



Liderazgo comunicacional.

Tipologías y estrategias de **comunicación** en el liderazgo de **equipos de trabajo**

El conocimiento del perfil comunicativo en el que estamos encuadrados es una tarea complicada pero, al mismo tiempo una opción que permitirá explotar al máximo la capacidad de comunicación del directivo. La comunicación, al igual que los comportamientos, se contagian, pero también se eligen.

ÁNGEL OLAZ CAPITÁN, consultor de Organización y RR.HH.

El fenómeno de la comunicación en el liderazgo de equipos de trabajo está siendo, cada vez más, una cuestión que, lejos de ser un recurso más o menos trivial en la dirección de equipos, afecta al desarrollo de las organizaciones. Tradicionalmente, la comunicación ha sido entendida como el proceso a través del cual se enviaban órdenes a las personas integrantes de un equipo de trabajo. Sin embargo, un análisis más pormenorizado del tema refleja cómo esas órdenes de actuación, en vez de ser informaciones, representaban datos y poco más.

En el plano comunicacional, los datos no dejan de ser más que ciertas unidades de medida. Esos datos, arropados de un significado más concreto, comienzan a convertirse en información, pero esa información no deja de ser un estadio más dentro del proceso de comunicación, ya que la comunicación realmente efectiva se produce cuando los datos, convertidos en información, se transforman en conocimientos. Esos conocimientos son los que, de algún modo, permiten culminar el proceso de comunicación, porque comunicar significa compartir y dar respuesta a los interrogantes que a menudo se producen en la toma de decisiones.

Y es que uno de los aspectos menos estudiado pero de mayor calado en comunicación es el que enfoca a ésta como el conjunto de técnicas y herramientas que proporciona los estímulos necesarios para persuadir, seducir y desarrollar las potencialidades de todos y cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

No por ello debe olvidarse cómo a estas cuestiones ha de unirse el hecho de que no todo el mundo comunica de la misma forma dentro del grupo de trabajo, observándose diferentes formas de expresión y roles directivos.

El presente estudio tiene por objeto profundizar en estas cuestiones y de, forma mas

FICHA TÉCNICA

- Autor:** Olaz, Ángel. Consultor de Organización y Recursos.
- Título:** Liderazgo comunicacional. Tipologías y estrategias de comunicación en el liderazgo de equipos de trabajo.
- Fuente:** Capital Humano, nº 192, pág. 84. Octubre, 2005.
- Resumen:** Siguiendo ese principio básico que señala como la energía ni se crea ni se destruye, solamente se transforma, este trabajo quiere significar la semejanza existente con el proceso comunicacional en el liderazgo de equipos de trabajo. En este sentido, la diferencia de perfiles comunicadores, da lugar a diferentes estrategias de comunicación sin que finalmente exista una tipología mejor que otra, ya que dependiendo de situaciones concretas será más efectivo emplear uno u otro de perfil, lo que revela en suma la importancia del liderazgo comunicacional.
- Descriptores:** Comunicación Interna / Equipo de Trabajo / Liderazgo.



concreta, analizar los distintos patrones comunicacionales derivados de las tipologías que ayudan a entender las diferentes estrategias de comunicación. Con ese objeto y bajo la premisa de que, según el perfil de cada persona se adivinan diferentes formas de comunicación, se recurrirá a una tipología de perfiles profesionales.

I. LA COMUNICACIÓN: UNA FUENTE DE ENERGÍA

En más de una ocasión se ha oído comentar que *"la energía ni se crea ni se destruye, solamente se transforma"*, lo cual explica cómo ese principio básico generador de múltiples efectos adquiere diferentes formas de expresión. Algo así sucede con el proceso comunicacional en las organizaciones.

El trabajo en equipo —y no se descubrimos nada nuevo, ni ajeno a la realidad— basa gran parte de su efectividad en la posibilidad de comunicación interpersonal. No obstante, algo tan próximo a nosotros sólo se valora cuando se ve mermado en su utilización. Así, expresiones tales como *"no existe comunicación entre nosotros"*, *"la comunicación está rota"* o *"ya no nos comunicamos"*, no dejan de ser conclusiones demasiado tajantes, porque, alternativamente: la comunicación puede no

desarrollarse de forma tan continua como antes (pero sigue existiendo aunque de otra forma), la comunicación está interrumpida (pero ello no niega la existencia de otros elementos tales como emisor, receptor, canal, contexto, medio, etc.), o la conexión se ha visto alterada en alguno de sus componentes, lo cual requerirá examinarlos más detenidamente o potenciarlos de forma más efectiva.

Si se permite el símil, esta falta de "sintonía", no es más que una cuestión de "banda" y "dial", pero no necesariamente del "aparato receptor".

Como se señalaba anteriormente hablando de la energía, la comunicación es algo que nos rodea e involucra continua e incesantemente en el desarrollo de los quehaceres profesionales, con y para el grupo, presentando tantos modelos o niveles de comunicación como estilos de expresión se tienen. Por esta razón, a la hora de expresar un mensaje e incitar a la acción del mismo se encuentran diferentes transformaciones a este principio.

2. TIPOLOGÍAS DE LIDERAZGO PERSONAL

Siguiendo con el símil radiofónico, ¿qué sucede entonces cuando un mismo mensaje es

CUADRO I > DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD

Dimensiones	Formas de actuación
EMOTIVIDAD	o tendencia a reaccionar ante un determinado hecho
ACTIVIDAD	o necesidad de actuar como respuesta ante una situación
RESONANCIA	o adopción de reacciones primarias o secundarias

FUENTE > Elaboración propia.

asimismo “retransmitido” de diferente forma por los distintos “repetidores” a los que previamente ha llegado? La respuesta no es sencilla, pero al menos puede intentarse una aproximación que explique algo del por qué.

Es evidente que dentro del rol directivo existen diferentes representaciones del mismo, según la persona que dimensiona su puesto. Esto lleva a que, con independencia del mensaje a transmitir (el qué), la estrategia de comunicación de cada individuo (el cómo) sea diferente y, por tanto, los efectos sobre sus receptores sean distintos.

No todo el mundo comunica de la misma manera, porque si la comunicación es una expresión de la personalidad, ésta es tan variante, compleja y selectiva como personas existen. Pese a ello y buscando una aproximación aunque sea parcial, es posible encontrar una serie de rasgos genéricos que permitan situar la dirección de cómo accionar y reaccionar frente a los acontecimientos.

En este sentido, y dentro de las innumerables tipologías existentes, una atenta mirada a los estudios realizados por el psicólogo holandés Heymans entre 1906 y 1918, establecen un conjunto de dimensiones (ver Cuadro1) que, en mayor o menor medida, definen las formas de actuar de un individuo:

Como resultado de estas combinaciones se estableció una tipología de caracteres que La Senne procedió a reformular, añadiendo una serie de características personales a cada uno de los grupos de referencia que de forma sintética recoge el Cuadro 2.

Tomando como punto de partida a los mencionados autores cabe preguntarse: ¿Es posible definir diferentes tipos de comunicación asociados a cada uno de los distintos perfiles que se han esbozado? Y en su caso, ¿pueden definirse los comportamientos que en materia de comunicación presentan cada uno de estos grupos?

Buscando respuestas a esos interrogantes, las siguientes páginas quieren dar cuenta de ello, haciendo observar cómo toda categorización puede presentar matizaciones. Es por ello que no es sencillo, salvo en ocasiones excepcionales, encontrar “tipos puros”, siendo lo más frecuente dibujar perfiles híbridos que participen de más de un encuadramiento a la vez.

3. EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Tomando como referencia esta tipología y bajo el supuesto de que, en mayor o menor medida, existen rasgos que pueden aproximarnos a estos perfiles profesionales, es pertinente preguntarse si de igual modo existen estas caracterizaciones en el plano comunicacional.

Evidentemente y contando con las posibles limitaciones antes apuntadas, es razonable considerar que determinados factores de liderazgo tienen su representación en diferentes estrategias de comunicación. Es por ello que, teniendo en consideración cómo la comunicación es una prolongación de los modos de hacer y de gestión, se ha procedido a reformular los elementos anteriores buscando una correspondencia entre el liderazgo y la comunicación.

En este sentido, y buscando una correlación entre las tipologías se ha procedido a relacionar los rasgos establecidos por la tipología de Heymans con los de su perfil comunicacional (ver Gráfico 3), obtenemos una tabla de equivalencias entre la primera y los segundos:

Como resultado de este análisis, a continuación se detallan los principales rasgos distintivos del “líder comunicacional”:

• CARISMÁTICO

Los perfiles encuadrados en esta clasificación responden a una serie de variables entre las que deben destacarse: la cordialidad, vitalidad y la exhuberancia en su relación con los demás.

En el plano comunicacional responden a un carácter optimista, estando dotados de un excelente sentido del humor, aunque por ello, en determinados casos, pueden resultar excesivos en sus formas de expresión.

CUADRO 2 > TIPOLOGÍA DE CARACTERES DE LA SENNE

Colérico	Apasionado	Nervioso	Sentimental	Sanguineo	Flemático	Amorfo	Apático
PLANO VITAL INSTINTIVO							
Ardiente	Dinámico	Agitado	Indolente	Dinámico	Sosegado	Indolente	Tranquilo
Vital	Trabajador	Ciclotímico	Melancólico	Talante Activo	Regular	Buen Carácter	Humor Invariable
Optimista	Ambicioso	Infra -Activo	Meditativo	Intuitivo	Activo - Lento	Poco Activo	Trabajador (si hay motivo)
Intenso	Realizador	Poco eficiente	Vulnerable	Activo-Rápido	Asiduo	Hipotónico	Aplicado
Seguro se sí	Autoritario	Tímido	Miedoso	Emprendedor	Sobrio	Abandonado	Pocas necesidades
Jefe - Líder	Purista	Inhibido	Temeroso	Sensorial	Economiza	Necesidades orgánicas	Vegetativo
Orgullosa	Dominador	Sensorial	Sensorial	Materialista	Temeroso	Contemporizador	Poco entusiasmable
Desenvuelto	Sobrio	Cerebral	Selectivo	Intenso	Receloso	Confiado	Pautado
PLANO EMOTIVO AFECTIVO							
Exteriorizado	Emotivo	Impresionable	Replegable hacia sí	Sabe dominarse	Impasible	Reposado- Lento	Melancólico
Exuberante	Se domina	Humos desigual	Atormentado	Sociable	Severo	Poco Afectivo	Plácido
Excesivo	Bueno	Caprichoso	Insatisfecho	Hablador	Cermonioso	Adaptable	Reservado- secreto
Franco-Cordial	Servicial	Mitomano	Individualista	Diplomático	Cívico	Maleable	Silencioso
Sociable	Estima a demás	Sentimientos Variados	Solitario	Liberal	Respetuoso	Conciliador	Huraño
Servicial	Sentimientos Profundos	Contactos Múltiples	Misántropo	Tolerante	Integro	Desenvuelto	Fiel-Recto
Generoso	Susceptible	Se Singulariza	Discreto	Oportunista	Desinteresado	Independiente	Amor propio
Ama a sus Semejantes	Ama Inferiores	Diletante	Ama a sus amigos	Le gusta ser útil	Preocupado status	Egocéntrico	Fiel a sus opiniones
PLANO REFLEXIVO CEREBRAL							
Impulsivo	Reflexivo - Serio	Reactivo -Sensible	Emotivo Interiorizado	Espontáneo (Medurado)	Humor Invariable	Estable	Sistemático
Impetuoso	Dirigido a Metas	Inquieto	Irresoluto	Cree lo Inmediato	Paciente	Poco Expresivo	Meditativo
Necesidad Vencer	Idealista	Cambiante -Selectivo	Dubitativo	Flexible -Adaptable	Previsor -Lúcido	Astuto	Disciplinado
Necesidad de Renovación	Perseverante	Inestable	Soñador	Claro-Rápido	Conformista	Anticonformista	Conservador
Resuelto y Rápido	Organizado	Inconstante	Maquinador	Comercio -Práctico	Sentido del Deber	Ideas Amplias	Obstinado
Apegado a Presente	Apegado a Recuerdos	Apegado a los Detalles	Se complace en el Pasado	Observador -Reflexivo	Profundo	Poco Puntual	Conformista -Tenaz
Rápido-Directo	Analítico	Complejo	Escrupuloso	Pragmático	Sentido del Humor	Adaptativo	Metódico
Presencia Espíritu	Constructivo	Curioso Original	-Rencoroso	Presencia de Espíritu	Razón domina Corazón	Poca Iniciativa	Poco Curioso
Activo	Constructivo	Variable	Individualista	Realista	Ponderado	Indiferente	Rutinario

FUENTE > Elaboración propia.

Su actividad es intensa y continua, por lo que incesantemente envían mensajes acerca de cómo son y cómo deben hacerse las cosas, aspecto éste que impide producir una comunicación efectiva por presentar cierta tendencia a oírse más a sí mismos que escuchar a los demás. Conscientes de su potencia comunicadora y del "embrujo" que provocan en los demás pueden llegar a convertirse en

"revolucionarios" dentro de la organización, confundiendo los medios y los fines con tal de conseguir los objetivos.

Como comunicadores, su impetuosidad, sus convicciones y la capacidad de persuasión les permiten movilizar grandes masas. Esta estrategia de comunicación, basada en la acción y la cordialidad, deben simultanearla

con la inestabilidad de su carácter y lo bullioso de sus actuaciones. Sin embargo, y por lo ambicioso de su personalidad, consiguen “salir en la foto”, aunque en ocasiones sea gracias a los esfuerzos de los demás.

- **VISIONARIO**

Los perfiles pertenecientes a esta clasificación son esencialmente ambiciosos y emprendedores, presentando unos niveles de tensión extremos en muchos rasgos de su personalidad. Obsesivos con alguna idea, su actividad se concentra en una única finalidad, sin que aparentemente el “no ser comprendidos” sea un elemento que les impida seguir en su estrategia.

En el plano comunicacional, al ser dominantes y aptos para el mando, pueden ser represivos en cuanto a sus mensajes y formas de llegar a su equipo. Sin embargo, controlan toda la potencia y violencia que pueden desencadenar. En este sentido, se les puede calificar como “autocontrolados”.

CUADRO 3 > TABLA DE EQUIVALENCIAS

Tipología de Heymans	Identificativo	Perfil comunicacional
Colérico	Activo	Carismático
Apasionado	Constructivo	Visionario
Nervioso	Variable	Dictatorial
Sentimental	Individualista	Mediador
Sanguíneo	Realista	Misionario
Flemático	Ponderado	Portavoz
Amorfo	Indiferente	Hombre de paja
Apático	Rutinario	Consultivo

FUENTE > Elaboración propia.

La comunicación puede resultar a veces difusa por la poca concreción con la que son capaces de transmitir ese “algo” que ellos vislumbran de forma clara y no alcanzan a ver los demás. Por esta razón, los miembros del equipo deberán acomodar su comunicación a la de éste, como principio de aproximación que les permita “ leer entre líneas ” lo que quieren y en definitiva quieren para el grupo.



Su sentido del trabajo en equipo, aunque no lo manifiesten o no sea posible reconocerlo a primera vista, no les impide sacrificarse por los demás. Por último y aunque pueda parecer contradictorio, su sentido de la grandeza puede llevarles a adoptar conductas propias de un asceta, si con ello obtiene la distancia suficiente para poder comunicar su proyecto al resto del equipo.

- **DICTATORIAL**

Los directivos encuadrados en esta clasificación responden genéricamente a una serie de parámetros que permite identificarlos por un humor variable, gustándoles atraer la atención de los demás por considerarles centro de interés, recurriendo a los excesos teatrales en la expresión de su mensaje.

Buscando el control real de las situaciones, la comunicación es entendida como una herramienta totalitaria, que permite manipular los intereses del grupo de trabajo. Este aspecto conlleva la dosificación no ya sólo de la información, sino de los datos más nimios, si con ello se evita por parte de los demás un conocimiento similar al que ellos creen tener.

Objetividad y comunicación no están muchas veces unidas, como puede observarse en casos en los que la realidad es reinventada. Aspectos tales como lo inhabitual, lo extraño, e incluso hasta lo trágico y el secretismo forma parte de su estrategia de comunicación.

El ritmo de trabajo es irregular y sólo se concreta de forma más o menos coherente en aquellas cuestiones que les agradan, para lo cual necesitan de un clima adecuado en el que los estímulos les permiten salir de la desidia y el aburrimiento.

- **MEDIADOR**

Los sujetos que responden a esta tipología son a menudo introvertidos, dubitativos y descontentos, pero pese a ello son excelentes mediadores en la resolución de conflictos. Al ser reservados y escrupulosos por naturaleza, el peso del pasado es importante en sus mapas mentales de actuación. Dotados de una gran memoria histórica, son personas que desarrollan su plano comunicacional en la "trastienda" del equipo.

En el plano comunicacional, al ser personas que presentan ciertas dificultades de relación inicial con los demás, ello puede acentuar la sensación de aislamiento y tendencia a la soledad ante el grupo –aunque muchas veces también elegida y no tanto impuesta por los demás, por lo que la comunicación es gradual y selectiva dentro del equipo de trabajo.

La introspección y la reserva son elementos utilizados en el terreno comunicacional, ya que su estrategia consiste en provocar ciertas cuestiones que, aún terminando en conflicto, permiten conocer las opiniones de todos los miembros del equipo. Su papel les permite el derecho a moderar, mediar y pactar soluciones de compromiso, sin que por ello se sepa efectivamente cuál ha sido su posición durante el proceso de comunicación.

El acercamiento a estos perfiles basa su éxito en ganarse la confianza, ya que su individualismo, en parte motivado por la creencia de que no son bien entendidos, requiere tiempo y dedicación.

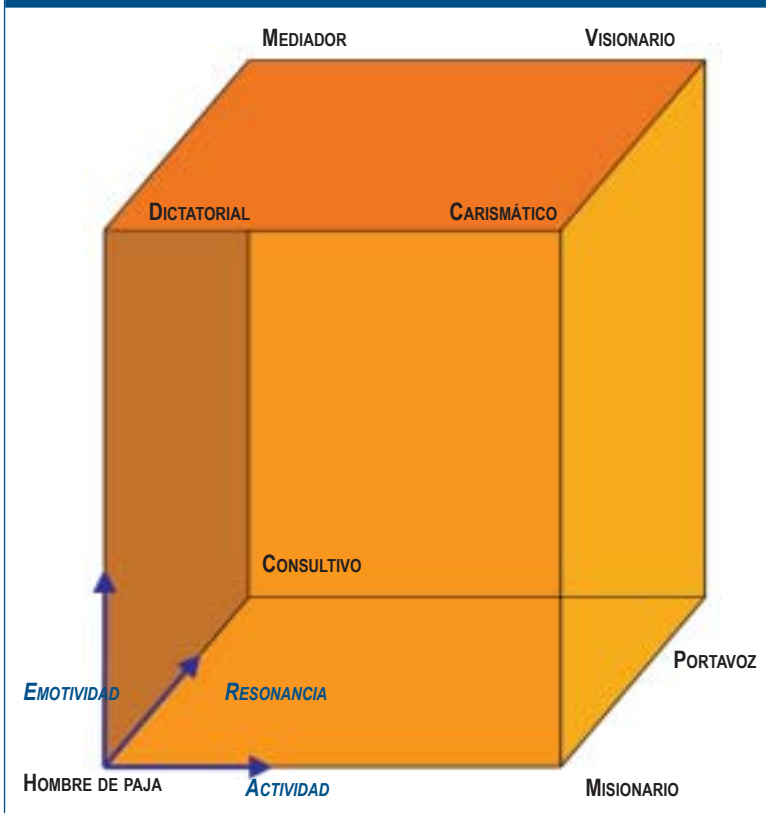
- **MISIONARIO**

Se incluyen en esta tipología personas predominantemente observadoras, que saben hacer las oportunas indicaciones, dando continuas muestras de practicidad. Son personas vitales, amables, espirituales, irónicas, amenas y excelentes conversadores. Entre sus habilidades comunicacionales destacan por el trato con las personas, debido en parte, a su capacidad diplomática.

La experiencia es fuente continua de sus manifestaciones y ello les lleva a lanzar mensajes contundentes, en razón de lo que han vivido o su "olfato" e instinto le dicen. Como vulgarmente se dice, son personas que aun con simpatía "van al grano", pese a que ello pueda granjear alguna antipatía, suavizada una vez conseguido el objetivo.

Su capacidad de comunicación es, a menudo, superada por la profundidad con la que son capaces de entender lo que los demás están pensando. Continuamente dan muestras de iniciativas, haciendo llegar a los demás sus mensajes, y al mismo tiempo recoger sus inquietudes, debido a su gran sensibilidad.

GRÁFICO I > REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PERFILES COMUNICACIONALES



FUENTE > Elaboración propia.

Por otro lado, son tremendamente oportunistas debido al realismo con el que vislumbran las situaciones, por lo que están llamados a alcanzar un notable papel de liderazgo dentro del equipo de trabajo y de la organización.

Son excelentes comunicadores y al ser conscientes de ello, explotan estas cualidades como medio para alcanzar un fin que satisfaga los objetivos propuestos.

• **PORTAVOZ**

Se sitúan en esta taxonomía aquellos perfiles caracterizados por ser amantes de la rutina, respetuosos con los principios, puntuales, objetivos y sobre todo ponderados, tanto en sus actos como en sus emociones.

En el plano comunicacional son aparentemente inmovibles, pero dotados de una tenacidad que, al estar desprovista de afectación, les permite lograr bazas a largo plazo. Son muy cívicos y respetuosos con el protocolo, por lo que, a menudo, ello les puede presentar ante los demás como seres distantes.

Su sentido del humor es profundo y a menudo de gran calado, por lo que algunas veces esta baza comunicativa puede pasar desapercibida ante la media. Por otro lado, sienten una gran proximidad hacia el lado abstracto y oculto de situaciones, personas y cosas, aspectos que le permiten dominar el escenario de las situaciones. Por el contrario, tienen cierta tendencia a la vanidad y al complejo de superioridad, que en algunos casos puede ser la expresión de ciertos sentimientos de inseguridad.

En lo que se refiere a su estrategia comunicacional, son excelentes comunicadores en el plano interpersonal y en la creación de equipos de trabajo, una vez que los mecanismos los ha ido ensamblando uno a uno con los componentes del equipo, ya que el "todos a la vez" les supone un desgaste que no encaja en su caracterología.

• **HOMBRE DE PAJA**

Esta tipología responde a personas con un talante conciliador, mediador y tolerante con los demás. Ahora bien, el motivo de estas actuaciones se basa en su indiferencia hacia lo que les rodea, convirtiéndose en personas obstinadamente pasivas y pertinaces. En general, son consideradas personas de "buen carácter", poco generadoras de problemas, aunque también dotadas de cierta negligencia y desidia ante las situaciones, personas o cosas. Por ello, están especialmente indicadas en el plano comunicacional para desarrollar labores poco agradables, sin que ello les suponga ningún trauma.

En el plano comunicacional son meros repetidores de discursos, y el poder que teóricamente se les ha conferido dista mucho del que realmente tienen, de ahí la denominación "hombres de paja".

Su estrategia de comunicación se basa en transmitir lo que los demás les han comunicado y en mediar cuando existe alguna barrera que así lo requiera, pero sólo en ese caso. En definitiva, buscan un discreto segundo plano, haciendo poco y dejando que hagan los demás.

• **CONSULTIVO**

Los situados en esta tipología son personas a menudo encerradas en sí mismas, lo cual no significa necesariamente la riqueza de una importante vida interior. Su expresión es la de personas obscuras y taciturnas.

Conservadores por naturaleza, también son esclavos de sus costumbres, sean lógicas o no. Defensores de su intimidad, son a menudo reacios a la reconciliación, poco dados a las convenciones sociales, buscan la paz en la soledad, por lo que su plano comunicacional como en el anterior no está especialmente desarrollado.

Frente a ello, la tranquilidad que acompaña a sus estados de ánimo, unido a su honradez, sinceridad y discreción, les convierte en buenos consejeros dignos de toda credibilidad. Su estrategia de comunicación se basa más en la tradicional visión de los oráculos, donde las respuestas dadas a una cuestión son el resultado de estímulos exteriores. Son, por tanto, reactivos al fenómeno de la comunicación.

4. COMUNICACIÓN SITUACIONAL

Hasta este punto se ha tratado de poner de manifiesto cómo existen diferentes tipos de liderazgo y cómo cada uno de ellos deriva un tipo de comunicación diferente.

A la hora de contemplar estos perfiles, puede que algunos hayan suscitado cierta sorpresa ya que, más que caracterizarse por la visión más o menos arrogante que se atribuye a los mismos, ejercen el liderazgo de otra forma más variada selectiva. En este sentido, el perfil "Hombre de Paja" o "Consultivo", no tiene que ver con el "Carismático" o "Dictatorial", ya que las personas de carácter, a menudo, son personas de mal carácter, lo cual no implica necesariamente grandes dotes de liderazgo o la capacidad de influir sobre los demás a través de la comunicación.

Existen, por tanto, diferentes tipos de comunicador, pero la pregunta clave está en definir ¿cuál de todos estos perfiles es el mejor? La respuesta no es sencilla, máxime cuando ni aún en el mejor de los supuestos es posible definir cuál es la menos buena de las posibles elecciones.

Ahora bien, lo que sí parece razonable es pensar que la comunicación es un producto más o menos inmediato de las propias situaciones que se van produciendo, por lo que comunicación y situación son dos aspectos íntimamente unidos y que interactúan entre sí. Estas cuestiones llevan a pensar en cómo dependiendo de la situación será más efectivo un tipo de comunicación, o mejor dicho,

un tipo de perfil comunicacional que otro. Un análisis más detenido de estas afirmaciones induce a la reflexión de cómo poder conciliar una aparente contradicción: ¿Cómo puede conciliarse un papel de "Portavoz" con un perfil comunicacional "Carismático"? La respuesta no es otra que la capacidad de entrenar todos los registros posibles.

Esta es la explicación o el argumento que ayuda a entender el concepto de "comunicación situacional", donde con independencia de las características personales y perfiles comunicacionales, dependiendo de la situación, será mucho más efectivo adaptar un papel a las circunstancias.

Estas cuestiones llevan, por otra parte, a afirmar cómo no existe un perfil ideal y sí un ideal del mejor perfil adaptado a la situación. Esta aspiración a liderar mejor los aspectos comunicacionales es cuestión de puro entrenamiento y de adaptar lo mejor posible la situación a cada personalidad y la personalidad a cada situación.

Entonces, ¿de qué depende el modular nuestro perfil?, ¿qué variables deben tomarse en cuenta para adecuar nuestro papel de comunicador a la situación?

Volviendo de nuevo al Cuadro 1, donde se establecieron las dimensiones en la personalidad del individuo, y tomando como referencia el Cubo de Heymans, este trabajo quiere aportar una representación de los diferentes perfiles comunicacionales, como se advierte en el Cuadro 4.

Dependerá, por tanto, de la facilidad para moverse por los ejes la posibilidad de acomodar el perfil comunicacional a lo que cada una de las situaciones requiera. Así pues, esta es una de las principales características del liderazgo comunicacional, en la que la posibilidad de acomodar este perfil a la situación del equipo de trabajo permitirá un rendimiento más equilibrado en la comunicación efectiva.

El conocimiento del perfil en el que se está inicialmente encuadrado, junto a la identificación de los interlocutores del equipo de trabajo y el entrenamiento que permita discurrir por los distintos ejes, es tarea complicada pero, al mismo tiempo, una opción que permitirá explotar al máximo la capacidad de comunicación del directivo. La comunicación, al igual que los comportamientos, se contagian, pero también se eligen. ▲

