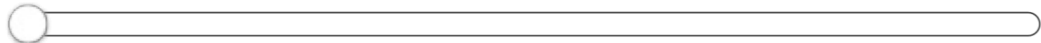
- ☐ Me he capacitado formalmente en habilidades como escucha activa, negociación y mediación
- ☐ He leído y me he informado sobre técnicas y estrategias para este tipo de situaciones
- ☐ Cuento con algo de capacitación o conocimientos básicos al respecto
- ☐ Tengo poca preparación o capacitación sobre este tema
- ☐ No me he capacitado de manera específica en estas habilidades

34 **¿Qué habilidades cree que deberían reforzar los mandos medios y superiores, para gestionar de forma más efectiva las conversaciones difíciles o de alto impacto? Seleccione 5:**

- ☐ Escucha activa y empática
- ☐ Comunicación asertiva
- ☐ Pensamiento crítico objetivo
- ☐ Negociación y mediación
- ☐ Manejo de emociones
- ☐ Flexibilidad y adaptación
- ☐ Creación de consenso y acuerdos
- ☐ Resolución analítica de problemas
- ☐ Transparencia y construcción de confianza
- ☐ Persuasión

* 35. **La escucha activa es una competencia fundamental para una comunicación asertiva. En la siguiente escala, ¿Cómo se puntúa usted?**

Poca escucha activa Mucha escucha activa



* 36. **En una conversación difícil, ¿Qué tan efectivo diría que es negociando soluciones y acuerdos?**

Nada efectivo Muy efectivo



* 37. **¿Suele brindar retroalimentaciones (feedback) negativas a su equipo de trabajo?**

Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
★	★	★	★	★

38 **Cuando debe proporcionar retroalimentación (feedback) negativa señalando áreas de mejora en el desempeño de algún colaborador, ¿cuáles son los 2 principales desafíos que enfrenta?**

- ☐ Manejar adecuadamente mis propias emociones
- ☐ Gestionar las emociones o reacción del colaborador
- ☐ Encontrar el momento y espacio apropiados
- ☐ Definir un plan de acción o mejora concreto
- ☐ Abordar el problema de forma constructiva
- ☐ Lograr que la persona se comprometa con el cambio

* 39. **¿Cuáles de los siguientes factores cree usted que le impactarían negativamente durante una conversación difícil? Seleccione las opciones que considere:**

- ☐ Interrupciones o falta de concentración
- ☐ Sensación de no tener control sobre los resultados
- ☐ Preocupación por el juicio o evaluación de otros
- ☐ Presiones de tiempo, urgencia para obtener resultados
- ☐ Conflictos interpersonales o falta de apoyo del equipo
- ☐ Expectativas excesivamente altas sobre el propio desempeño
- ☐ Falta de confianza en las propias capacidades

40 **Dentro de una conversación difícil, seleccione aquellas afirmaciones con las que se identifica:**

- ☐ Tiendo a ponerme a la defensiva y responder de manera exaltada cuando siento que me atacan
- ☐ Por lo general mantengo la calma, aunque por dentro sienta muchas emociones encontradas
- ☐ Cuando hay tensión, prefiero retirarme y reanudar la conversación cuando estemos más tranquilos
- ☐ Intento parafrasear lo que el otro dice para asegurarme que entiendo su postura
- ☐ Me cuesta trabajo reconocer cuando cometo un error durante la conversación
- ☐ Hago preguntas abiertas para fomentar un diálogo productivo
- ☐ Pido feedback y estoy abierto a escuchar diferentes perspectivas

* 41. **¿Cómo regula su emocionalidad en una conversación difícil?**

- ☐ Con técnicas de respiración y relajación
- ☐ Cambiando mi enfoque mental
- ☐ Cambiando de entorno
- ☐ Haciendo una pausa y postergando la conversación, si es necesario
- ☐ No sé como manejarla

9.10 ANEXO J

PREGUNTAS DE LAS ENTREVISTAS

Estudio demográfico:

Nombre:

Sexo:

Edad:

Nacionalidad:

Nivel académico:

Tipo de organización:

Rubro o sector:

Cargo que ocupa:

Empresa:

¿Cantidad de personas a cargo?

¿Cuántos años tiene en esa posición?

¿Cantidad de personas en la organización?

Cultura organizacional:

1. ¿Cómo describiría a la cultura de su organización?
2. ¿Cómo describiría el nivel de confianza y respeto que percibe entre colegas en su organización?
3. ¿Cree que en su trabajo las personas pueden reconocer sus limitaciones sin miedo a consecuencias?

Toma de decisiones:

1. ¿Con qué frecuencia se encuentra tomando decisiones importantes en su vida profesional?
2. ¿Qué tipo de decisiones tomas normalmente en tu día?
3. Cuando se enfrenta a una decisión compleja, ¿qué factores considera más importantes a la hora tomar su elección?
4. ¿Tiene algún proceso específico para abordar decisiones complejas? Si es así, ¿cuál es ese proceso?
5. ¿Cómo se ha sentido al momento tomar una decisión difícil?
6. ¿Siente que sus decisiones son influenciadas más por la lógica o la intuición en situaciones complejas?
7. Cuando tiene múltiples opciones para una decisión, ¿Qué es lo que prioriza o en función de qué usted decide?
8. ¿Prefiere tomar decisiones solo o buscar input de otros?
9. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en la toma de decisiones dentro de su rol?
10. ¿Cómo se describes a sí mismo en términos de estilo para tomar decisiones (por ejemplo, analítico, intuitivo, evitativo, etc.)?

Conversaciones difíciles:

1. ¿Cómo maneja sus emociones durante una conversación difícil?
2. ¿Qué técnicas o habilidades utiliza para mantener la calma y el control emocional durante una conversación difícil?
3. Describa una conversación difícil que haya tenido recientemente.
4. ¿Cómo determina cuándo es el momento adecuado para tener una conversación difícil con un colaborador?
5. Después de una conversación difícil, ¿hace algún seguimiento con la otra persona?
6. ¿Hay algún tipo de capacitación o habilidades que le gustaría desarrollar para mejorar su toma de decisiones o habilidades comunicacionales?
7. Según su experiencia, ¿cuáles son las problemáticas más comunes en la gestión de conversaciones difíciles con colaboradores?
8. ¿Evita tener conversaciones difíciles?
9. Según su perspectiva, ¿cuáles son las problemáticas más frecuentes al dar retroalimentación negativa a colaboradores?
10. ¿Qué consejos o recomendaciones le daría a alguien que se enfrenta a una conversación difícil?

Habilidades blandas:

1. ¿De qué forma la inteligencia emocional y la neurocomunicación han impactado su proceso de toma de decisiones?
2. Cuando debe comunicar una decisión difícil a su equipo, ¿qué estrategias utiliza para lograr la mejor recepción?
3. ¿Qué recursos o habilidades considera que le hacen falta para manejar conversaciones difíciles de forma más efectiva?
4. ¿Qué importancia tiene para usted recibir retroalimentación de sus colaboradores? ¿por qué? Y ¿Qué aprendizajes ha obtenido de recibir feedback de su equipo?
5. ¿Qué consejo le daría a un líder que busca mejorar sus habilidades de comunicación y relacionamiento con su equipo?

9.11 ANEXO K

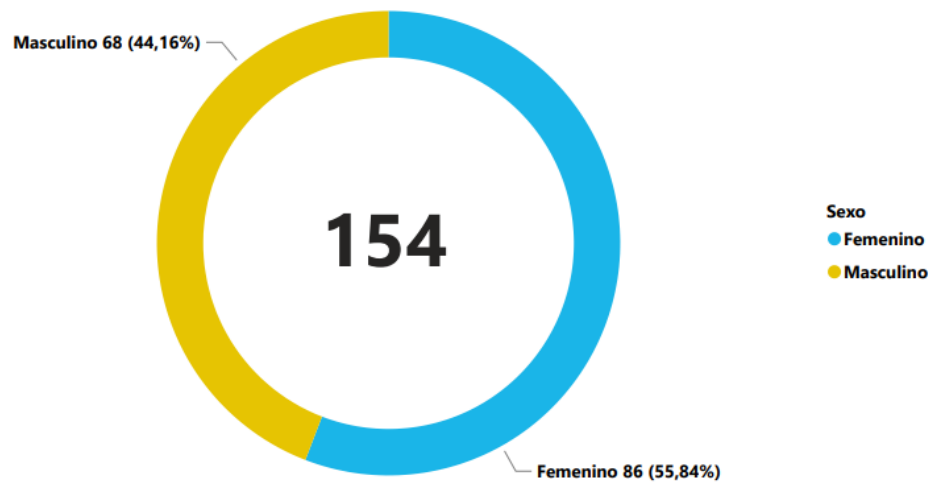
PRINCIPALES DATOS DE LOS ENTREVISTADOS

Nombre	Cargo	Rubro / Sector	Empresa	Rango etario
Pablo Russo	Gerente comercial	Alimenticio	Conaprole	30-42
Diego M de Souza Morales	Jefe de control de gestión	Alimenticio	AB Mauri	30-42
Álvaro Gandolfo	Gerente de banca persona	Institución bancaria	BHU	43-54
Ana Belén Aguirre	Jefe de gestión del cambio corporativo	Industria	ANCAP	30-42
Geru Aparicio Aviña	Fundadora y directora general	Consultora en derechos humanos y género	Resarcire	43-54
Hernán Dos Santos	Gerente de recursos humanos	Medios de comunicación	La Diaria	30-42
Matías Otonelli	Subgerente	Institución bancaria	Itaú	30-42
Lilian Hernández	Supervisora regional de operaciones	Cadena de farmacias y perfumería	San Roque	+54
Valeria Volpe	Jefa de calidad	Laboratorio farmacéutico	Bayer	30-42
Rodrigo Lagomarsino	Gerente de recursos humanos	Alimenticio	Danone	30-42
Pablo Bergalli	Gerente de división de explotación de sistemas de transmisión	Energía	UTE	43-54
Javier Gámbaro Alvarez	Gerente de operaciones	Fabricante, diseñador, importador y comercializador de materiales eléctricos	Vivion	43-54
Nicolás Baladón	Fundador y director general	Heladería y cafetería	Chelato	30-42
Fabio Andrea Roviello	Gerente de ingeniería y mantenimiento	Portuario agroindustrial	Terminal de graneles de Montevideo (Obrinel S.A.)	30-42

Tabla 9.3 Principales datos de los entrevistados

9.12 ANEXO L

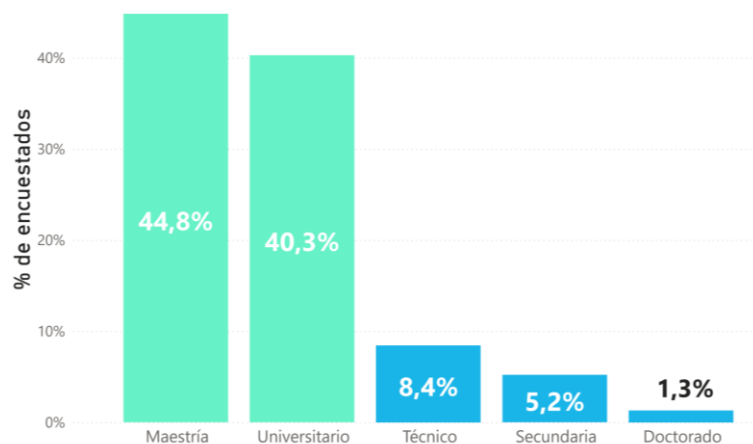
DATOS DEMOGRÁFICOS DE LA MUESTRA ENCUESTADA



Gráfica 9.1 Distribución por sexo de los encuestados

País de nacimiento	% de personas encuestadas
Uruguay	88,31%
Venezuela	4,55%
México	3,90%
Argentina	0,65%
Chile	0,65%
España	0,65%
Estados Unidos	0,65%
Perú	0,65%
Total	100,00%

Tabla 9.4 País de nacimiento de los encuestados



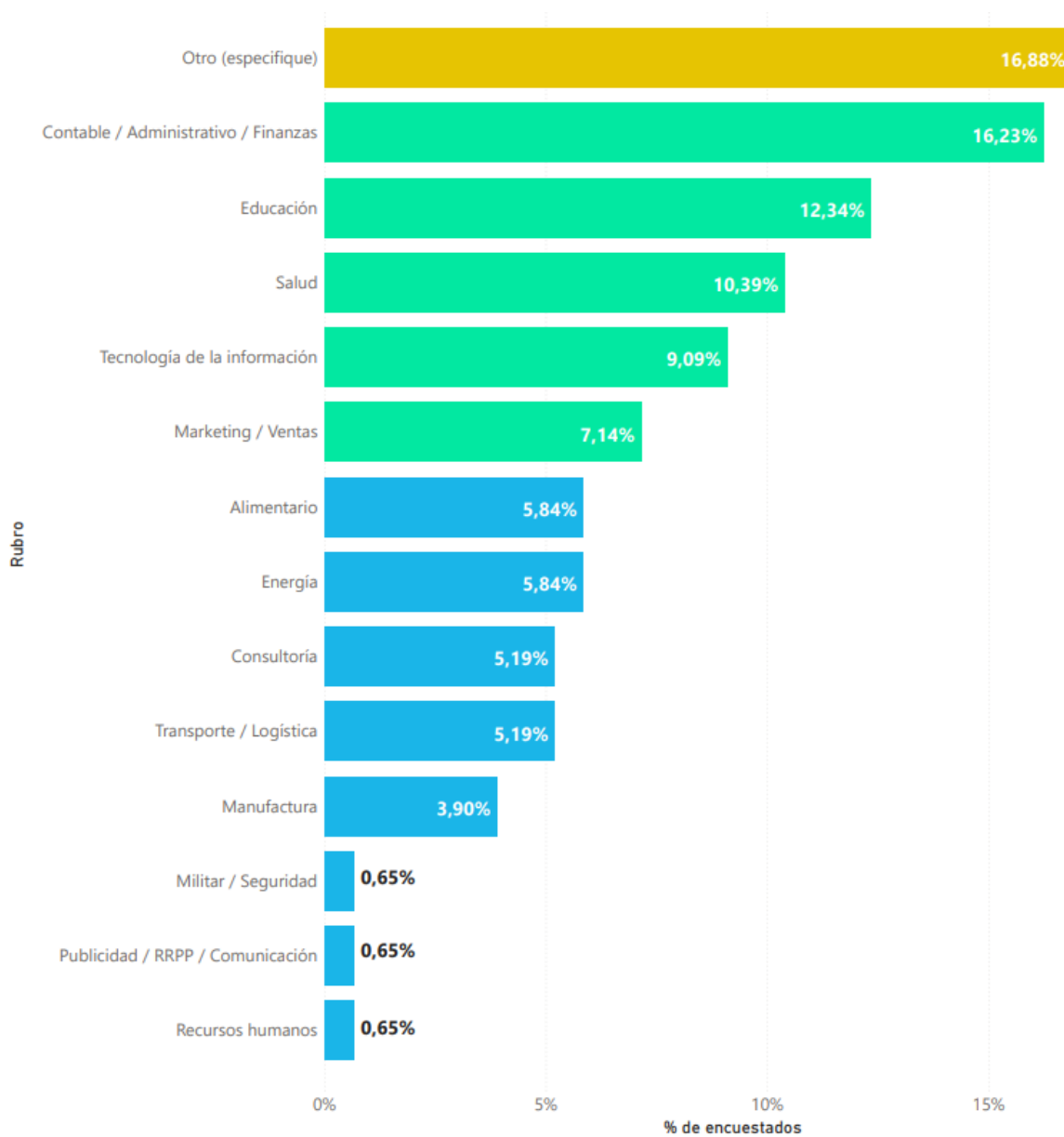
Gráfica 9.2 Nivel académico de los encuestados

¿Qué rol desempeña dentro de su organización?	% de personas encuestadas
Jefe o supervisor	26,62%
Gerente	13,64%
Técnico	11,04%
Otro (especifique)	8,44%
Analista	7,79%
Dueño (propietario)	7,79%
Coordinador	7,14%
Docente	7,14%
Asistente	5,19%
Directivo	2,60%
Consultor independiente	1,95%
Coach corporativo	0,65%
Total	100,00%

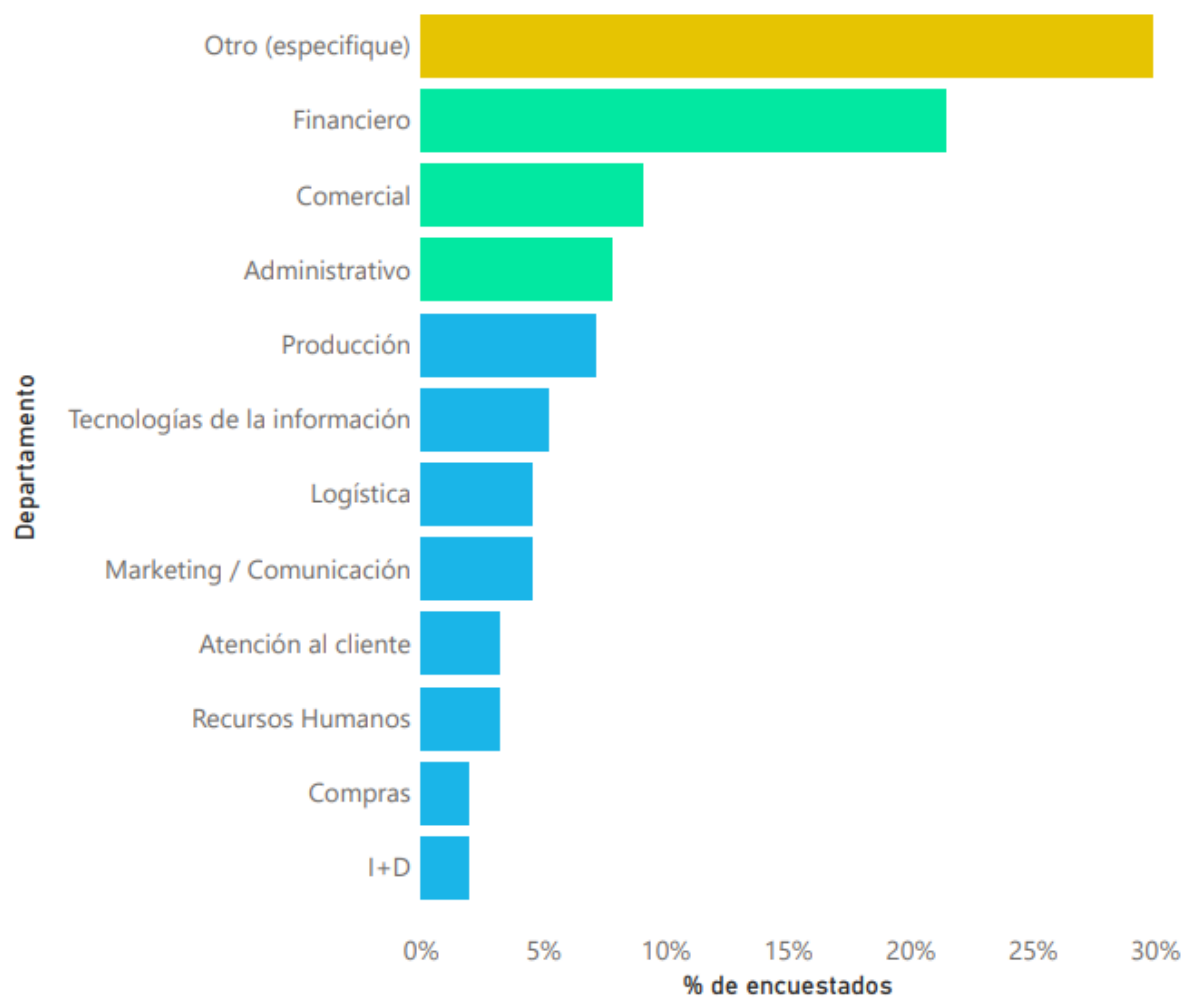
Tabla 9.5 Roles de los encuestados dentro de sus organizaciones

Otros roles	Cantidad de personas
Administrativa	1
Administrativo	2
Asesor comercial	1
Asesor de Dirección	1
Chofer	1
Contador	1
Controller	1
Empleado	1
Profesional independiente	1
Psicóloga tercerizada para mutualista	1
Sales Coordinator	1
Scrum Master	1
Total	13

Tabla 9.6 Otros roles de los encuestados



Gráfica 9.3 Rubros de actividad de las organizaciones



Gráfica 9.4 Áreas o Departamentos de actividad

Otros departamentos	Personas
Docencia	10
Dirección	5
Analytics- Data- Programación	3
Auditoría	3
Consultoría	3
Ingeniería	3
Diseño	2
Gerencia General	2
Psicólogo	2
Abastecimiento	1
Calidad	1
Coaching	1
Conductor	1
Coordinación	1
Equipo Técnico	1
Gestión de Proyectos	1
Gestión y Calidad	1
Integración Física y Digital	1
Médico	1
Operaciones	1
Profesional Independiente	1
Proyecto Arquitectura	1
Total	46

Tabla 9.7 Otras áreas o departamentos

9.13 ANEXO M

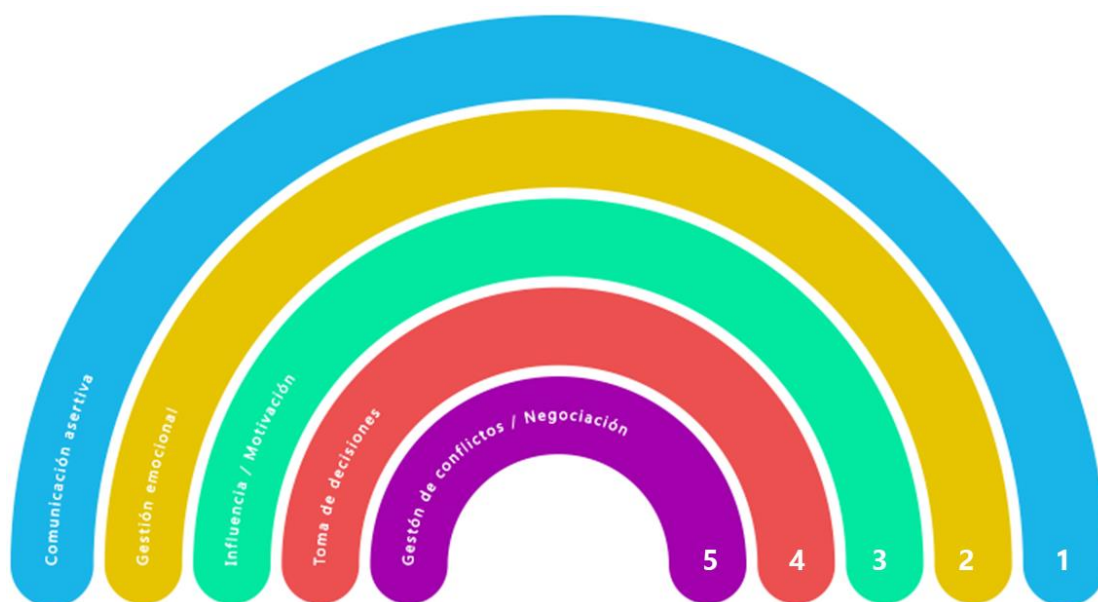
AUTOEVALUACIÓN DE HABILIDADES BLANDAS DE LOS ENCUESTADOS

	MUY DÉBIL	DÉBIL	REGULAR	FUERTE	MUY FUERTE	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Comunicación asertiva	0.00% 0	1.95% 3	26.62% 41	64.29% 99	7.14% 11	154	3.77
Gestión emocional	1.30% 2	3.90% 6	31.17% 48	53.25% 82	10.39% 16	154	3.68
Relacionamiento	0.00% 0	0.00% 0	18.83% 29	50.65% 78	30.52% 47	154	4.12
Influencia	0.65% 1	4.55% 7	36.36% 56	50.00% 77	8.44% 13	154	3.61
Motivación	0.65% 1	3.25% 5	27.27% 42	47.40% 73	21.43% 33	154	3.86
Flexibilidad	0.65% 1	1.95% 3	24.68% 38	51.95% 80	20.78% 32	154	3.90
Negociación	0.65% 1	4.55% 7	38.31% 59	42.86% 66	13.64% 21	154	3.64
Toma de decisiones	0.00% 0	3.25% 5	21.43% 33	53.25% 82	22.08% 34	154	3.94
Gestión de conflictos	0.00% 0	4.55% 7	33.12% 51	53.25% 82	9.09% 14	154	3.67
Generación de confianza	0.00% 0	1.95% 3	9.74% 15	55.19% 85	33.12% 51	154	4.19
Coaching (acompañamiento)	1.30% 2	8.44% 13	27.27% 42	42.86% 66	20.13% 31	154	3.72

Tabla 9.8 autoevaluación de habilidades blandas

9.14 ANEXO N

COMPETENCIAS EN EL LIDERAZGO



Gráfica 9.5 Competencias en el liderazgo 1 (mayor) 5 (menor) importancia

9.15 ANEXO Ñ

¿CÓMO SE SIENTEN TOMANDO DECISIONES EN UN MUNDO Y ENTORNO VUCA? (SEGMENTADO POR SEXO Y EDAD)

	ANSIOSO	IRRITADO	CONFUNDIDO	ENTUSIASMADO	DESAFIADO	CÓMODO	INDISTINTO	TOTAL
Q2: Femenino	16.28% 14	2.33% 2	5.81% 5	6.98% 6	60.47% 52	6.98% 6	1.16% 1	55.84% 86
Q2: Masculino	14.71% 10	4.41% 3	7.35% 5	7.35% 5	48.53% 33	13.24% 9	4.41% 3	44.16% 68
Total de encuestados	24	5	10	11	85	15	4	154

Tabla 9.9 ¿Cómo se sienten tomando decisiones en un mundo y entorno VUCA? (Por sexo)

	ANSIOSO	IRRITADO	CONFUNDIDO	ENTUSIASMADO	DESAFIADO	CÓMODO	INDISTINTO	TOTAL
Q1: 18 - 29	33.33% 7	9.52% 2	4.76% 1	9.52% 2	38.10% 8	4.76% 1	0.00% 0	13.64% 21
Q1: 30 - 42	11.90% 10	3.57% 3	7.14% 6	7.14% 6	59.52% 50	9.52% 8	1.19% 1	54.55% 84
Q1: 43 - 54	10.81% 4	0.00% 0	8.11% 3	5.41% 2	64.86% 24	5.41% 2	5.41% 2	24.03% 37
Q1: mayor de 54	25.00% 3	0.00% 0	0.00% 0	8.33% 1	25.00% 3	33.33% 4	8.33% 1	7.79% 12
Total de encuestados	24	5	10	11	85	15	4	154

Tabla 9.10 ¿Cómo se sienten tomando decisiones en un mundo y entorno VUCA? (Por rango etario)

9.16 ANEXO O

RECOMENDACIONES DE LOS ENTREVISTADOS SOBRE GESTIÓN DE CONVERSACIONES DIFÍCILES, HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Y RELACIONAMIENTO CON SU EQUIPO DE TRABAJO.

Entrevistados	¿Qué consejos o recomendaciones le daría a alguien que se enfrenta a una conversación difícil?	¿Qué consejo le daría a un líder que busca mejorar sus habilidades de comunicación y relacionamiento con su equipo?
Lilian Hernández	El autoconocimiento y la autoevaluación del estado emocional, del estado interno es fundamental, no podemos estar contrariados, no podemos estar con otros temas importantes en la cabeza que nos esté martillando.	Mostrarnos humanos, somos personas, y siempre el ir juntos, no decir yo y ustedes... yo lo que hago es acompañarlos, estoy siempre con ustedes, soy parte del equipo, y celebrar los éxitos de la gente... Somos mucho más cuando nos unimos que cuando actuamos como seres individuales.
Pablo Bergalli	Tenés que tener evidencia, trabajar sobre ella previamente, prepararte para esa conversación difícil y manejar los distintos escenarios, ¿Qué pasa si la persona lo acepta rápidamente, si le cuesta aceptarlo o si tiene negativa? Entonces vos tenés que tener algún tipo de salida como para los tres escenarios... Las conversaciones difíciles no son inmediatas, hay que prepararlas.	Hay mucha metodología, está formal, escrita, la comunicación presencial laboral, esas son las que hay que entrenar. Hay gente que la trae innata, pero hay mecánicas, hay formas de expresarlas, trabajarlas y son las que hay que desarrollar. Para un líder yo creo que metodologías de mejoramiento de procesos, cosas por ese estilo que te abren la mente, para buscar mejorar el relacionamiento también con la gente, para que la gente se sienta productiva.
Rodrigo Lagomarsino	Lo primero es que no trate de que no sea difícil, no quieras que la conversación no te incomode. Las conversaciones difíciles incomodan... para una conversación difícil hay que cuidar mucho las palabras, hay que enfocarse en las acciones y no en las personas; lo que la persona hace no es lo que la persona es y las palabras importan. Hay que tener cuidado (con) las palabras, no es lo mismo decir a alguien que tiene una debilidad a que tiene una oportunidad de mejora.	Sería la formación, hay formaciones. Es anda a buscar esos lugares donde te puedes capacitar... Hoy, por suerte hay mucho acceso a información y formación para poder tratar todos estos temas más blandos y más transversales en los líderes.
Geru Aparicio	Las personas no están obligadas a aceptar nuestras creencias ni nuestras ideas, lo que podemos hacer es plantear cuáles son los beneficios, los resultados, cómo es el proceso, buscar compartir el por qué creemos y esperar. También sostener que en un contexto de democracia, algunas ideas sembrarán y otras ideas no, no siempre vas a ser tu idea o tu propuesta la elegida, saber que como equipo hay procesos, tiempos y esperas.	Me parece imprescindible que cualquier persona que tenga una función de liderazgo o de dirigencia, asuma un proceso terapéutico, pero no cualquier proceso terapéutico, tiene que ser con un enfoque de derechos humanos y de género, porque si no se vuelven a replicar las opresiones y las subordinaciones de las estructuras viejas.
Diego M. de Souza	Si vos estás en un entorno estresado, en el cual estás trabajando muchísimo, aparte tenés tu familia, tus cuestiones económicas y no haces nada para cuidarte, manejar una situación difícil es más complicado que, si vos tenés una rutina para cuidar tus emociones, porque las emociones se cuidan, tenés que hacer ejercicio, hacer yoga, meditar o hacer boxeo... Un manager no solo tiene que gestionar sus emociones sino, saber gestionar las emociones de los demás.	
Valeria Volpe		Yo creo que la escucha y la empatía siempre son elementos importantes... ser transparente también al comunicar, evitar suposiciones, tener un liderazgo de puertas abiertas.
Álvaro Gandolfo	Focalizarse en los equipos, conocer el equipo de trabajo es fundamental, porque es el equipo que cumple y logra los objetivos, yo soy capitán del barco... un gerente tiene que ser asumir responsabilidades al tomar decisiones y tener una escucha activa en su entorno, en su equipo y ser humano.	

Nicolás Baladón		Que mantenga la humildad, que busque el diálogo, que no busque el choque. Que trate de nutrirse de esos colaboradores.
Javier Gambaro	Sáquense la cantidad de prejuicios, escuchen, escuchen mucho porque hay que escuchar.	La verdad que lo que hay que aprender es a ser gente, esa es la única recomendación.
Fabio Roviello	Planifique lo que le va a decir cuando lo puedas planificar.	Escuchar y dedicarle tiempo a la gente que va a ser algo, pues tienes que incentivar la camaradería... Es como ser profesor, un líder tiene que enseñar.
Pablo Russo	Primero escuchar e ir preparado con las cosas claras.	Primero que escuche, que se prepare, un buen líder tiene que sentirse confiado, de que tiene los conocimientos y que no está ahí por casualidad, que se lo ha ganado, para que el equipo se sienta confiado de que esa persona los va a guiar por el camino correcto y que los escucha.
Ana Belén Aguirre	Que diga todo con respeto, que no se guarde nada porque ese es el momento para decirlo, que se entregue a esa conversación, que sea transparente, claro, que diga lo que siente y no solo lo que piensa, que de ejemplos, y que tenga apertura para recibir lo que tienen para decirle. Las conversaciones difíciles hay que tenerlas, son parte de la vida.	Que escuche al equipo, su perspectiva, que esté en contacto, conviva, comparta, conozca, que sepa que le pasa, que se interese por la persona, por sus intereses, por su desarrollo. Es súper importante para la persona que el líder este comprometido, apoyándolo en su desarrollo y en sus desafíos, es la forma de acercarse.
Hernán Dos Santos	No transmitir dudas, tener claro que son parte de la tarea de gestionar personas, creo que lo importante es tener la escucha, y no dar respuestas en el momento, si son respuestas a preguntas que requieren un análisis más detallado porque, en definitiva, quizás diste una respuesta para terminar una conversación difícil, pero no terminaste resolviendo el problema de fondo	Crear instancias bidireccionales que contribuyan a la motivación o a entender de qué manera cada integrante del equipo aporta desde su lugar. Creo que un líder en definitiva es una persona que inspira a los demás a desarrollar su tarea de la mejor forma en pos de los objetivos del equipo.
Matías Otonelli	Primero escuchar a la persona sin interrumpir y después hablar siempre con ejemplos, no tan teórico.	Primero que nada, estudiar, aprender, buscar maneras, contagiarse de otros, la gente que te da vibra positiva es la que sirve.

Tabla 9.11 Recomendaciones de los entrevistados sobre gestión de conversaciones difíciles, habilidades de comunicación y relacionamiento con su equipo de trabajo.