



Revista Academia & Negocios

ISSN: 0719-6245

arsoto@udec.cl

Universidad de Concepción

Chile

Olivar Urbina, Nerio Ramon

Diagnóstico de la comunicación verbal en los gerentes de la banca privada venezolana, bajo el enfoque del Modelo de los 5 Elementos de la Neurocomunicación

Revista Academia & Negocios, vol. 10, núm. 1, 2024, Enero-Junio, pp. 84-104

Universidad de Concepción

Chile

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560876830005>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Diagnóstico de la comunicación verbal en los gerentes de la banca privada venezolana, bajo el enfoque del Modelo de los 5 Elementos de la Neurocomunicación

STUDY ON THE VERBAL COMMUNICATION AMONG MANAGERS IN VENEZUELAN PRIVATE BANKING FROM THE PERSPECTIVE OF THE 5 ELEMENTS OF NEUROCOMMUNICATION MODEL

Nerio Ramón Olivar Urbina¹✉
Universidad Central de Venezuela

* Autor corresponsal.

1 Universidad Central de Venezuela,
Facultad de Ciencias Económicas y
Sociales, Postgrado en Ciencias
Administrativas, Ciudad
Universitaria de Caracas,
VENEZUELA.

Abstract

Purpose: To diagnose the state of verbal communication among managers in Venezuelan private banking from the perspective of neurocommunication.

Methodology: This research was both exploratory and descriptive in nature, employing a qualitative approach with a non-experimental, field-based, cross-sectional design and a phenomenological orientation. The sample comprised nine managers from the top 10 banks in Venezuela. Data collection involved qualitative, non-standardized, and unstructured interviews.

Findings: Managers in Venezuelan private banking exhibit a fairly adequate understanding of concepts related to communication and recognize its significance in achieving organizational objectives. However, they reveal difficulties in effectively managing all the elements that constitute the applied neurocommunication model, influenced by personal, organizational, and cultural factors.

Implications: The study identified a set of dysfunctional elements in verbal communication among managers in Venezuelan private banks, which hinder the achievement of their objectives. These elements should be taken into account in development of their corporate communication plans.

Value: The practical application of the 5 Elements of Neurocommunication Model within a specific organizational context facilitated a novel approach to verbal communication in a key sector of Venezuelan economy.

ARTICLE INFO

Received: 19 September 2023
Accepted: 9 November 2023

Keywords:

Communication
Neurocommunication
Verbal communication
Model
Banking

Resumen

Propósito: Diagnosticar la situación de la comunicación verbal de los gerentes de la banca privada venezolana, desde la perspectiva de la neurocomunicación.

Metodología: La investigación es de tipo exploratoria y descriptiva. Se desarrolló bajo el enfoque cualitativo y se implementó un diseño no experimental, de campo y transeccional, con orientación fenomenológica. La muestra estuvo conformada por 9 gerentes provenientes de los 10 principales bancos de Venezuela. Para la recolección de los datos se utilizó la entrevista cualitativa, no estandarizada, no estructurada, por pautas.

Resultados: Los gerentes de la banca privada venezolana poseen una percepción bastante adecuada de los conceptos relacionados con la comunicación, así como de la importancia que esta tiene para el logro de sus objetivos organizacionales. Sin embargo, revelan dificultades para el manejo adecuado de todos los elementos que conforman el modelo de neurocomunicación aplicado, motivadas por factores personales, organizacionales y culturales.

Implicaciones: El estudio permitió identificar un conjunto de elementos disfuncionales de la comunicación verbal en los gerentes de la banca privada venezolana, que restringe el logro de sus objetivos, los cuales deberán considerarse en sus planes de comunicación corporativa.

Valor: La aplicación práctica del Modelo de los 5 Elementos de la Neurocomunicación en un contexto organizacional específico facilitó el abordaje novedoso de la comunicación verbal dentro de uno de los sectores claves de la economía venezolana.

INFORMACIÓN ARTÍCULO

Recibido: 19 de Septiembre 2023

Aceptado: 9 de Noviembre 2023

Palabras Claves:

Comunicación
Neurocomunicación
Comunicación verbal
Modelo
Banca

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la comunicación para el ser humano ha constituido un hito en su historia, pues se debe a la evolución de su cerebro. Particularmente, la comunicación verbal ha hecho posible el intercambio de la información necesaria para la cooperación o colaboración de las personas, como una cualidad indispensable para la vida en sociedad y la conformación de grupos que persiguen objetivos comunes.

Esta habilidad es esencial en el contexto organizacional, donde los seres humanos interactúan más de la mitad de su vida económicamente productiva para llevar a cabo proyectos en conjunto. Por esa razón, la presente investigación tiene como tópico de interés la comunicación verbal abordada desde la perspectiva de la neurocomunicación en el sector de la banca privada venezolana, considerado estratégico para la economía nacional, debido a su labor como intermediario financiero y garante de las transacciones que se realizan en el país.

Lo anterior, parte de la experiencia del autor como consultor organizacional en este sector, donde identificó algunos inconvenientes que afectan la comunicación verbal, entre ellos: falta de adaptación al perfil y al modelo mental de los interlocutores; uso inadecuado del lenguaje verbal y no verbal; escasa escucha activa, empatía y autocontrol emocional; y ruidos de diversa naturaleza. Además, una limitada inversión de recursos en programas dirigidos a la optimización de la comunicación verbal en todos los departamentos, e insuficiente atención a la comunicación verbal en las oficinas comerciales, entre otras.

Sobre la base de ello, el investigador consideró importante desarrollar un estudio dirigido a responder la siguiente pregunta: ¿Cuál es la situación de la comunicación verbal de los gerentes en los bancos privados de Venezuela, a partir de los componentes del Modelo de los 5 Elementos de la Neurocomunicación? De esta forma, se planteó como objetivo principal el diagnosticar la situación de la comunicación verbal de los gerentes de la banca privada venezolana, desde la perspectiva de la neurocomunicación.

ELEMENTOS TEÓRICOS

La comunicación

El término comunicación proviene del latín “comunicare” que significa compartir. Es una cualidad única del ser humano utilizada para transmitir información relacionada con elementos psicológicos e individuales, por ejemplo: pensamientos, emociones, sentimientos, actitudes, necesidades, deseos, creencias, ideas, experiencias y opiniones; pero también datos de cualquier tipo que no están relacionados consigo mismo (Rivera et al., 2005).

En este sentido, la comunicación representa una característica humana de tipo racional y emocional que se sustenta en la necesidad de transmitir y recibir información con objetivos específicos (Fonseca et al., 2011; Ongallo, 2007). Este proceso permite la transmisión de mensajes entre un emisor y uno o varios receptores haciendo uso de un código común llamado lenguaje (Parra et al., 2008). Sin embargo, la comunicación no sería posible sin la generación de feedback, el cual facilita la interpretación o reinterpretación del mensaje (Enríquez, 2010).

En la cotidianidad la comunicación más común es la de tipo verbal, por ser la más usada en cualquier contexto. Es la más fácil y expedita por usar palabras habladas, y se puede realizar de manera presencial o a distancia mediante distintos canales (Gutiérrez, 2006).

Comunicación organizacional

En el ámbito organizacional, la comunicación verbal es esencial porque es la más empleada y se usa en cualquier situación, con o sin intención, para informar sobre elementos de la organización; establecer una relación positiva entre los distintos públicos, en aras de alcanzar las metas y objetivos planificados; promover el desarrollo de hábitos, normas y procedimientos internos; orientar la diversidad hacia un concepto integrador; propiciar la transformación de la cultura organizacional; y actuar como instrumento de cambio (Argenti, 2014).

Para Ulloa et al. (2015), es el proceso de construir y compartir significados, símbolos y valores entre los miembros de una organización pública, privada o social, con el propósito de alcanzar metas estratégicas. Estos significados,

símbolos y valores están orientados a generar beneficios a la organización y lograr una reputación positiva en el contexto social donde lleva a cabo sus operaciones. Ladino (2017) afirma que la comunicación organizacional también constituye un medio que permite orientar las conductas individuales de todos los miembros de la organización, establecer relaciones interpersonales funcionales entre ellos, socializar experiencias, y destacar información relevante que facilite el logro de las metas tanto profesionales como corporativas.

En tanto, Arras (2010) y Guzmán (2012) sostienen que de acuerdo con el contexto este tipo de comunicación puede clasificarse en interna o externa. La comunicación interna se refiere a un proceso que ocurre dentro de la organización, cuyo propósito es apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se emplea para fomentar y mantener las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, facilitar el intercambio de información entre la organización y sus trabajadores, motivar a sus integrantes y aumentar su productividad. Por otra parte, la comunicación externa se refiere al proceso mediante el cual la organización transmite información relevante a los diversos actores sociales con los que interactúa en el contexto de sus operaciones. Su objetivo principal es proyectar una imagen específica de la organización que refleje sus valores, principios, objetivos y logros.

Por su parte, Ladino (2017) indica que de acuerdo con la dirección la comunicación organizacional puede clasificarse en descendente, ascendente, horizontal y diagonal. La comunicación descendente se refiere al proceso de transmitir los mensajes desde los niveles superiores a los inferiores de la jerarquía organizacional, con el objetivo de garantizar una adecuada comprensión de los fines y del funcionamiento de la organización; mientras que, la comunicación ascendente implica el flujo de información desde los empleados hacia los directivos, con el propósito de plantear interrogantes, ofrecer retroalimentación o proponer mejoras. Luego, la comunicación horizontal se refiere al intercambio de mensajes entre trabajadores que ocupan el mismo nivel en la estructura organizacional, con el fin de lograr una mayor integración de los departamentos para alcanzar los objetivos establecidos; y la comunicación diagonal se produce entre trabajadores que pertenecen a di-

ferentes niveles jerárquicos, a fin de desarrollar proyectos conjuntos.

Desde la perspectiva de Guillén y Espinoza (2014) y Guzmán (2012), existen diversos enfoques que permiten organizar los procesos comunicativos en las organizaciones, entre ellos:

- **Enfoque mecánico.** Combina la teoría matemático-informacional y la teoría clásica de las organizaciones con la psicología conductista. Estudia la transmisión y recepción de mensajes lineales y transitivos, que proveen información y refuerzan la autoridad.
- **Enfoque psicológico.** Relaciona la cognición y el comportamiento en la comunicación, y estudia cómo las características de los individuos influyen en el mensaje. Además, considera al receptor como un agente activo dentro del proceso, que selecciona e interpreta el mensaje según su estructura psíquica.
- **Enfoque sistémico.** Concibe a la comunicación como un sistema y la aborda desde la teoría de la información y la psicología social. Considera la complejidad, la cultura, la incertidumbre, la informalidad y el cambio. Adicionalmente, analiza el papel de la comunicación en la productividad y la efectividad organizacional.
- **Enfoque interaccionista - simbólico.** Aborda la comunicación organizacional desde las teorías sistémicas, del caos, del pensamiento complejo, y de la estructuración de la dualidad. De esta forma, el determinismo, el azar, las contradicciones, las polaridades y los juegos de poder, coexisten en un mismo sistema, los cuales permiten redefinir permanentemente sus relaciones y su entorno. Admite identificar y estudiar cada elemento que conforma el sistema de comunicación, y abordar aspectos cognitivos-motivacionales conscientes e inconscientes de los actores.
- **Interpretativista.** Percibe a la organización como una realidad subjetiva y social creada por la comunicación entre los individuos. Por lo tanto, su objetivo es analizar y comprender la comunicación organizacional a partir de las intenciones de los actores sociales, que constituyen los aspectos visibles de la situación.

- **Ambientalista.** Sostiene que la comunicación organizacional es una disciplina que conecta varios grupos donde se intercambia información. El desafío es escuchar más a los miembros internos y a los subordinados, a la vez que se fomenta la interacción directa o cara-cara entre ellos.

- **De control estratégico.** Considera la comunicación organizacional como instrumento de poder y control sobre el entorno, que implica aspectos visuales, estructurales y contextuales. Para su abordaje se analiza la relación entre las acciones comunicativas y sus fines, y se plantea que el control estratégico se transforma en una red participativa.

La neurocomunicación

Puede considerarse como una disciplina emergente que integra la neurociencia y la comunicación. Su objetivo es comprender cómo el Sistema Nervioso, principalmente el cerebro, interactúa con los contextos para generar conductas, emociones, pensamientos y otros procesos mentales relacionados con la comunicación. Se caracteriza por su enfoque multidisciplinario y por considerar elementos conscientes e inconscientes para abordar la comunicación en diversos contextos (Falconi et al., 2017; Ledesma & Fenger, 2015).

La neurocomunicación ofrece perspectivas innovadoras para comprender y desarrollar la comunicación humana de manera más precisa, potenciando su eficiencia en ámbitos como la familia, las organizaciones, los medios de comunicación y la política. Se fundamenta en cinco axiomas básicos: la existencia de comunicación en todo contacto interpersonal, la distinción entre un aspecto referencial y uno conativo en los mensajes, la importancia del aspecto conativo cuando existe colisión de criterios, la presencia de señales digitales y analógicas en el acto comunicativo, y la distinción entre comunicación simétrica y complementaria (Guillén, 2019; Suárez, 2009).

En síntesis, la neurocomunicación representa un enfoque vanguardista que contribuye con una comprensión más profunda de la comunicación humana, al tiempo que facilita el desarrollo de estrategias comunicacionales efectivas en diversos ámbitos.

Modelo de los 5 Elementos de la Neurocomunicación

El modelo de los 5 Elementos de la Neurocomunicación fue propuesto por Olivar (2022) ante la Universidad Central de Venezuela, como Trabajo de Grado para obtener el título de Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial. El mismo posee un enfoque teórico y pertenece a los modelos de tipo iconográfico, que busca explicar (desde la neurociencia) los elementos y componentes de la comunicación, así como sus interacciones. Se presenta en forma gráfica (figura 1) y se basa en un proceso deductivo para explicar la comunicación verbal.

Según Olivar (2023), el modelo proporciona una estructura explicativa y visual para comprender el proceso de comunicación verbal, tomando en cuenta los cinco elementos que lo conforman:

- **Fisiológicos.** Vinculados con la recepción y procesamiento cerebral de la información intercambiada en el acto comunicativo.
- **Psicológicos.** Relacionados con los elementos que permiten el abordaje y el análisis de la comunicación verbal, a partir de los procesos mentales conscientes e inconscientes que lo conforman.
- **Personales.** Integrados por las características individuales propias de los participantes en el acto comunicativo.
- **Conductuales.** Conformados por la comunicación verbal, referida al uso de las palabras; y la comunicación no verbal, relacionada con los gestos y las posturas asumidas con el cuerpo.
- **Contextuales.** Referidos a las circunstancias particulares donde se lleva a cabo el acto comunicativo, que tienen influencia determinante en su calidad y efectividad.

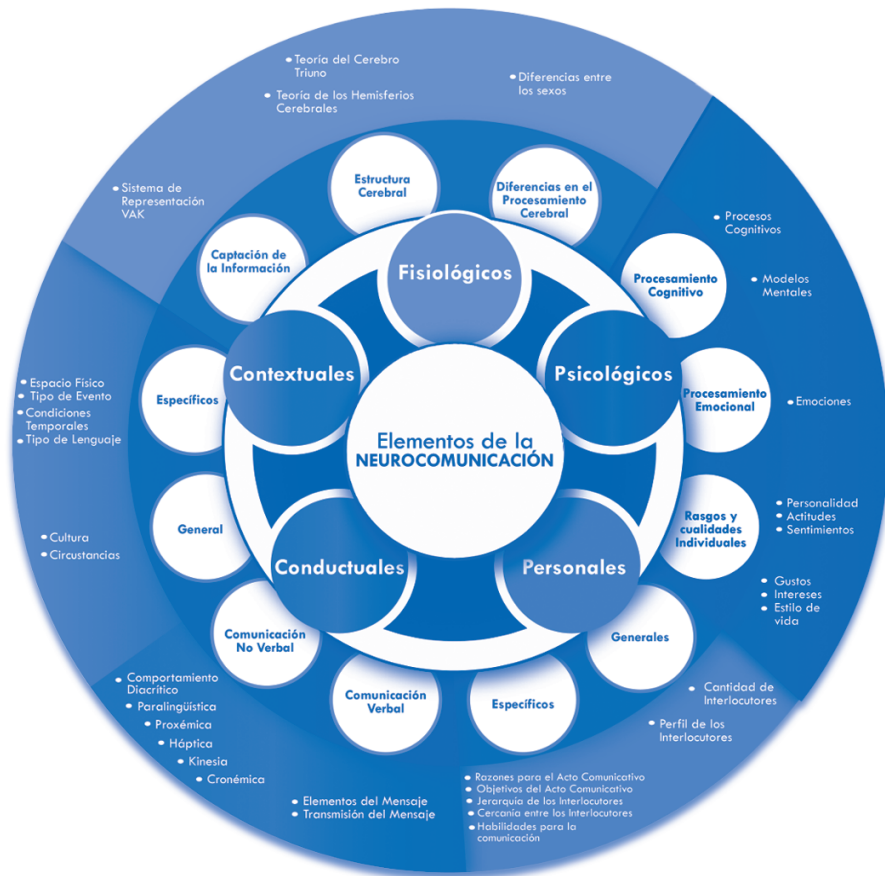


Figura 1. Modelo de los 5 Elementos de la Neurocomunicación. Fuente: Olivar (2023).

El modelo posee gran utilidad por tres razones fundamentales: puede ser aplicado en cualquiera de los tipos de comunicación organizacional (interna, externa, descendente, ascendente, horizontal o lateral, y diagonal); considera la existencia de correlación entre lo psicológico y lo comportamental (enfoque psicológico), por lo que los procesos psicológicos constituyen elementos muy importantes para la comunicación verbal, centrando su atención en la influencia de las características de los participantes del acto comunicativo, a la vez que le asigna un papel activo al receptor; concibe a las instituciones bancarias como culturas que poseen lenguaje, creencias y valores, al igual que en el sistema de relaciones y el contenido de los actos comunicativos (enfoque interpretativista); y facilita el abordaje de cada elemento del proceso de comunicación, del mismo modo que los aspectos cognitivos-motivacionales conscientes e inconscientes (enfoque interaccionista-simbólico) de los participantes en el acto comunicativo (Olivar, 2022).

Además, permite conocer el fenómeno de la comunicación verbal desde la perspectiva de la neurocomunicación en las instituciones bancarias venezolanas y determinar adecuadamente los métodos, las técnicas y los instrumentos a utilizar para su abordaje (Díaz, 2021). En definitiva, este modelo ofrece una perspectiva integral y vanguardista para abordar la complejidad de la comunicación humana en distintos contextos; por consiguiente, permitió responder la pregunta de investigación formulada, y lograr el objetivo planteado.

ELEMENTOS METODOLÓGICOS

Caracterización de la investigación

Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo, puesto que se desarrolló sin recurrir a información numérica (Katayama, 2014). Fue de tipo exploratoria y descriptiva, debido a que se abordó el proceso de comunicación verbal desde la perspectiva de la neurocomunicación, considerando un modelo teórico que no había sido aplicado antes; y permitió una descripción detallada de esta situación en la banca privada venezolana (Hernández et al., 2014).

Se aplicó un diseño no experimental, de campo y transeccional, con orientación fenomenológica. Se llevó a cabo sin la manipulación deliberada de ninguna variable, y la información se recolectó directamente en las instituciones bancarias en un momento único (Hernández et al., 2014). Asimismo, la realidad de la comunicación verbal en este sector se analizó desde la visión de los propios informantes (Rojas, 2014).

Población, muestra y muestreo

La población correspondió a un conjunto infinito, porque no se logró conocer con exactitud la cantidad de gerentes que existían en cada una de las instituciones de la banca privada venezolana en el momento de la investigación, pues la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario de Venezuela (SUDEBAN) publica el número de trabajadores en general, sin especificar cuántos de ellos pertenecen al nivel gerencial. Adicionalmente, el sector bancario, por la naturaleza de su negocio, es uno de los más reservados con la información que suministra, razón por la cual, el autor no tuvo acceso a estos datos (Quintana & Montgomery, 2006).

La muestra correspondió a un subgrupo representativo de la población descrita (Katayama, 2014). El criterio fundamental para la selección fue que los integrantes se escogieran de los 10 principales bancos privados del país, según la SUDEBAN, y cumplieran con el perfil del “informante clave”, tomando en cuenta lo descrito en la tabla 1. El número total estuvo determinado por el punto de saturación, es decir, estos informantes claves fueron seleccionados y entrevistados uno a uno hasta que se logró obtener suficiente información de cada tópico seleccionado.

El tipo de muestreo fue discriminativo y por conveniencia. Se buscó obtener la mejor información en el menor tiempo posible, maximizando oportunidades para las relaciones entre categorías de análisis, y permitiendo alcanzar la saturación de aquellas que iban mostrando un desarrollo insuficiente (Quintana & Montgomery, 2006).

Tabla 1. Distribución de la muestra.

Posición SUDEBAN	Entidad Bancaria	Sexo	Nivel Gerencial	Cantidad de participantes
1	Banesco Banco Universal, C.A	F	Alto	1
2	Banco Provincial, S.A, Banco Universal	F	Medio	1
3	Banco Mercantil, C.A, Banco Universal	M	Alto	1
4	Banco Occidental de Descuento, Banco Universal, C.A	M	Medio	1
5	Banco Nacional de Crédito, C.A	M	Medio	1
6	Banco del Caribe C.A, Banco Universal	M	Medio	1
7	Venezolano de Crédito, C.A, Banco Universal	F	Bajo	1
8	Banplus, Banco Universal, C.A			0
9	Banco Exterior, C.A, Banco Universal	F	Medio	1
10	Banco Plaza, C.A, Banco Universal	F	Bajo	1

Fuente: Elaboración propia, a partir de la SUDEBAN (marzo, 2021).

Técnicas e instrumentos

La técnica usada fue la entrevista cualitativa, no estandarizada, no estructurada, por pautas. Se realizó de forma abierta sin un guion de preguntas preestablecidas. En su lugar, el entrevistador seleccionó un conjunto de tópicos de interés con relación entre sí (vinculados con la comunicación, la neurocomunicación, y el Modelo de los 5 Elementos de la Neurocomunicación), los cuales fue explorando en la entrevista, proporcionándole un margen amplio de libertad para formular preguntas y obtener respuestas (Rojas, 2014).

El instrumento aplicado para la recolección de los datos fue la lista de tópicos de interés, que corresponde a un conjunto de temas (seleccionado previamente por su pertinencia e importancia), el cual se abordó en la entrevista con cada uno de los informantes claves (Rojas, 2014). Adicionalmente, se usaron dos instrumentos mecánicos: el grabador de audio del teléfono celular para las entrevistas presenciales; y la grabación de una videollamada en la plataforma Zoom, para las virtuales (Kotler & Armstrong, 2012).

Confiabilidad y validez

El investigador recurrió a las estrategias sugeridas por Plaza et al. (2017) para la confiabilidad cualitativa: registro de las entrevistas, confirmación de la información por parte de los infor-

mantes claves, selección de las categorías descriptivas, establecimiento del grado de relación investigador-informantes claves (únicamente con fines de investigación), descripción de la población y muestra, y descripción tanto de la técnica como de los instrumentos de recolección de la información.

Para garantizar la validez, se cumplió con los criterios descritos por Behar (2008): credibilidad (autenticidad de hallazgos por parte de los informantes), transferencia (aplicabilidad por otros investigadores), dependencia (consistencia lógica entre las etapas del estudio), y confirmabilidad (posibilidad de auditoría externa).

Etapas del estudio

El estudio se desarrolló en tres etapas:

- 1. Preparatoria.** Consistió en desarrollar el planteamiento de la investigación, el marco teórico y la metodología.
- 2. De aplicación.** Estuvo conformada por la elección de las categorías apriorísticas, la escogencia de los tópicos de la entrevista, la selección de la muestra, el contacto inicial con los informantes claves, y el desarrollo de las entrevistas.
- 3. De procesamiento e interpretación de los hallazgos.** Ameritó la preparación de los datos (revisión del material y transcripción de las entrevistas), la codificación de

la información (lectura de las entrevistas, asignación de códigos y organización de los verbatums, identificación de la categoría emergente y descarte de información irrelevante), y la integración de los hallazgos (triangulación de la información).

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS

La información recabada se clasificó en seis categorías apriorísticas para su respectivo análisis y presentación. La primera, se refiere a la conceptualización de la comunicación; las cinco restantes se relacionan con cada uno de los componentes del Modelo de los 5 Elementos de la Neurocomunicación (fisiológicos, psicológicos, personales, conductuales y contextuales). Adicionalmente, se cuenta con una categoría emergente (barreras específicas presentes en el proceso de comunicación verbal), que surgió durante el análisis de las entrevistas. A cada elemento de análisis le corresponde un verbatim o fragmento de discurso extraído de las entrevistas para ejemplificar lo descrito. Estos

verbatimums se muestran en tablas y contienen específicamente:

- (...): Partes omitidas por carecer de relevancia.
- []: Encierra las palabras que el autor agrega para precisar el objeto de referencia.
- (abreviatura del cargo; orden de la entrevista; sexo del entrevistado: 1 = masculino y 2 = femenino; y nivel gerencial: 1 = alto, 2 = medio, y 3 = bajo): Corresponde al autor, según la codificación asignada.

1. Conceptualización de la comunicación

La categoría Conceptualización de la comunicación se refiere a la percepción, información y conocimiento que tienen los gerentes de la banca privada venezolana respecto a la comunicación humana en general, la comunicación verbal, la comunicación verbal organizacional, y la neurocomunicación. Estos elementos constituyen las respectivas subcategorías de análisis. Los verbatums que las sustentan aparecen en la tabla 2.

Tabla 2. Conceptualización de la comunicación.

Subcategorías	Verbatums
Concepto de comunicación	[La comunicación] naturalmente se lleva a cabo entre las personas y si se quiere es bastante compleja, ya que se usa para todo (...) para expresar lo que piensas, lo que sientes, lo crees, lo que sabes y lo que necesitas que otros hagan, piensen, sientan, sepan o también crean (Gte. 5, 1, 2).
Concepto de comunicación verbal	En la [comunicación] verbal se usan las palabras habladas o una conversación cara a cara, bien sea en persona o ahora con la pandemia a través de cualquier plataforma virtual o digital (...) Zoom, Meet, WhatsApp o cualquiera por el estilo. Es la más usada porque es la más rápida y fácil (Gte. 4, 2, 3).
Concepto de comunicación verbal organizacional	[La comunicación] es una estrategia que define una institución (...) para dar a conocer información de forma masiva a la audiencia, que pueden ser sus empleados, sus clientes o sus accionistas (...) se dirige en un tono institucional, ya no de forma personal sino en un tono formal, apegado a las políticas de la organización, a sus estatutos, apegada pues a su filosofía, a sus valores, y con un fin (Gte. 8, 2, 2).
Concepto de neurocomunicación	(...) cuando nos hablan de neuro, eso justamente nos lleva a pensar en el cerebro, en las neuronas y todo aquello (...) supongo que [la neurocomunicación] es la comunicación basada en el comportamiento del cerebro de cada quien, las emociones (...) o cómo influyen las funciones cerebrales en la comunicación entre las personas (Gte. 2, 2, 1).

Fuente: *Elaboración propia.*

1.1. Concepto de comunicación. Proceso que permite a dos o más personas intercambiar información intencionalmente, cifrada en algún tipo de código.

Los informantes conceptualizan la comunicación considerando varias de las características descritas por Enríquez (2010), Fonseca et al. (2011), Ongallo (2007), Parra et al. (2008) y Rivera et al. (2005). Así, podría definirse como un proceso interpersonal que consiste en el intercambio de información entre dos o más personas, mediante el uso de un código común por medio de un canal adecuado. Implica tanto aspectos racionales como emocionales, y se realiza con el propósito de alcanzar ciertos objetivos.

1.2. Concepto de comunicación verbal. Fenómeno múltiple y variado que usa las palabras habladas para compartir o intercambiar información con otros, en función de adaptarse a su entorno.

Los gerentes, en consonancia con lo referido por Gutiérrez (2006), señalan elementos que permiten conceptualizar la comunicación verbal como: el tipo de comunicación más usada a nivel general en cualquier contexto, por ser la más expedita, fácil y efectiva al usar palabras expresadas fonéticamente en una conversación cara a cara, independientemente del canal utilizado.

1.3. Concepto de comunicación verbal organizacional. Comunicación que se produce con personas tanto dentro como fuera de las instituciones bancarias privadas de Venezuela.

Los gerentes de estas instituciones le asignan a la comunicación verbal organizacional todas las características de la comunicación en general y la verbal, pero también otras determinadas por el contexto, las cuales se corresponden con las señaladas por Argenti (2014) y Ladino (2017). Entonces, puede definirse como un proceso continuo y estratégico de intercambio de mensajes verbales dentro y fuera de las instituciones bancarias, que busca transmitir una imagen coherente de la organización, así como facilitar la coordinación, la colaboración y la resolución de conflictos entre los miembros de los diferentes equipos que hacen vida dentro de su estructura.

1.4. Concepto de neurocomunicación. Rama de la neurociencia que se encarga del estudio de la comunicación humana, a partir de las ciencias que investigan el cerebro y sus procesos.

Los entrevistados la conceptualizan a partir de la perspectiva de la neurociencia, es decir, como lo sugieren Falconi et al. (2017), Guillén (2019), Ledesma y Fenger (2016) y Suárez (2009). De esta manera, se puede definir como la disciplina que aborda la comunicación en general desde la perspectiva de las ciencias que estudian el cerebro. Su objetivo es comprender cómo se produce, se procesa y se interpreta lo que se comunica, teniendo en cuenta los factores psicoemocionales que intervienen en ella.

2. Elementos fisiológicos de la neurocomunicación

La categoría Elementos fisiológicos de la neurocomunicación incluye la captación de la información, la estructura cerebral, y las diferencias en el procesamiento cerebral. Los verbatums que evidencian los hallazgos se encuentran en la tabla 3.

El estudio reveló, en primer lugar, dificultades en los gerentes de la banca privada venezolana para reconocer el sentido dominante de sus interlocutores (visual, auditivo o kinestésico), según el sistema VAK de la Programación Neurolingüística (PNL). Muy pocos se han identificado a sí mismos y a los miembros de su equipo de acuerdo con este sistema, lo que impide una comunicación verbal efectiva con quienes interactúan frecuentemente y con los clientes externos de la institución.

En segundo lugar, el estudio demuestra que la mayoría de estos gerentes desconoce la Teoría del Cerebro Triuno y la Teoría de los Hemisferios Cerebrales, así como su influencia en la comunicación verbal. Estas teorías explican las diferentes funciones y preferencias de cada parte del cerebro, y cómo se pueden aprovechar para mejorar la efectividad de la comunicación.

En tercer lugar, se evidenció diferencias en los estilos de comunicación entre hombres y mujeres, que suelen pasar desapercibidas. En las instituciones bancarias venezolanas las mujeres gerentes tienden a ser más concretas, breves y contundentes, lo que contrasta con el comportamiento habitual de ellas al comunicarse en otros contextos. Sin embargo, muestran otros que le son típicos, pues comparten más información y escuchan más antes de hablar. Los hombres, en cambio, tienden a ser más flexibles, considerar diferentes puntos de vista y hablar más.

Tabla 3. Elementos fisiológicos de la neurocomunicación.

Elementos	Verbatums
Reconocimiento del sentido dominante (sistema VAK - PNL)	(...) todos los gerentes deberíamos saber cómo hablarles a nuestros subordinados, a nuestros pares, a nuestros superiores (...) de manera que, uno sepa si hay que usar un tono de voz específico, mostrarle algo o darle un pequeño toque en el brazo o en el hombro (...) es el deber ser, pero eso no ocurre (Gte. 2, 2, 1).
Teoría del Cerebro Triuno y Teoría de los Hemisferios Cerebrales	(...) la verdad no creo que haya gerentes que sepan cómo usar el cerebro o sus partes de la mejor manera en la comunicación (...) te aseguro que eso evitaría muchísimos problemas en el banco (...) sabrían cómo hablarle a cada uno según lo que quisieras que su cerebro entienda (...) si acaso hay uno que otro, y será porque ha hecho algún curso de PNL o algo así (Gte. 2, 1, 1).
Estilos de comunicación entre hombres y mujeres	(...) las mujeres son más frías para los negocios (...) la mujer es más concreta, habla menos y es más tajante. Pero también es más dada a compartir la información y a escuchar más antes de hablar (...) los hombres no, ellos son más flexibles, le dan más vueltas a las cosas, consideran otras opciones, pero hablan más en las reuniones (Gte. 1, 1, 1).

Fuente: Elaboración propia.

3. Elementos psicológicos de la neurocomunicación

La categoría Elementos psicológicos de la neurocomunicación incluye al procesamiento cognitivo, al procesamiento emocional, así como a los rasgos y las cualidades individuales. Los verbatums que evidencian los hallazgos aparecen en la tabla 4.

En cuanto al procesamiento cognitivo, el análisis señala que dentro de estas instituciones bancarias se presentan limitaciones relacionadas con los procesos cognitivos superiores al momento del acto comunicativo, principalmente los vinculados con la atención, la percepción, la comprensión, la inteligencia, la metacognición, la memoria y el pensamiento. Los interlocutores presentan dificultades para identificar la información más importante del mensaje, procesarla de forma adecuada, establecer la conexión con la realidad contenida en ella, determinar su importancia, integrarla con la información almacenada para emitir algún tipo de conducta, e identificar las representaciones simbólicas transmitidas en dicho mensaje.

También se evidenció que los modelos mentales constituyen un obstáculo importante para que el mensaje sea comprendido a cabalidad y se emitan las conductas deseadas. Muchos gerentes bancarios, al momento de comunicarse, ignoran que estas ideas preconcebidas que cada individuo tiene sobre la forma y naturaleza de su mundo, reorganizan (de manera consciente o inconsciente) la información recibida, en función de lo almacenado en su memoria, de sus objetivos e intereses.

En lo relacionado con el procesamiento emocional, los hallazgos muestran que algunos gerentes bancarios presentan inconvenientes para controlar sus emociones al comunicarse verbalmente (sobre todo con público interno). Algunos carecen de autocontrol emocional, lo cual les impide convertirse en gerentes-líderes. En lo que respecta a los rasgos y las cualidades individuales, la investigación reveló falta de atención a las características y preferencias de los interlocutores. Se tiende a ignorar la personalidad, las actitudes y los sentimientos de las personas hacia el mensaje, lo que dificulta su comprensión. Los gerentes suelen descuidar la empatía (elemento clave para entender la perspectiva de los demás), así como los gustos, intereses y estilos de vida de sus interlocutores (que representan factores importantes para la adaptación del mensaje a sus necesidades o expectativas).

Finalmente, la investigación evidenció un factor que no fue contemplado en el Modelo de los 5 Elementos de la Neurocomunicación. Se trata del tipo de motivación personal de los interlocutores en el acto comunicativo, el cual influye en su estilo de comunicación. Según los informantes, el equipo gerencial de las instituciones bancarias privadas venezolanas está motivado principalmente al poder, por lo que es habitual que usen la información como mecanismo de dominio, reteniéndola completa o parcialmente según su conveniencia. De acuerdo con la Teoría de la Motivación de McClelland (1989), las personas con esta característica son competitivas y buscan controlar e influir en otros.

Tabla 4. Elementos psicológicos de la neurocomunicación.

Elementos	Verbatums
Los procesos cognitivos	[Como gerente] tienes que buscar las estrategias para que tu gente o tu equipo de trabajo presten atención a tu mensaje, para que ellos puedan saber la importancia que tiene (...) para que luego puedan recordar exactamente lo que les dijiste que tienen que hacer, pero eso muchos gerentes en el banco lo ignoran, dan los mensajes ambiguos, poco claros y nadie entiende o entienden mal (Gte. 9, 2, 3).
Los modelos mentales	(...) cada quien interpreta el mundo según lo que sabe, las ideas preconcebidas, buenas o malas, ¡ajo! adquiridas a lo largo de su vida, de la familia principalmente, pero también en la escuela y la gente que lo rodea (...) por eso es muy importante cuando uno se comunica con su gente o con cualquiera, conocer cómo piensa (Gte. 7, 1, 2).
El procesamiento emocional	Evidentemente que las emociones son muy importantes en la comunicación (...) cuando estoy molesto prefiero respirar y contar hasta mil y esperar que me calme y luego hablar (...) no como otros que se la pasan pegando gritos en su oficina, porque hablan desde las vísceras y no desde la cabeza (Gte. 1, 1, 1).
Los rasgos y las cualidades individuales	Dependiendo de su personalidad cada jefe, cada par e incluso cada supervisado se comunica. Algunos son de los que suelen hablar solo lo necesario, mientras que otros hablan y propician un ambiente cordial antes de las reuniones (...) sin embargo, quedan todavía jefes que lo que dicen es santa palabra (...) necesitan ser más empáticos, ponerse en el lugar de otros, tomar en cuenta su actitud, sus sentimientos, pensar un poco más en el impacto que tendrá lo que van a comunicar (Gte. 3, 2, 2).
La motivación de los interlocutores	Si ponemos la motivación de los gerentes en tres tipos [al logro, al poder, o a la filiación] creo que muchos coincidirían conmigo en que, en las instituciones financieras, en primer lugar, es al poder, luego a los resultados, y por último a las relaciones (Gte. 5, 1, 2).

Fuente: *Elaboración propia.*

4. Elementos personales de la neurocomunicación

La categoría Elementos personales de la neurocomunicación incluye los elementos generales y los específicos. Los verbatums que evidencian los hallazgos aparecen en la tabla 5.

En relación con los elementos generales, el análisis revela que los gerentes de las instituciones bancarias privadas de Venezuela prestan atención al número de personas involucradas en el acto comunicativo, únicamente para seleccionar el lugar donde se llevará a cabo dicho acto. Esto depende del tipo de encuentro (si es individual, se hace en una oficina; si es grupal, puede ser en la oficina o en una sala de juntas; y si es masivo en un auditorio).

Adicionalmente, estos gerentes suelen descuidar el perfil de sus interlocutores. Dejan de lado las características personales, culturales y profesionales de las personas a quienes se dirigen, ya sean superiores, pares o colaboradores.

En lo relacionado con los elementos específicos, los resultados revelan cinco aspectos interesantes; el primero, que las razones para llevar a cabo el acto comunicativo en los bancos pri-

vados de Venezuela están estrictamente normadas. La mayoría de las reuniones corresponde a instancias formales y obligatorias, según el cargo de los asistentes. El objetivo de estas suele depender de quien las convoca o de quien tiene más poder entre los asistentes.

El segundo, que los objetivos del acto comunicativo varían según el rol y las funciones de cada participante en la institución. La comunicación verbal dentro de estas instituciones puede tener distintas finalidades, entre ellas informar, persuadir, negociar, intercambiar ideas, y generar sinergia de equipo. Igualmente, puede tener como propósito obtener algo concreto al final o como consecuencia de la interacción.

El tercero, que la jerarquía entre los participantes está determinada por la estructura organizacional e influye en su forma de comunicarse. Cuando los interlocutores tienen el mismo nivel jerárquico, por lo regular se tratan de igual a igual y muestran su personalidad sin restricciones; pero cuando existen diferencias de rango, se crea una distancia física y hasta emocional entre ellos. En estas instituciones (como en la mayoría de las organizaciones del país) la jerarquía implica autoridad, lo que conlleva a un tipo de comunicación descendente y unilateral.

El cuarto, que la cercanía entre los interlocutores está determinada por la relación entre los cargos y los niveles jerárquicos dentro de la estructura organizacional. Esta cercanía frecuentemente influye en el tipo de comunicación verbal que se establece: distante, si son desconocidos; lejana, si son conocidos con poco contacto; próxima, si se tiene contacto frecuente; y cercana, si se trata del equipo de trabajo.

El quinto, que una falla importante en el perfil gerencial es la carencia de competencias comunicativas. Esto se debe a que en los bancos privados de Venezuela para ascender a cargos gerenciales se valoran más las competencias técnicas que las blandas o de interrelación (escucha activa, empatía y asertividad, entre otras). En consecuencia, tal debilidad afecta otras cuatro competencias claves: relaciones interpersona-

les, trabajo en equipo, liderazgo y negociación.

Adicionalmente, los hallazgos evidencian un elemento que no se encuentra en el modelo de neurocomunicación utilizado en este estudio: el estilo de liderazgo. Los gerentes de la banca privada venezolana conciben el liderazgo en la misma línea de Vásquez (2013) y Yukl (2008), en otras palabras, como un proceso de influencia, orientación y motivación, pero que en estas instituciones se ejerce con estilos distintos (democrático, autoritario, coercitivo, afiliativo, marcapasos o coaching), los cuales establecen una forma particular de comunicarse. En consecuencia, las instituciones carecen de gerentes-líderes que combinen la gerencia y el liderazgo, y usen la comunicación como una competencia clave para ser estrategas e impulsar cambios.

Tabla 5. Elementos personales de la neurocomunicación.

Elementos	Verbatums
La cantidad de interlocutores	En el banco cuando convocas una reunión evidente tomas en cuenta cuantas personas asistirán y dependiendo de eso sabes si la puedes realizar en tu oficina o si tienes que reservar una sala (...) si son menos de 4 personas sabes que puede ser en tu oficina, pero si son más tiene que ser en una sala (...) cuando es una información que involucra a un gran número de personas tiene que ser en el auditorio (Gte. 1, 1, 1).
El perfil de los interlocutores	(...) es importante tomar en cuenta el lugar de procedencia, la cultura de donde vienen [los interlocutores], la edad, el nivel educativo, el nivel socio-económico y todo eso, porque determina el tipo de vocabulario que se utiliza, los gestos que se emplean, los términos (...) si es formal o informal, si puede haber proximidad o no con ellos (Gte. 8, 2, 2).
Las razones para el acto comunicativo	Sin duda que dentro de la institución la mayoría de las reuniones están normadas, son impuestas digamos, por lo menos la comunicación formal en un 80% son que tienes que asistir porque tienes que asistir, porque es tu responsabilidad (...) la comunicación informal es más libre, un poco más relajada (Gte. 4, 2, 3).
Los objetivos para el acto comunicativo	En tu cargo [como gerente] considero que toda comunicación tiene un propósito, cuando tú vas a conversar con alguien es porque tienes que negociar con él (...) en la mayoría de los casos cuando te reúnes con tu equipo es para informar o para persuadirlos para hacer algo, cambiar algo, lograr algo (...) compartir ideas, propiciar sinergia (Gte. 6, 1, 2).
La jerarquía de los interlocutores	Para nadie es un secreto la formalidad de los bancos (...) aquí todo se rige por normas (...) un analista no puede ir a hablar con un VP [Vicepresidente de área], tiene que hacerlo con su jefe inmediato (...) tal vez cuando es tu par la comunicación es distinta porque lo tratas como a tu igual (Gte. 2, 2, 1).
La cercanía entre los interlocutores	(...) los niveles de los cargos y la relación entre los diferentes niveles de la estructura organizacional naturalmente establecen, en el día a día, la cercanía o lejanía con la que se maneja la comunicación. Con tu equipo es cercana, con otros [equipos] es menos cercana, con un VP es un poco más distante, y con extraños si es verdad que es muy distante y formal (Gte. 5, 1, 2).
Las habilidades para la comunicación	Pienso que una de las fallas que tiene el banco es que muchos gerentes no se saben comunicar. Son muy buenos es su área, pero les cuesta comunicarse (...) ponen por encima las competencias duras y muchas veces dejan de lado las blandas (...) las de interacción con la gente (Gte. 3, 2, 2).
Los estilos de liderazgo	El tipo de liderazgo que cada gerente establezca, influye muchísimo en la forma que se comunica. Aquí en el banco hay de todos los tipos que busques (...) desde quienes escuchan la opinión de los demás; los que ejercen el poder y simplemente mandan; y los que acompañan, orientan y dirigen a su gente (Gte. 9, 2, 3).

Fuente: *Elaboración propia.*

5. Elementos conductuales de la neurocomunicación

La categoría Elementos conductuales de la neurocomunicación la integran dos subcategorías de análisis: la comunicación verbal y la no verbal.

5.1. Comunicación verbal. Elementos del mensaje transmitido con palabras. Incluye los elementos del mensaje y sus unidades de transmisión. Los verbatums que evidencian los hallazgos aparecen en la tabla 6.

En cuanto a los elementos del mensaje, el primero se relaciona con sus cualidades. Implica que los gerentes se caracterizan por presentar dificultades para seleccionar los términos más adecuados a fin de transmitir el mensaje; ser precisos y concisos; y mantener coherencia, orden lógico y sencillez de las ideas. Además, son pocos los gerentes que se esmeran por transmitir mensajes con convicción, entusiasmo y valor, mostrando seguridad y emoción, a la vez que adaptan su contenido a los interlocutores.

El segundo, se refiere a los objetivos que se persiguen con el mensaje. En estas instituciones particularmente puede ser informar un hecho, explicar una situación, describir un procedimiento o definir acciones a seguir; negociar (por lo regular con los clientes y con los jefes) o persuadir (convencer y motivar a los equipos de trabajo a alcanzar una meta).

El tercero corresponde a la estructura del mensaje. De acuerdo con los gerentes, al comunicarse tienden a descuidar la estructura del mensaje (inicio, desarrollo y cierre). Desaprovechan el inicio para captar la atención de los interlocutores y despertar su interés en el mensaje; el desarrollo, para presentar argumentos, datos, opiniones, ejemplos, ilustraciones u otro tipo de información, en aras de lograr el objetivo que se persigue; y el cierre, para concretar las ideas.

El cuarto está vinculado con la organización de las ideas que integran el mensaje. Muchos de los gerentes de la banca privada nacional se comunican con poca claridad y coherencia, y sin estructurar sus ideas.

En lo relacionado con las unidades de transmisión del mensaje, los hallazgos sugieren que los gerentes presentan dificultades para ajustar la longitud de este, así como el tiempo de transmisión de la información (hechos puntuales, segmentos de información y temas es-

pecíficos). En los bancos privados nacionales, los actos comunicativos suelen ser demasiado extensos y poco secuenciales, organizados o estructurados (reuniones sin agenda).

Los hallazgos igualmente señalan la existencia de inconvenientes con el código empleado por los interlocutores en los actos comunicativos. Aunque todos hablan el mismo idioma, los gerentes ignoran que el significado y la forma de expresarse varían según el origen geográfico de cada uno, lo que en oportunidades genera malentendidos o confusiones en los mensajes intercambiados.

5.2. Comunicación no verbal. Gestos, movimientos o sonidos realizados con cualquier parte del cuerpo, para la transmisión del mensaje. Incluye los diacríticos, la paralingüística, la proxémica, la háptica, la kinésica y la cronémica. Los verbatums que evidencian los hallazgos se presentan en la tabla 7.

En primer lugar, la investigación reveló que el uso de los diacríticos está determinado por las características propias de estas instituciones bancarias. Según los gerentes, el código de conducta regula la apariencia personal y el uso de colores en las prendas de vestir. Además, la posición que cada interlocutor ocupa dentro de la estructura organizacional determina la utilización de objetos específicos y marcas particulares.

En segundo lugar, puso de manifiesto que estos gerentes presentan dificultades para usar adecuadamente la paralingüística en su comunicación, es decir, para emplear correctamente los elementos de la voz (tono, volumen y velocidad), a fin de darle un sentido específico y enfatizar lo más importante de sus mensajes. También, para utilizar las pausas y los silencios con el objeto de marcar el ritmo y la estructura de sus enunciados, al igual que para cambiar de tema; alternar los roles de emisor-receptor; y captar la atención de sus interlocutores. Finalmente, presentan inconvenientes para utilizar los sonidos emitidos con partes específicas del cuerpo que les permitan acompañar o sustituir las palabras (con el propósito de transmitir una intención comunicativa).

En tercer lugar, mostró que la distancia establecida entre los cargos por la estructura organizacional, determina la proximidad o el alejamiento entre los interlocutores. Según los entrevistados, en las instituciones banca-

Tabla 6. Elementos de la comunicación verbal.

Elementos	Verbatums
Las cualidades del mensaje	(...) el mensaje tiene que ser claro, preciso y conciso, pero también coherente, no es que le vas a comunicar algo ahorita y a los 5 minutos lo contrario (...) también tiene que ser importante, y tienes que decirles [a los interlocutores] por qué es importante para ellos o al menos tácitamente dárselo a entender (...) debe tener emoción, debes convencerlos y entusiasmarlos (Gte. 6, 1, 2).
Los objetivos que se persiguen con el mensaje	(...) en el banco es muy fácil saber que se pretende con cada conversación o reunión (...) la mayoría son para informar cualquier cosa de lo que pasa, de lo que se tiene que hacer, de cómo van los números, de lo que no se ha hecho (...) para negociar con los clientes, que es nuestro día a día (...) también para motivar y levantar el ánimo y para llamar la atención cuando hay que hacerlo (Gte. 9, 2, 2).
La estructura del mensaje	(...) aprendes desde la escuela que todo mensaje debe tener tres cosas: un inicio, un desarrollo y un cierre. Pero a muchos líderes parece que se les olvidó (...) llegan y lanzan el mensaje y la gente no diferencia nada, muchas veces ni siquiera entiende, porque el mensaje no tiene estructura (Gte. 4, 2, 3).
La organización de las ideas que integran el mensaje	(...) tu comunicación como gerente debe ser la más pulcra porque como líder de un proyecto debes dar [a tu equipo de trabajo] directrices de la manera más clara posible, sin margen a confusión (...) debes organizar la información antes de transmitirla, de la forma que se te haga fácil comunicarla, pero sobre todo de la manera que mejor la entiendan ellos (...) si la comunicación que recibes de tu jefe no es clara, tú como gerente debes preguntar todo lo necesario para aclararla, luego la digieres, la organizas, y la bajas de forma adecuada a tus subordinados (Gte. 7, 1, 2).
Las unidades de transmisión del mensaje	(...) a veces la información es muy puntual y 5 minutos o menos te bastan, a veces no, a veces necesitas 15 o 20 minutos, porque a lo mejor debes transmitir varias cosas y aprovechas, y a veces son comités o petit comités, donde sí necesitas 45 minutos o 1 hora. Las reuniones no deben durar más de eso, 45 minutos / 1 hora, sino se empieza a perder la atención, el interés y sobre todo el foco de la reunión (Gte. 3, 2, 2).
El código empleado	(...) lo más importantes es que el contenido [del mensaje] sea claro, que se pueda interpretar adecuadamente. En el sector financiero se manejan muchas leyes y normas, por eso hay muchos procesos o casos de información que dependen mucho de la interpretación, pero hay otros que no, y no puedes dejar grises porque puede ser catastrófico (Gte. 1, 1, 1).

Fuente: *Elaboración propia.*

rias privadas del país la comunicación puede llevarse a cabo considerando tres zonas: personal, social y pública. Estas zonas permiten, por una parte, cumplir con el código de conducta y respetar la posición de cada interlocutor dentro de la institución bancaria; mientras que, por otra, facilita determinar la distancia adecuada e identificar la posibilidad de contacto físico durante la comunicación. Sin embargo, a veces para ellos puede ser difícil tener completamente claros estos aspectos.

En cuarto lugar, evidenció que la comunicación que establecen los gerentes durante su jornada laboral se caracteriza por el escaso contacto físico. Rara vez se recurre al tacto consciente y voluntario para expresar alguna emoción. Esto limita el componente emocional del mensaje y disminuye su intención o importancia. No obstante, tal situación puede variar según la cercanía, la proximidad y la jerarquía entre los interlocutores.

En quinto lugar, el estudio reveló limitaciones en el uso adecuado de la kinésica en la comunicación verbal llevada cabo en la banca privada nacional. Los gerentes tienden a descuidar el uso de los gestos, las posturas, el contacto visual, la expresión facial y los movimientos de la cabeza. Esta situación impide reforzar, enfatizar, expresar o complementar lo que dicen verbalmente. Al mismo tiempo, restringe la efectividad del mensaje como información, feedback o medio para transmitir emociones, sentimientos y actitudes.

En sexto lugar, mostró que los gerentes presentan inconvenientes para el manejo de la cronémica en la programación de los actos comunicativos. En los bancos privados venezolanos algunos gerentes organizan inadecuadamente el uso del tiempo. Por ejemplo, convocan y llevan a cabo reuniones sin considerar el horario y las necesidades de sus colaboradores (salida, comida, descansos, entre otros), lo que tiende a generar malestar y desmotivación.

Tabla 7. Elementos de la comunicación no verbal.

Elementos	Verbatums
El uso de los diacríticos	Por estar las instituciones financieras tan normadas tienen un código de vestimenta. Tú vas a un comité en presidencia o vicepresidencia y debes ir de punta en blanco; con traje, bien afeitado o barba bien arreglada, cabello bien corto y peinado (...) las mujeres bien peinadas y uñas arregladas (...) nunca faltan los relojes y la ropa de marca, ciertos vehículos, que son símbolo de poder (Gte. 1, 1, 1).
El uso de la paralingüística	(...) el tono de voz, la entonación, el énfasis, el volumen, la velocidad con que emitas el mensaje (...) también la dicción todo eso es importante [para la comunicación verbal]. Algunos gerentes hablan de forma poco entendible, como para ellos mismos, no sé, no pronuncian bien [las palabras] y si están en un auditorio escuchan puro los que están adelante porque hablan demasiado bajito (Gte. 4, 2, 3).
El uso de la proxémica	Sabes que existe una distancia física entre los más cercanos con los que puedes hablar con mucha confianza y olvidarte de algunas formalidades, otros con una distancia normal (...) también la que usas con extraños (...) ah bueno, y la distancia si estás en un auditorio, eso es más un presidente o un vicepresidente y la distancia es mayor (Gte. 3, 2, 2).
El uso de la háptica	La proximidad que te la da el mismo nivel jerárquico, también favorece la comunicación (...) en los bancos que todo es tan formal, un apretón de manos es más común que un abrazo. Eso puede favorecer o limitar la comunicación dependiendo del contexto de quienes sean con los que te comunicas (Gte. 8, 2, 2).
El uso de la kinésica	(...) no es que alguien acaba de dar un tema y presentar unos resultados muy buenos y te vas a parar a aplaudir ¡¡¡ehhh!!! No (...) cuando tú estás exponiendo un tema vez las posturas, los gestos, las miradas, levantan las cejas, comienzan a pestañear, a bostezar, se llevan las manos a cara, sientes que mueven los pies, aunque no los veas (...) a veces alguien dice algo y tú como su jefe le pelas los ojos y la persona ya sabe que debe salirse del tema lo antes posible (Gte. 2, 2, 1).
El uso de la cronémica	Yo respeto mucho los horarios, yo después de las cuatro y media de la tarde no convoco reuniones, pero hay algunos jefes que les encanta las reuniones a la una de la tarde que es la hora del almuerzo o a las cuatro de la tarde cuando la gente se va a su casa (...) otros que son peores hasta los fines de semana te llaman y quieren que estés disponible (...) los demás no tienen que pagar las consecuencias de tu falta de organización (...) no sabes gerenciar o administrar tu tiempo (Gte. 3, 2, 2).

Fuente: Elaboración propia.

6. Elementos contextuales de la neurocomunicación

Esta categoría incluye los elementos del contexto general y los del contexto específico. Los verbatums que evidencian los hallazgos se presentan en la tabla 8.

Un elemento relacionado con el contexto general se refiere a la poca consideración que los gerentes de la banca privada venezolana tienen hacia la cultura local de la sede de la institución, al momento de comunicarse verbalmente. Suelen olvidarse de generar un contexto compartido que facilite a los interlocutores una interpretación adecuada del mensaje, dado que provienen de distintas localidades y poseen creencias, costumbres e ideologías diferentes.

Otro elemento se vincula con las circunstancias específicas de cada situación, que enmarcan los actos comunicativos en las instituciones de la banca privada nacional. Tales circunstancias incluyen tanto las razones como los objetivos para llevar a cabo el acto comunicativo, de la misma

manera que las relaciones o la cercanía de los interlocutores, entre otros aspectos, los cuales influyen en la elección del lugar, el momento y los participantes de la reunión. Esta situación impide a los gerentes organizar los actos comunicativos de manera eficiente, mientras que a los asistentes les afecta tanto el intercambio como la interpretación de la información.

En lo relacionado con el espacio físico, el análisis reveló que desempeña un papel clave como indicador de poder. La jerarquía organizacional condiciona el tipo de espacio físico asignado a cada gerente. Así, los gerentes de menor rango se sitúan en espacios soció-fugos, caracterizados por una decoración y un mobiliario básico que propician una permanencia breve y una comunicación rápida; mientras que los de mayor rango se ubican en espacios soció-petos, dotados de mobiliario y decoración agradables que estimulan la interacción prolongada.

También se evidenció que el tipo de evento donde tiene lugar el acto comunicativo, así como el tiempo de duración y el lenguaje utilizado, es-

tán determinados por el objetivo que el gerente tenga. Según el mensaje que quiera transmitir, este debe elegir el grado de formalidad y las características más adecuadas para que sea efectivo. La importancia y las implicaciones de la información determinan la urgencia, el nivel de las palabras, y el momento de la jornada laboral más idóneo para llevar a cabo el acto comunicativo.

La investigación adicionalmente reveló tres aspectos relevantes que inciden en el contexto específico y que no fueron considerados por el Modelo de los 5 Elementos de la Neurocomunicación. El primero es la estructura organizacional, que define los elementos relacionales del acto comunicativo propuestos por el mencionado modelo (jerarquía, cercanía y proxémica), y crea tanto un marco como un clima apropiados para el desarrollo de la interacción. Los gerentes señalaron, en la misma línea de Sánchez (2018), que ella facilita o inhibe el flujo de información necesaria para que los interlocutores orienten sus acciones hacia el cumplimiento de objetivos, o para que manifiesten sus opiniones, emociones e ideas sobre temas específicos.

El segundo es la cultura organizacional en las instituciones bancarias privadas del país, que privilegia la comunicación verbal de tipo descendente. Estas instituciones tienen una normatividad estricta, una jerarquía vertical, una formalidad alta y una estructura definida, lo que implica que sus procesos están claramente descritos. Los informantes, en la misma línea que Clappitt (2000), aseguran que tales características hacen que la comunicación sea una actividad unidireccional en la que el gerente suministra información sin esperar retroalimentación, restringiendo su transmisión en otras direcciones, y relegando a los interlocutores al rol de receptores pasivos.

El tercero es el clima laboral, que favorece o restringe la comunicación dentro de estas instituciones. Los gerentes concuerdan con Sánchez (2018), en que esta variable ejerce una influencia directa en el proceso comunicativo. Sin embargo, en algunas áreas, gracias a las características personales, psicológicas y emocionales de sus gerentes, se observa un clima laboral desfavorable, con relaciones interpersonales deficientes y actitudes negativas, las cuales dificultan la comunicación asertiva en todas las direcciones.

7. Barreras específicas presentes en el proceso de comunicación verbal

Las barreras específicas presentes en el proceso de comunicación verbal corresponden a un conjunto de elementos que limitan, distorsionan o evitan el normal desarrollo de la comunicación verbal dentro de las instituciones de la banca privada venezolana. Incluye los ruidos, la ausencia de feedback, y la inadecuada elección de los canales. Los verbatums que evidencian estos hallazgos se presentan en la tabla 9.

Según los gerentes existen cuatro tipos de ruidos que inciden negativamente en los actos comunicativos (personales y psicológicos, fisiológicos, semánticos, y físicos), que coinciden con los descritos por Fonseca et al. (2011) y Guzmán (2012). Los primeros, se refieren a la falta de escucha activa, la arrogancia, el estrés, la tensión, las emociones, la actitud negativa y la apatía de los participantes en la comunicación. Los segundos, son los relacionados con el malestar o el dolor corporal, las necesidades básicas y el cansancio de los interlocutores. Los terceros, son los que se producen por el uso de palabras confusas, equivocadas o desconocidas. Los cuartos, provienen del entorno (sonidos, temperatura, olores y distracciones visuales).

Asimismo, los gerentes señalan que la falta de feedback, en muchas oportunidades, entorpece el logro del objetivo del acto comunicativo. En la misma dirección que Fonseca et al. (2011) y Guzmán (2012), sostienen que la ausencia de este elemento impide la interacción o transacción entre los interlocutores (emisor-receptor); reduce la garantía de que el mensaje sea compartido, recibido e interpretado adecuadamente por los interlocutores; e impide que los gerentes ajusten el mensaje a sus interlocutores (agregando información, repitiendo o reformulando el contenido o añadiendo detalles).

Finalmente, indicaron que la inadecuada selección de los canales para la transmisión del mensaje contribuye significativamente al fracaso del acto comunicativo en estas instituciones. Muchos gerentes minimizan la influencia de los canales en el contenido y el efecto del mensaje. También suelen ignorar que diferentes canales requieren disímiles habilidades para usarlos correctamente, que la rapidez de la transmisión puede ser más importante que el detalle de otros elementos, y que la selección del canal envía señales simbólicas muy importantes.

Tabla 8. Elementos contextuales de la neurocomunicación.

Elementos	Verbatums
La cultura	Los bancos son cosmopolitas, te puedes encontrar gente de cualquier parte de Venezuela (...) con creencias, costumbres, ideologías políticas y religiosas diferentes (...) maneras de pensar y hacer las cosas, incluso hasta lenguaje diferentes y tienes que respetarlos, tienes que tomarlos en cuenta (Gte. 3, 2, 2).
Las circunstancias	Evidentemente no es lo mismo convocar una reunión para informar que hubo una pérdida de dos millones de dólares que para decir que los ganaste (...) tampoco para informar el tema de la reducción de personal producto de la disminución de las operaciones (...) si vas a felicitar o vas llamar la atención a tus subordinados (...) si [la reunión] es con tus subordinados, con tus pares o con tu jefe. Todo eso determina el tipo de comunicación que se tendrá y como líder debes tomarlo en cuenta (Gte. 1, 1, 1).
El espacio físico	(...) las oficinas están organizadas según la estructura [organizacional], las del equipo gerencial están del piso 22 hacia arriba y la de los vicepresidentes mucho más cerca de la [oficina] del presidente, por un tema de negocios (...) la oficina más grande para el jefe con más poder, la oficina mediana para los de gerencia media, y las más pequeñas y más abajo para los de gerencia baja (...) los altos jefes tienen oficinas cerradas, amplias, con diversidad de mobiliario, bien decoradas, en los pisos más altos (Gte. 3, 2, 2).
El tipo de evento, las condiciones temporales, y el tipo de lenguaje	(...) lo que quieras comunicar determina el tipo de evento. Si lo que vas a comunicar es estratégico entonces será formal, tal vez con pocas personas claves para que sea confidencial, con un lenguaje mucho más formal, más técnico [culto] (...) si lo que necesitas comunicar es más bien operativo, reúnes a todos y le hablas para que todos entiendan lo que hay que hacer, con un lenguaje común [estándar], así garantizas que todos manejan la misma información (...) también determina el momento cuando se lleve a cabo y la duración que debe tener (Gte. 7, 1, 2).
La estructura organizacional	La estructura [organizacional] del banco determina las jerarquías de las personas que trabajamos en él, el poder de decisión de cada una, la cercanía o proximidad entre ella al tratarse (...) también el lugar donde se encuentra su puesto de trabajo (Gte. 8, 2, 2).
La cultura organizacional	La cultura organizacional es clave en la comunicación en las instituciones bancarias. Estas instituciones son verticales, formales, estructuradas, todos los procesos están descritos. Sin embargo, muchas de ellas tienen que tropicalizarse, es decir, adaptarse a la manera de pensar y actuar del lugar donde realizan sus operaciones, pero a veces el mayor capital es extranjero y mucho de la cultura organizacional viene del mayor accionista, viene de la casa matriz (...) esto determina muchas cosas y la comunicación es una de las más importantes (Gte. 2, 2, 1).
El clima laboral	(...) cuando se tiene un ambiente agradable, con compañeros que se apoyan y colaboran entre ellos, donde tu jefe que te enseña y conversa con su gente, donde los problemas se solucionan a través del diálogo (...) donde se motiva al equipo, naturalmente que la comunicación fluye en todas las direcciones. En un clima [laboral] hostil a nadie le provoca nada, nadie se comunica, la gente está como obligada (...) aquí hay equipos así, y a mi modo de ver el principal responsable es el líder (Gte. 5, 1, 2).

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 9. Barreras específicas en el proceso de comunicación verbal.

Barreras	Verbatums
Los ruidos	Si hay ruidos molestos, o no hay aire acondicionado o está ocurriendo algo en el lugar o en el país que te robe el foco (...) pero también si no te pones en el lugar de los demás para saber cómo van a interpretar tu mensaje, si no usas el lenguaje apropiado para que todos entiendan lo que tú quieres que entiendan (...) la actitud de las personas, su entusiasmo, la arrogancia o humildad con que se dirija a los otros, todo eso influye en la interpretación del mensaje (Gte. 4, 2, 3).
La ausencia de feedback	(...) nooooo muchos gerentes se olvidan del feedback, y es a través del feedback que nosotros vamos a dar a conocer a ese individuo [al emisor] que le estamos prestando atención, que vamos siguiendo su mensaje (...) el valor que tiene es que permite [al emisor] verificar que se está escuchando bien (...) le permite saber si falta algo más por agregar, por incorporar, si tiene que agregar algo (...) es de mucho valor para ambas partes [emisor e interlocutores] (...) este feedback puede ser a través del parafraseo, a través de gestos también (Gte. 8, 2, 2).
La elección de los canales de comunicación	(...) muchas veces fallas en la transmisión del mensaje porque seleccionas mal el canal (...) hoy con tantos medios a tu disposición debes hacer uso de ellos para estar comunicado con tu equipo. Si no están físicamente contigo, puedes hacer una videollamada, enviarle una nota de voz (...) la mayoría falla en esto, es increíble (Gte. 6, 1, 2).

Fuente: *Elaboración propia.*

Diagrama del proceso de comunicación

Considerando que la investigación reveló cinco subelementos adicionales, que no contempla el Modelo de los 5 Elementos de la Neurocomunicación (1 en los psicológicos, 1 en los personales, y 3 en los contextuales), el diagrama que describe el proceso de comunicación, a partir de dicho modelo, es el que aparece en la figura 2.

El contexto genera la atmósfera y las condiciones necesarias para que confluyan emisor y receptor, mientras que las relaciones establecen las reglas de interacción (igualdad o diferencias, confianza, proximidad, y presencia o ausencia de contacto físico).

El emisor, con todos sus elementos propios (fisiológicos, psicológicos y personales), realiza la

codificación del mensaje, la selección de la información con sus respectivos códigos (lenguaje verbal y no verbal), y la escogencia de uno o varios canales para transmitir el mensaje al receptor. Luego, transmite el mensaje al receptor, el cual se encarga de captarlo para posteriormente decodificarlo e interpretar su significado explícito o tácito (con los mismos tipos de elementos que el emisor), en función de generar alguna respuesta (verbal o no verbal) que se convierte en feedback, al propiciar un intercambio de roles entre emisor y receptor.

Este proceso se repite hasta que los interlocutores deciden terminarlo, y puede verse afectado negativamente por cualquiera de los tipos de ruido presentes en el emisor, el receptor, el mensaje o el canal.

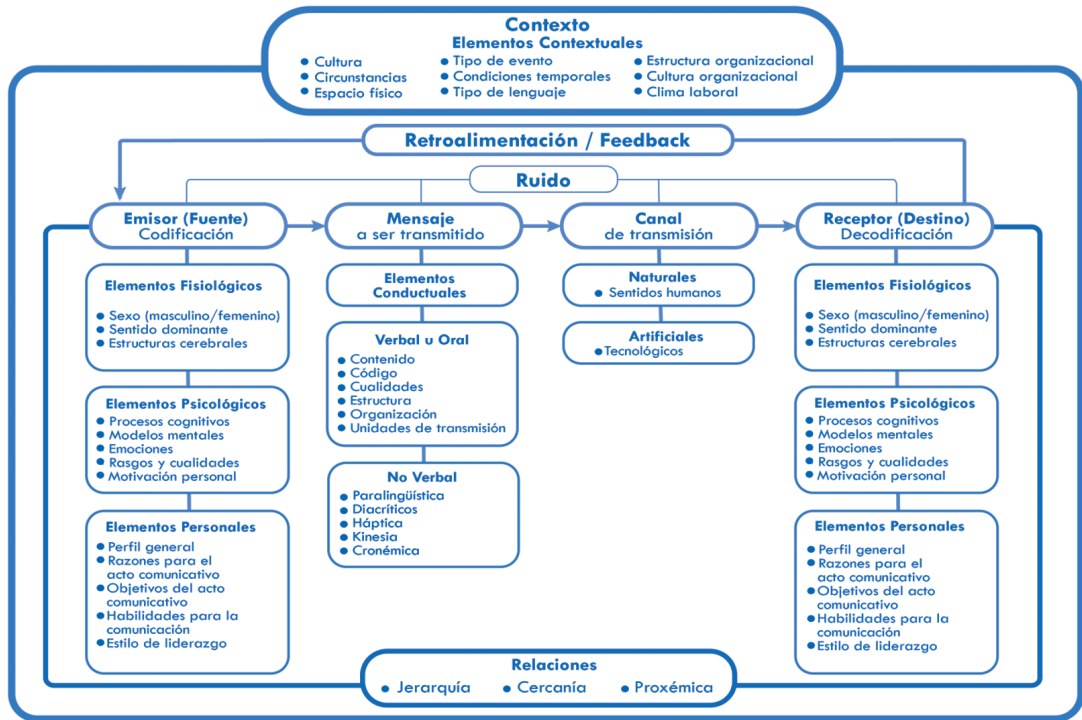


Figura 2. Descripción del proceso de comunicación, a partir del Modelo de los 5 Elementos de la Neurocomunicación. Fuente: Elaboración propia, a partir de Olivar (2023).

CONSIDERACIONES FINALES

Antes de finalizar el presente artículo, se hace necesario resaltar lo siguiente:

1. Realizar este estudio en las principales instituciones de la banca privada del país para describir cómo llevan a cabo la comunicación verbal los miembros de los equipos gerenciales, desde la perspectiva del Modelo de los 5 Elementos de la Neurocomunicación, permitió darle sustento empírico a dicho modelo teórico, y al mismo tiempo, abordar una realidad poco accesible dado las características de estas instituciones.
2. A partir de los hallazgos del estudio, se puede afirmar que los gerentes de la banca privada venezolana enfrentan desafíos importantes en todos los componentes del Modelo de los 5 Elementos de la Neurocomunicación, los cuales se relacionan con factores individuales, socioculturales, institucionales y contextuales. Estos obstáculos se manifiestan en la abundante información, pero con poca relevancia; la escasa solicitud de retroalimentación a los trabajadores; la limitada fluidez de la comunicación en todos los niveles de la estructura organizacional; y la baja implicación de los gerentes en la resolución de conflictos.
3. Este estudio también aporta evidencias relevantes para las instituciones de la banca privada venezolana, especialmente para sus gerentes, quienes pueden utilizar esta información con el objeto de mejorar la comunicación verbal y así alcanzar tanto las metas como los objetivos planteados, en un contexto económico, político y social tan desafiante como el venezolano.
4. La investigación reveló que en el contexto de las instituciones bancarias privadas de Venezuela, existe una tendencia a valorar más las competencias técnicas que las blandas en los perfiles gerenciales, por lo tanto, un desafío capital para sus gerentes es convertir a la comunicación verbal en un eje transversal y en una competencia base que facilite el desarrollo de otras habilidades blandas, esenciales en el desempeño de su rol de líderes y en función de lograr los objetivos organizacionales fijados.

5. Los gerentes, para lograr lo anterior, requieren capacitarse y mostrarse comprometidos con el desarrollo de habilidades de interacción que les permita enfrentar los desafíos de la comunicación, propios de su cargo en el siglo XXI. En consecuencia, deben priorizar las acciones que contribuyan con el cumplimiento de este desafío y aplicar, para tales fines, los conocimientos y las técnicas de la neurociencia.

LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Para el desarrollo de la presente investigación se consideraron todos los elementos teóricos, metodológicos y logísticos necesarios. Sin embargo, la misma tuvo limitaciones importantes que estudios posteriores deberán superar, a partir de las recomendaciones señaladas. Estas son:

1. El estudio incorporó la variable sexo únicamente con el propósito de garantizar la representatividad de la muestra, evitando así un posible sesgo importante en los resultados. Se sugiere que futuras investigaciones relacionadas con la comunicación verbal desde el enfoque del Modelo de los 5 Elementos de la Neurocomunicación en este sector, incluyan esta variable para establecer una comparación entre hombres y mujeres que aporte mayor profundidad al análisis.
2. La presente investigación solo incluyó en su muestra a gerentes de la banca privada, lo que implica que se desconoce cómo se lleva a cabo la comunicación verbal desde la perspectiva de otros niveles jerárquicos o en el sector público bancario, aplicando el enfoque del Modelo de los 5 Elementos de la Neurocomunicación. Por consiguiente, se recomienda realizar estudios comparativos que involucren a otros actores organizacionales del sector estudiado, e incluso a entidades de la banca pública nacional para identificar similitudes y diferencias relevantes relacionadas con la comunicación verbal.

Declaración de conflicto de interés:

Los autores declaran que no presentan conflictos de interés.

Financiamiento:

Los autores no recibieron financiamiento para el desarrollo de esta investigación.

Uso de Inteligencia Artificial (IA):

Los autores declaran que no recibieron asistencia de una IA durante el proceso de investigación, ni durante la escritura de este documento.

REFERENCIAS

- Argenti, P. (2014). Comunicación estratégica y su contribución a la reputación. LID Editorial Empresarial.
- Arras, A. (2010). Comunicación organizacional (Tercera edición). Doble Hélice Ediciones.
- Behar, D. (2008). Introducción a la Metodología de la Investigación. Editorial Shalom.
- Clampitt, P. (2000). Communicating for Managerial Effectiveness. Sage Publications.
- Díaz, R. (2021). Teoría de la comunicación corporativa. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 2393-2416. <https://orcid.org/0000-0002-8282-9589>.
- Enríquez (2010). *Análisis y mejoramiento de un sistema de comunicación interna empresarial: Caso: Multiservicios Juan De La Cruz* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador]
- Falconi, A., Alajo, A., Cueva, M., Mendoza, R., Ramírez, S., & Palma, E. (2017). Las neurociencias. Una visión de su aplicación en la educación. *Revista Órbita Pedagógica*, 4(1), 61-74. <https://core.ac.uk/download/pdf/268044072.pdf>.
- Fonseca, S., Correa, A., Pineda, M., & Lemus, F. (2011). Comunicación oral y escrita. Pearson Educación.
- Guillén, G., & Espinosa, S. (2014). En busca del desenredo de la comunicación organizacional. *Razón y Palabra*, 18(87), 109-130. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199531505011.pdf>.
- Guillén, J. (2019). La neurocomunicación [Mensaje en un blog]. <https://neurocomunicaciworld.blogspot.com/2019/03/ensayo-neurocomunicacion.html>.
- Gutiérrez, C. (2006). La comunicación como proceso de interpretación de intenciones. Manuscrito no publicado, Curso Universitario de Locución, Escuela de Comunicación Social, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Guzmán, V. (2012). Comunicación organizacional. Red Tercer Milenio.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptistas, P. (2014). Metodología de la investigación (Sexta edición). McGraw Hill.
- Katayama, R. (2014). Introducción a la Investigación Cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas. Fondo Editorial de la UIGV.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). Marketing. Prentice Hall.
- Ladino, P. (2017). Teorías de la Comunicación. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Ledesma, M., & Fenger, N. (2015). Síntesis de la neurocomunicación avanzada ¿Cómo conseguir éxitos sorprendentes con las demás personas? Editorial Jurídica del Ecuador.
- McClelland, D. (1989). Estudio de la motivación humana. Narcea.
- Olivar, N. (2022). *Modelo de neurocomunicación dirigido a la gerencia de la banca privada venezolana para la gestión de la comunicación verbal* [Tesis de maestría, Universidad Central de Venezuela].
- Olivar, N. (2023). Propuesta de un modelo de comunicación verbal desde la perspectiva de la neurocomunicación. *Revista Academia & Negocios*, 9(2), 211-232. <https://doi.org/10.29393/RAN9-16PMNO10016>
- Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Dykinson S.L.
- Parra, E., Rojas, L., & Arapé, E. (2008). Comunicación y conflicto: El arte de la negociación. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 10(4), 17-35. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78241003.pdf>.

- Plaza, J., Uriguen, P., & Bejarano, H. (2017). Validez y confiabilidad en la investigación cualitativa. *ARJÉ*, 21(11), 334-349. <http://arje.bc.uc.edu.ve/arj21/art24.pdf>.
- Quintana, A., & Montgomery, W. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. UNMSM.
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., & Álvarez, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*, 1(2), 32-48. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>.
- Rojas, B. (2014). Investigación Cualitativa: Fundamentos y Praxis. FEDUPEL.
- Sánchez, J. (2018). Gerencia Organizacional. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Suárez, A. (2009). Neurocomunicación. Instituto de Comunicación Biológico Argentino Americano [Mensaje en un blog]. <http://definiciondepnl.blogspot.com/>.
- Ulloa, C., Apolo, D., & Villalobos, J. (2015). Aproximación conceptual a la comunicación corporativa: retos y propuestas. *Austral Comunicaciones*, 4(2), 287-301. <https://doi.org/10.26422/aucom.2015.0402.ull>
- Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 75 - 76. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55125665006.pdf>
- Yukl, G. (2008). Liderazgo en las organizaciones. Prentice Hall.