

---

# COMPETENCIAS CONVERSACIONALES EN REDES SOCIALES DE LÍDERES EMPREENDEDORES DE LA CIUDAD DE MÉRIDA

---

## **LINARES P, Iraima E.**

Abogado de la Universidad de los Andes-Mérida-Venezuela; Especialista en Derecho Mercantil, Gestión Empresarial, participante del Doctorado en Ciencias Organizacionales del Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia (GILOG) de la Universidad de Los Andes (Mérida, Venezuela).

**E-mail:** iraimashalom@gmail.com/

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-1392-1698>.

**Recibido:** 02-02-2023

**Revisado:** 08-04-2023

**Aceptado:** 07-06-2023

## RESUMEN:

La comunicación hoy día es uno de los intangibles más importantes de las microempresas, dado que influye directamente en todas las acciones emprendidas y gracias al carácter descriptivo y generativo del lenguaje, la gerencia, actualmente es vista como una práctica conversacional, por lo que realizar estudios que ayuden a potenciar las Competencias Conversacionales de los Líderes Emprendedores. En este estudio se buscó determinar el nivel dichas competencias en el lenguaje utilizado en Redes Sociales. Metodológicamente esta investigación se puede clasificar de tipo proyectiva, con un enfoque cuantitativo, utilizando la técnica del cuestionario, dirigido a 25 líderes emprendedores que utilizan las redes sociales como método de publicidad y venta. Los resultados se presentan en términos de porcentajes y su relación con los indicadores propuestos por la teoría. Finalmente se encontró que los indicadores tipología de conversación, expectativas y la generación de contexto, son los más desarrollados en los líderes emprendedores, manejando niveles intermedios de indicadores como la capacidad de indagar e interpretar, del mismo modo, los indicadores petición – oferta, evaluación y próximo compromiso de conversación, resaltan valores bajos, ya que no se consideran relevantes para los encuestados. En conclusión, se evidencia un progreso de la mayoría de las competencias conversacionales, sin embargo, se recomienda el desarrollo de todos los procesos de aplicación del lenguaje asertivo dentro de las competencias conversacionales con el fin de buscar el mejoramiento en la gestión de los emprendimientos.

**Palabras clave:** Competencias conversacionales, Emprendedor, Emprendimiento, Microempresa, Redes Sociales, ontología del lenguaje.

## CONVERSATIONAL SKILLS IN SOCIAL NETWORKS OF ENTREPRENEURIAL LEADERS IN THE CITY OF MÉRIDA

### ABSTRACT:

*Communication today is one of the most important intangibles of microenterprises, since it directly influences all the actions undertaken and thanks to the descriptive and generative nature of language, management is currently seen as a conversational practice, which is why conducting studies that help enhance the Conversational Competencies of Entrepreneurial Leaders. In this study, we sought to determine the level of these competencies in the language used on Social Networks. Methodologically, this research can be classified as projective, with a quantitative approach, using the questionnaire technique, aimed at 25 entrepreneurial leaders who use social networks as an advertising and sales method. The results are presented in terms of percentages and their relationship with the indicators proposed by the theory. Finally, it was found that the conversation typology, expectations and context generation indicators are the most developed in entrepreneurial leaders, managing intermediate levels of indicators such as the ability to investigate and interpret, in the same way, the request - offer, evaluation indicators. and next conversation commitment, highlight low values, since they are not considered relevant to the respondents. In conclusion, progress is evident in most conversational skills, however, the development of all processes of applying assertive language within conversational skills is recommended in order to seek improvement in the management of ventures.*

**Keywords:** Conversational skills, Entrepreneur, Entrepreneurship, Microenterprise, Social Networks, language ontology.

*«Somos lo que nuestro lenguaje llega a decir de nosotros»  
Echeverría, R.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El entorno competitivo actual demanda cambios acelerados, generación de ideas innovadoras de forma proactiva, adaptación al entorno, capacidad para superar escenarios adversos, el uso eficiente de los recursos y especialmente del tiempo, para ello es necesario el máximo aprovechamiento de las potencialidades de cada uno de los integrantes de la organización, de forma que satisfaga la necesidad innata de crecer y progresar en el ámbito personal al mismo tiempo que en el profesional.

La globalización, la incertidumbre, el riesgo y las fluctuaciones, son características de un mundo completamente cambiante, en el cual las organizaciones constantemente enfrentan en la toma de decisiones, el desarrollo de estrategias y la puesta en marcha de nuevas acciones, lo que obliga al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de quienes integran dichas organizaciones y así sobrevivir en un entorno turbulento. En este sentido, se puede afirmar que las microempresas hoy en día son la consecuencia del emprendimiento llevado a cabo por sus gerentes y el accionar de sus delimitados empleados y clientes en respuesta a los estímulos recibidos. Desde esta perspectiva, las microempresas, pueden ser vistas como un sistema, donde todos los integrantes que la conforman están muy íntimamente relacionados y, constituyen un elemento fundamental para el logro de los objetivos de la misma, pero donde estos a su vez, están influenciados por factores personales, sociales y psicológicos que les son propios.

Lo anteriormente expuesto conlleva a que en la actualidad el talento humano sea percibido como un factor esencial en el desenvolvimiento de una organización, debido a que cada día se está más lejos de la concepción del hombre-máquina, dedicado exclusivamente a producir, pues el alcance de los objetivos organizacionales, vendrán determinados por la alineación con los objetivos personales. Es por esta razón que nace la necesidad por parte de los gerentes, de implementar nuevas herramientas que permitan a las microempresas superar

obstáculos y adaptarse a la dinámica global, haciendo uso de su factor fundamental, el lenguaje para crear espacios de trabajo más acordes con las inquietudes personales, organizacionales y las exigencias del entorno.

Dentro de las microempresas que utilizan las Redes Sociales como medio para garantizar sus ventas, se puede afirmar que también han enfrentado la alta exigencia del entorno, a nivel mundial debido a las grandes exigencias y competitividad, y a nivel nacional, se le añaden las turbulencias económicas, convirtiéndose en un sector que toma gran liderazgo, pero donde las estrategias cada vez son mayores y más específicas. Por tanto, este ambiente altamente competitivo, ha llevado a los gerentes a mantener un dinamismo poco tradicional para el logro de los objetivos, donde las competencias conversacionales son una herramienta de gestión empresarial que marcan la diferencia.

De acuerdo a entrevistas previas a gerentes de microempresas de la ciudad de Mérida, se logró evidenciar la carencia en lo relacionado a gestión de competencias conversacionales, que se traducen en desaprovechamiento de recursos como el tiempo, herramientas online, pertinencia, ausencia de valores, mal manejo de las emociones y desmotivación, lo que conlleva a un bajo desempeño y disminución de las ventas. Es por esta razón, que se hace necesaria la implementación de nuevas herramientas que permitan al gerente desarrollar competencias conversacionales que coadyuven a la consolidación de las habilidades de trabajo en equipo, la actitud de liderazgo individual, la administración del tiempo, el desarrollo de la inteligencia emocional, la promoción de un clima de aprendizaje que estimule la motivación.

Es actividad fundamental de todo Gerente según Bennis citado por (Echeverría, 2005) crear “condiciones que expandan la habilidad de todos los empleados de tomar decisiones y crear el cambio. Pero, más que eso, significa que el líder debe ayudar de manera activa a sus seguidores a alcanzar su máximo potencial de liderazgo” (p.44), es por

ello que el desarrollo de las Competencias Conversacionales es una herramienta, que ha venido a dar un vuelco a la perspectiva de los Gerentes dentro de las organizaciones y se ha consolidado como un método de acompañamiento que busca la consecución de objetivos y metas, a nivel personal y que trasciendan a nivel profesional y social, a través del empoderamiento, con el fin de desarrollar nuevas competencias y actitudes. La necesidad hoy día es que los Gerentes se desempeñen como líderes de su propio personal debido a la creciente necesidad de sobresalir en un mundo globalizado, donde se buscan gerentes capaces de liderar líderes.

De acuerdo con lo expresado, en la siguiente investigación, se hará especial énfasis en la ontología del lenguaje, por lo que se puede afirmar que sólo el lenguaje es capaz de generar realidades, y su desarrollo viene a llenar una necesidad histórica de transformación. Por ello la premisa de la presente investigación se fundamenta en los tres principios básicos del Lenguaje propuestos por Echeverría (Ontología del Lenguaje, 2005), que se describen a continuación: “Primer Principio: No sabemos cómo las cosas son. Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos.” (p.25). “Segundo Principio: No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos (y lo hacemos) también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser y uno deviene de acuerdo a lo que hace.” (p.29). “Tercer Principio: Los individuos actúan de acuerdo a los sistemas sociales a los que pertenecen. Pero a través de sus acciones, aunque condicionados por estos sistemas sociales, también pueden cambiar tales sistemas sociales.” (p.37).

De esta manera, las competencias conversacionales de los gerentes, entendiéndose por competencias según Alles (2005) como “las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.” (p.29), y conversaciones como el dialogo entre dos o más personas donde estas expresan sus ideas, juicios y sentimientos a través del lenguaje y la corporalidad. De esta forma se desea

propiciar un plan para potenciar las competencias conversacionales en los Gerentes de microempresas de la ciudad de Mérida, para consolidar una cultura interna de confianza, cumplimiento, compromiso y que se traduzca en mayor productividad.

## 2. REFERENTES TEÓRICOS

### COMPETENCIAS

Las competencias contemplan una serie de características que están relacionadas con el desempeño, dentro de las cuales se pueden incluir, conocimientos, habilidades, experiencia, rasgos, motivos, aptitudes, desarrolladas de una forma integral basada en compromiso y disposición. El autor (Alles, 2005) define las competencias como “las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.” (p.29), su importancia subyace en la vinculación directa con éxito de una persona en determinado puesto de trabajo, una persona puede tener habilidades para desarrollar de la mejor forma una actividad, pero si no tiene el deseo de hacerla o viceversa, no alcanzará los resultados esperados. Identificar las competencias y conductas necesarias para cada puesto de trabajo, con el fin de cumplir con la visión estratégica de la organización de una forma exitosa, representa el punto de partida de una gestión eficiente y eficaz.

El reto de las organizaciones es incentivar el aprendizaje y transformar este en conductas que permanezcan en el tiempo, es aquí donde el Coaching juega un papel fundamental, de acuerdo Spencer y Spencer citado por (Alles, 2005:69) un entrenamiento basado en competencias y actividades para el desarrollo debe incluir programas formales de capacitación, centros de desarrollo para el feedback (retroalimentación), guías para el autodesarrollo, videos y programas de computación para la auto-capacitación, asignaciones especiales (tareas o proyectos), programas de tutoría (mentoring) y una cultura organizacional que fomente el incremento de las Competencias.

## COMPETENCIAS CONVERSACIONALES

Las Competencias conversacionales están definidas por el conjunto de actos lingüísticos identificados en el lenguaje y en el conocimiento, habilidad y destreza en el uso de los mismos con el fin de obtener los resultados deseados, esta afirmación respalda el principio del poder generativo del lenguaje postulado por el Coaching Ontológico. (Echeverría, 2011: 70) sostiene:

Cada una de las acciones de lenguaje puede realizarse de diversas maneras y con grados de competencia distintos. Sabemos, por ejemplo, que hay personas que son incompetentes para pedir algo. Hay quienes, en determinadas circunstancias, simplemente no se atreven a pedir, y ello se traduce en importantes consecuencias en su vida y en su trabajo. Pero quienes piden, suelen hacerlo con un nivel mayor o menor de eficacia, lo cual genera otro tipo de consecuencias.

Como es de entenderse, las competencias constituyen un conjunto de conocimientos, habilidades, experiencia y aptitudes, requeridos para desarrollar eficiente y eficazmente una determinada actividad, dichos rasgos cambian en función de la actividad a desarrollarse y del momento histórico en el que se requiera. Sin embargo, se puede afirmar que los actos del habla, específicamente las competencias conversacionales, no tienen caducidad en el tiempo, como lo plantea Echeverría (2011), a forma de ejemplo “La competencia de saber fundar juicios o de saber construir y cumplir promesas...serán importantes y necesarias independientemente de las condiciones históricas que estemos enfrentando.” (p.71), razón por la cual son denominadas por el mismo autor competencias genéricas, utilizadas en cualquier ámbito y capaces de desarrollar nuevas competencias específicas, razón que rescata la importancia y la trascendencia de las competencias conversacionales.

### LÍDER EMPRENDEDOR

Los empleados, los clientes, los colaboradores, los aliados, pero sobre todo

la sociedad, está exigiendo nuevas formas de gestión que permitan motivar, conducir, pedir, reclamar, agradecer y trascender. De forma que se pueda generar un cambio en el entorno. El lenguaje representa la llave para llegar donde se desee y en el ámbito empresarial es la clave para una organización exitosa, es la única herramienta que permite persuadir, comprometer, convencer, motivar, cambiar opiniones, diseñar estrategias, facilitar procesos, trabajar en equipo y mejorar ambientes laborales internos y externos.

Los retos a los que día a día se enfrentan las organizaciones, requieren del más alto desempeño de las competencias comunicacionales de las personas que en ellas se desenvuelven, más aún de los altos directivos o líderes y en especial aquellos que se manejan directamente con el personal. Partiendo del carácter generativo del lenguaje, se puede decir, que constituye la principal herramienta para cambiar y transformar realidades, y es un eslabón indispensable para desarrollar desde las actividades más operativas de una organización, hasta para la potenciación de cada uno de las personas que integran la misma, se requiere el mejor desempeño de los gerentes que dirigen la organización, en este sentido Warren Bennis citado por Echeverría (2011) plantea:

**“El trabajo principal del líder de líderes es (...) potenciar a otros líderes, lo que significa, en primer lugar, crear las condiciones que expandan la habilidad de todos los empleados de tomar decisiones y crear el cambio. Pero, más que eso, significa que el líder debe ayudar de manera activa a sus seguidores a alcanzar su máximo potencial de liderazgo” (p.44).**

El líder emprendedor de hoy día debe ser capaz de consolidar una cultura interna de confianza, cumplimiento y compromiso a través del diseño de conversaciones, por lo que se puede afirmar, que este se debe desarrollar como líder, de acuerdo a lo planteado por Whitmore (1995) “exige las más altas cualidades de ese gerente: empatía, integridad y desinterés, así como

una disposición, en la mayoría de los casos, a adoptar un enfoque completamente diferente con su personal” (p. 31).

## EMPRENDIMIENTO

Según la definición de Formichella (2004) Un emprendimiento es llevado a cabo por una persona a la que se denomina emprendedor. La palabra emprendedor tiene su origen en el francés entrepreneur (pionero), y en un inicio se usó para denominar a aquellos que se lanzaban a la aventura de viajar hacia el Nuevo Mundo, sin tener certeza de qué iban a encontrar. Justamente el actuar bajo incertidumbre es la principal característica que distingue hoy a un emprendedor (p. 14).

Según Gutama (2019) El emprendimiento es un término que ha sido usado durante los años recientes, con distintas connotaciones, su definición se describe por primera vez en el Diccionario de las Autoridades de la Real Academia Española en el año 1732 como aquella persona que emprende, realiza y lleva a cabo una operación importante (p. 2). De allí resalta que el emprendimiento se encuentra íntimamente ligado a la innovación, al crecimiento de la productividad, la competitividad, el crecimiento económico, la creación de empleo e incluso el éxito a nivel personal, según lo que expresa Rico (2015). Es posible intuir entonces cómo este concepto nos deriva hacia la creatividad, en la creación e innovación; elementos de suma relevancia en la dinámica social actual (p. 5).

De hecho, Rico (2015) afirma que “el emprendimiento es un acto de creación de ideas, empresas y patentes, influyendo en todo el proceso de su gestación, incluso en aquellos casos en los que no se alcanza su puesta en práctica.” De mostrando con esto, el rol protagónico que posee el emprendedor en la creación de proyectos y ejecución factible de ideas y planes previamente establecidos (p. 4).

## COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Según Gutama (2019) las competencias son el resultado de experiencias dominadas, gracias a las aptitudes y a los rasgos de personalidad que permiten sacar partido de

ellas. El entendimiento de las competencias es relevante en relación con las organizaciones, sabiendo básicamente que estas están formadas por seres humanos. En ésta misma línea, se entiende cómo instintivamente las organizaciones buscan elegir individuos que se ajusten a los rasgos y valores representativos para ella (p. 3)

Según Gutama (2019) se considera importante analizar las competencias desde cinco esferas fundamentales: en las cuales el **Ser**: Vienen de la estructura de personalidad, de los procesos de socialización en su familia y un segundo proceso de su entorno, tienen que ver con el conjunto de valores que se desarrollan a través del aprendizaje social; del **Saber**: aquellos conocimientos adquiridos desde la formación empírica o académica, que pueden traducirse en competencias; otra esfera del **Saber hacer**: las habilidades propias del individuo que le permiten poner en práctica sus conocimientos en un determinado contexto; otra característica de adaptación al entorno organizacional y social que lo constituye el **Saber estar** para luego **Querer hacer y estar**: como aquellos aspectos motivacionales del candidato y la alineación del cargo con su proyecto de vida (p.4)

## FLUJOS DE INFORMACION

El flujo de información o comunicación dentro de una organización se refiere al movimiento de instrucciones y comunicaciones dentro de una organización. Puede haber varias direcciones en las que tiene lugar dentro de esta, como hacia abajo, hacia arriba, horizontal, diagonal y externa. Esta dirección depende del tamaño, la estructura y la naturaleza del negocio. En las nuevas empresas de tecnología, el flujo de información sucede en dirección horizontal y diagonal, cuyas características de este tipo son organizaciones con una jerarquía plana y existe la necesidad de alguna forma de colaboración.

La organización exitosa estriba en gran medida hoy día, de un flujo efectivo de comunicación o de la información que ocurre entre las *stakeholder* de la organización. Por lo tanto, debe haber estrategias de

comunicación efectivas y programas de capacitación en el desarrollo de competencias, en este caso, competencias conversacionales en empresas de emprendimiento donde pueda asegurarse el éxito en su crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad.

### LA ONTOLOGIA DEL LENGUAJE COMO FUENTE TRANSFORMADORA

El lenguaje ha pasado de ser performativo, en una construcción del ser y su entorno, derrocando la vieja idea de un somero instrumento de comunicación. Autores como Gergen en el cual define el lenguaje como la acción sobre el mundo, un artificio social en el cual busca la interrelación social; o como dice Foucault (1978), dado por los discursos que constituyen los objetos que desean ser conocidos.

La Ontología del lenguaje surge como un entramado filosófico, que busca la interpretación del ser, de lo humano de lo que lo rodea. Echeverría (2003) se coteja con el programa metafísico clásico de la filosofía medieval y pretende una superación de la filosofía moderna.

Constituye pues, la ontología del lenguaje una excelente oportunidad en el desarrollo y capacitación de las empresas y organizaciones, cual fuese su estructura, pues centra su derivación positiva en el interior del individuo, orientado al futuro, a la acción, a un cambio sustancial y transformacional en las organizaciones; alcanzando a Echeverría (2003) en el que asevera que: “se está gestando una nueva y radicalmente diferente comprensión de los seres humanos. Este es uno de aquellos acontecimientos especiales de la historia que tienen el poder de reconfigurar lo posible y de modificar el futuro” (p. 14).

Se suscita un nuevo entendimiento donde el ser, constituye el centro fundamental de la sociedad en una relación consigo mismo; el lenguaje la fuente transformadora a través del aprendizaje que busca empoderar y fortalecer el emprendimiento del ser, y el desarrollo de competencias conversacionales.

### ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación aportada por Formichella (2004). En el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur, titulada “Concepto de Emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo”, aborda la problemática de desempleo y exclusión, la cual comienza a vislumbrarse como una oportunidad el autoempleo y, en consecuencia, el concepto de emprendimiento cobra mayor relevancia para nuestra sociedad, resultando su estudio más necesario. Es por eso que el autor analiza si la educación puede favorecer a que los individuos tengan actitudes emprendedoras y el rol que al Estado le compete en este sentido; también si la existencia de emprendimientos disminuye el desempleo; y la relación del emprendimiento con el desarrollo local.

El autor concluye que existe una relación entre los conceptos de emprendimiento, educación, desempleo y desarrollo local. Y que de esa relación surge el siguiente círculo virtuoso: si se implementan medidas tendientes a mejorar la educación en entrepreneurship, se logra aumentar el espíritu emprendedor de los individuos y de esta forma existe una mayor dotación social de cualidades emprendedoras.

Esta investigación ayuda a fomentar la importancia de aumentar las cualidades emprendedoras de la comunidad, así como aumentar la aparición de nuevas e innovadoras iniciativas en la misma, y así facilitar la tarea de los agentes de desarrollo, favoreciéndose así la generación de proyectos y la formación de redes sociales.

En el artículo científico realizado por Romero (2010), en la revista Debates IESA, titulado “La Gerencia como Competencia Conversacional, aportes de la Ontología del Lenguaje”, menciona que la empresas deben ser vistas como sistemas conversacionales, pues la manera como la empresa conversa determina lo que percibe y que cree posible, su efectividad, su capacidad para entenderse y ser entendida por sus constituyentes, desde esta perspectiva, se puede analizar la gerencia como una práctica conversacional,

donde a través del lenguaje se es capaz de motivar, conducir, pedir, reclamar, agradecer y trascender.

El autor menciona que hoy en día las empresas se encuentran ante los trabajadores del conocimiento, ello conlleva a necesidad de desarrollo de nuevas competencias de los gerentes para transitar del Gerente-Capataz hacia el Gerente-Líder, dejando a un lado, antiguos modelos de gestión y de comunicación unidireccional, para desarrollar espacios de autonomía responsable por parte de los colaboradores, delegación de actividades, desarrollo de un espacio emocional positivo.

Esta investigación es importante ya que sirve como referente teórico - práctico para la aplicación y evaluación de las competencias conversacionales propuestas por quien se considera el padre de la ontología del lenguaje, Rafael Echeverría. Sus aportes son fundamentales a la hora de poder establecer los indicadores de esta investigación.

Por su parte, [Tales \(2012\)](#) realizó una investigación titulada “[Cultura Organizacional y Competencias Conversacionales en Núcleos Escolares Rurales](#)”, cuyo objetivo general fue determinar la relación entre cultura organizacional y el coaching en los Núcleos Escolares Rurales del Estado Zulia.

El estudio estuvo enmarcado dentro de una metodología de tipo descriptivo correlacional, con un diseño no experimental transeccional, utilizando la técnica del cuestionario, con dos cuestionarios, uno dirigido al personal directivo, el otro dirigido al personal docente, ambos compuestos por 51 ítems abarcando una muestra total de 1 director y 71 docentes, ambos cuestionarios evaluados por 5 expertos que emitieron su criterio de validación. Esta investigación permitió evidenciar la implicación y relación que existe entre la cultura organizacional y el lenguaje, esto destaca la importancia que tiene esta disciplina gerencial, en los diversos tipos de organizaciones y su implicación directa con el de desempeño diario.

Dicho estudio contribuye a fortalecer la idea que se maneja en esta investigación, sobre

la necesidad de aplicar las competencias conversacionales a nivel integral en el campo de las organizaciones, además, funciona como soporte en el campo del método científico, al correlacionar variables y determinar su dependencia, determinando la importancia de éstas en la formación de los emprendedores.

En este orden de ideas, [Viñarás \(2013\)](#) en su artículo para la revista *Comunicación y Hombre*, realizó un estudio titulado “[Estrategias de Comunicación para generar confianza](#)” expone que la confianza es uno de los intangibles más apreciados e importantes de las empresas, que influye en la toma de decisiones de los individuos y que en situaciones de crisis disminuye, debido a la inseguridad y los cambios asociados a esta situación. La comunicación corporativa toma en este momento especial relevancia, por su capacidad para influir en la confianza de los públicos con los que la organización se relaciona, bien sean internos o externos, por lo que este artículo profundiza en la naturaleza actitudinal de la confianza, para plantear una serie de estrategias de comunicación para generar, mantener y recuperar la confianza de los consumidores, *stakeholders* y de la ciudadanía.

El objetivo principal de este estudio fue desarrollar estrategias de comunicación adaptadas al objetivo actitudinal de recuperar la confianza, utilizando como método cualitativo de revisión bibliográfica. Partiendo de esta revisión la autora formula la consolidación de la confianza desde la perspectiva del modelo de los tres componentes de la actitud, propuesto por Blackwell (2002), Alonso (2004) y Schiffmann (2005), estos tres componentes están representados por lo cognitivo, lo afectivo y lo conductivo. En este sentido se desarrollaron estrategias comunicacionales enfocadas en cada uno de estos elementos, dentro de las cuales se destacan, a nivel cognitivo, aumentar la cantidad de la información, a nivel afectivo, desarrollar un lenguaje más próximo al interlocutor y empático, y a nivel conductual, cuidar las experiencias y agradecer la conducta positiva hacia la organización.

Dentro de un proceso de ventas, la confianza constituye un elemento fundamental para su desarrollo y es uno de los talentos fundamentales que se busca consolidar en las organizaciones desde la perspectiva de la gestión de Redes Sociales. Esta investigación permite vincular aspectos propios de la comunicación que pueden ser canalizados a través del lenguaje para crear actitudes de confianza, orientados dentro de los tres bases del ser, emoción, lenguaje y acción. Una gestión eficaz de la comunicación puede generar y mejorar la confianza, así como perderla, cuando no existe congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, dado que esta tiene el poder de influir en los individuos, en ámbitos más generales, el grado de cumplimiento de la empresa con sus compromisos ya sea con su personal o con la sociedad, constituirá su reputación.

En este mismo orden de ideas, Gutiérrez (2012), realizó un estudio que lleva por nombre **Patrones de interacción verbal en el proceso de compra-venta de las vendedoras palenqueras y los clientes**. La autora desarrolló su investigación en la ciudad de Barranquilla, Colombia, basándose en un estudio pragmalingüístico de corte etnográfico, centrado en los patrones de interacción verbal en el proceso de compra-venta entre las vendedoras y sus clientes. El análisis cualitativo se basó, fundamentalmente, en la toma de turnos, la organización secuencial y la negociación conversacional, para describir cómo a través de estos se produce el éxito o el fracaso de la interacción verbal y la transacción comercial entre vendedora y comprador ciudadano. Asimismo, se determinó el tipo de situaciones indexicales que se producen en el contexto comercial y general. Tangencialmente, para la realización del análisis, la autora tomó en cuenta las redes sociales que la comunidad comparte como parte integral de su comunidad, así como sus tradiciones ancestrales y actuales.

Finalmente se concluyó que, a partir de los patrones observados de interacción verbal, probablemente se apunte hacia una nueva necesidad de abordar las concepciones sobre el lenguaje, que generalmente giran en torno al código, desde un enfoque en el que

la valoración esté dirigida más bien hacia los sujetos comunicantes y el acontecimiento que comunican. Esto se hizo evidente en la falta de correlación entre la forma lingüística y la función subyacente al momento de producirse el intercambio comunicativo de venta, por lo tanto, se sugiere que los métodos lingüísticos podrían mejorar por medio de una formación especializada y así contribuir con el desarrollo mercantil de la cultura.

En este orden de ideas, el estudio resulta de relevancia ya que comprueba una de las directrices del proceso de venta, donde aclara que debe hacerse un esfuerzo por aplicar el método científico y comprobar así, la importancia de tomarse en serio la interacción verbal, así como la factibilidad de realizar un constructo basado en otros instrumentos, para que así, su aplicación y resultados, sean un poco más cercanos a las hipótesis planteadas.

Por otra parte, Brazz (2015) realizó un estudio titulado **Mejora en el compromiso de los trabajadores del sector salud de Tecnología S.A. Propuesta basada en el desarrollo de las competencias conversacionales de sus líderes**. Su estudio estuvo enfocado en contemplar un proceso de intervención de Coaching Organizacional el cual se trabajó con el equipo de líderes del sector de salud de una compañía multinacional "Tecnología S.A." El autor menciona que la necesidad de dicha intervención surgió como consecuencia de los resultados arrojados una encuesta corporativa de clima y compromiso realizada en julio 2012 por la compañía. A partir de la misma, surgió la necesidad de implementar cambios debido a los resultados obtenidos. Estos produjeron un motivo de preocupación en el director de área, sobre todo en lo referente a la comunicación. Teniendo en cuenta lo anterior, se definió el objetivo de la intervención: aumentar el compromiso de los trabajadores del sector de salud, mediante la mejora de las competencias conversacionales del equipo de líderes. Se facilitó de este modo, una investigación más profunda en la forma de gestión del equipo de líderes.

El autor utilizó una metodología de trabajo

tipo mixta, donde se recolectaron, analizaron y vincularon datos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de la investigación reflejados en las actividades de intervención planificadas e implementadas fueron favorables. La encuesta de satisfacción, los *focus group*, talleres, informes de coaching individuales y el cumplimiento de los objetivos formulados dan cuenta de ello. Esta intervención generó además un impulso positivo en el equipo de líderes, que dio lugar a reuniones más efectivas, encuentros individuales con sus colaboradores y organización de encuentros extra laborales, como cenas y “*after offices*”, acercando los líderes a sus equipos.

Los resultados obtenidos en este trabajo contribuyen en el desarrollo de esta investigación, ya que comprueban el potencial que poseen los indicadores de las competencias conversacionales en el desarrollo integral de las personas que lideran las organizaciones, así como el otorgamiento de dimensiones que permitieron realizar un constructo con el instrumento final de medición.

Además, [Rico \(2015\)](#), crea un aporte en este sentido a través del artículo titulado “[Redes de emprendimiento: percepción y efectos en la cultura emprendedora](#).” En este se resalta que los numerosos cambios económicos y sociales derivados de la actual situación de crisis financiera, ha planteado la necesidad de avanzar en las investigaciones sobre los procesos conducentes a la promoción del emprendimiento como competencia básica que permita la adquisición de habilidades dirigidas al desenvolvimiento social exitoso, configurándose el emprendedor como agente social transformador e impulsor del crecimiento.

El autor resalta que la percepción teórica sobre el fenómeno del emprendimiento no es de corte individualista, emergiendo dentro de este campo el estudio de las redes sociales como activo valioso para el emprendedor, ya que les permite acceder a recursos e información y son fuente de competitividad y desarrollo. Teniendo como objetivo principal determinar la importancia otorgada por los alumnos universitarios mayores a las redes de emprendimiento formales e informales,

el autor concluyó que la valoración de las redes formales es, en su conjunto, mayor que los aspectos relacionados con las redes informales, siendo dentro de las formales los aspectos que se relacionan con la reputación entre los emprendedores y las relaciones entre ellos las más valoradas, lo que deja subyacente la importancia de la ética en el proceder empresarial y la relevancia de guardar y mantener los contactos empresariales, aun siendo fuera del ámbito de las estructuras públicas creadas *ad hoc*. El apoyo familiar supone un ámbito de gran relevancia para las personas encuestadas, siendo el aspecto más valorado dentro de las redes informales para el emprendimiento.

Esta investigación es relevante ya que comprueba que en los emprendimientos y específicamente en los basados en ventas mediante redes sociales, el trabajo y sus procesos deben considerar la implementación de procedimientos para su realización, y el despliegue de toda una estrategia institucional, actitudes, valores, creencias y prácticas que se exhiben diariamente en la empresa.

Otra investigación relevante a esta investigación es la de [García y Marín \(2019\)](#), quienes publicaron un artículo llamado “[La Educación en inteligencia emocional y social: revisión y propuesta teórico-didáctica](#).” La investigación se basa en la consulta y análisis de numerosas obras de educación en Inteligencia Emocional y Social. Este hecho ha permitido abordar dichos ámbitos desde su origen hasta la actualidad para así ofrecer la propuesta del denominado modelo zeta, una propuesta teórica de inteligencia emocional y social desde una perspectiva plenamente didáctica. El método se ha basado en una revisión sistemática sobre la comprensión y aplicación de estos tópicos en la docencia, que permitiera favorecer o deconstruir la relación entre la evidencia teórica y su práctica. La población inicial contó con 1289 artículos científicos, del que finalmente se seleccionó un número significativo para su estudio exhaustivo. Tras el trabajo de selección se han analizado pormenorizadamente 15 estudios que reflejan la variedad y el “eclecticismo” de estas dos conexas realidades que apoyan los

propósitos de la investigación. Para finalizar, los autores proponen el Modelo Zeta, basado en tres bloques de habilidades vitales que velan por trabajar la inteligencia emocional y social desde los primeros cursos educativos.

Este estudio demuestra que actualmente, se demanda la educación en Inteligencia Emocional y Social debido a dos principales razones: por un lado, son numerosas y diversas las referencias bibliográficas que tratan de manera teórica o práctica dichas inteligencias, ya que existe una tendencia hacia una didáctica del corazón y el afecto, quedando evidenciados de manera cada vez más certera los beneficios y aportaciones a la formación integral del alumnado. Por otro lado, refleja empíricamente el existente analfabetismo emocional, a partir del cual se otorga mayor importancia al reconocimiento de emociones negativas que no fomentan lazos y nexos dentro de las organizaciones.

Igualmente, [Gutama \(2019\)](#) señala en el artículo titulado “[El emprendimiento y su evolución como una alternativa laboral en el contexto latinoamericano: una revisión de literatura](#)” que a lo largo del tiempo el emprendimiento se ha convertido en un acontecimiento significativo dentro de la sociedad, es por ello que la presente investigación analiza los diferentes enfoques que ha tenido el emprendimiento, la contribución, discusión y análisis que los diferentes autores dieron acerca de este término mediante el transcurso de la historia. De la misma manera se realiza una investigación cualitativa y cuantitativa, la primera porque se amplían teorías acerca del desarrollo del emprendimiento y su contextualización en América Latina y la segunda porque se elabora un análisis entre diferentes variables como la TEA, PIBpc, porcentaje de innovación, entre otras, con el objetivo de presentar una información veraz y concisa, además se da a conocer los elementos comunes del emprendimiento los cuales se han ido encontrando en investigaciones a lo largo del tiempo, para finalizar se establece las diferentes percepciones del emprendimiento tanto en América Latina como en los países desarrollados, concluyendo de esa manera que la mayoría de los emprendimientos

desarrollados en América Latina son realizados con bajo nivel de innovación por lo que no asegura su permanencia en el mercado, esto conlleva a que los países deben establecer políticas gubernamentales que faciliten el crecimiento y progreso de dichos emprendimientos.

Finalmente, dicho estudio funciona como aporte teórico fundamental para esta investigación, y demuestra que es necesario hacer tangible y concreta una alternativa de gestión de las competencias conversacionales en los emprendimientos, que se adapte a las características generales y particulares de estas organizaciones. Tal es la intensión de la propuesta que se deriva de todas las investigaciones previas realizadas en el campo, donde recomiendan potenciar la capacidad de escucha, la asertividad, la integración, la formulación de expectativas, la generación de contexto y la capacidad de indagar e interpretar, las cuales son herramientas fundamentales para generar oportunidades del entorno y así, alcanzar los objetivos propuestos.

### 3. METODOLOGÍA

La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, la cual se llevó a cabo a través de la recolección de datos directamente del sujeto objeto de estudio, haciendo uso de un instrumento de medición, con la finalidad de obtener un diagnóstico, por medio del análisis de datos. El objetivo principal de la investigación es realizar un estudio proyectivo, donde necesariamente se debe partir de revisión bibliográfica y posteriormente de un diagnóstico de la situación actual, para esto se hará uso de un cuestionario con la intención de obtener información directamente del líder emprendedor.

Por su parte [Balestrini \(2002\)](#), define los estudios proyectivos dentro del ámbito social, entendiéndose que este tipo de estudios prospectivos en el caso de las Ciencias Sociales, son sustentados en un modelo operativo, de una acción, están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social,

económica, educativa, entre otros. En este sentido, la delimitación de la propuesta final, pasa inicialmente por la realización de un diagnóstico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho estudiado, para formular ciertas recomendaciones según la realidad abordada.

El cuestionario está constituido por diez (10) preguntas con respuestas cerradas, en tres denominaciones que van desde la afirmación, el término medio y la negación, dependiendo del caso. El cuestionario fue realizado por medio de la plataforma *SurveyMonkey* y enviado a los usuarios de forma online, la muestra estuvo constituida por los integrantes de un grupo de emprendedores de la Ciudad de Mérida, llamado Mérida Emprende.

Debido a que las respuestas se concentran en las verdades obtenidas a través de la observación subjetiva y la experimentación, reduciendo la complejidad de todo lo humano a variables que, cuantificadas y analizadas facilitan el cálculo de la probabilidad estadística de que algo ocurra, el análisis de los resultados se manejó entre la observación de las estadísticas y el complemento de la opinión del investigador.

## RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos sobre la indagación de la variable Competencias Conversacionales, las cuales están definidas por el conjunto de actos lingüísticos identificados en el lenguaje y en el conocimiento, habilidad y destreza en el uso de los mismos con el fin de obtener los resultados deseados.

Los resultados revelan que el 75% de los líderes emprendedores no cuenta con una imagen actual de su empresa en Redes Sociales acorde a lo que ofrece su producto, el 25% restante menciona que su imagen podría mejorar. El 80% de los encuestados, afirma dejar abierta una futura negociación posible, al finalizar su venta, el 15% menciona que depende del trato que ha tenido con el cliente y el 5% no suele considerar una futura

negociación. El 60% de los encuestados afirma que no considera algo relevante para su venta, cuestionarse cuál es su estado de ánimo antes de entablar una conversación con un posible cliente, el 30% menciona que si toma en cuenta su estado de ánimo y el 10% restante menciona que si lo considera.

El 65% de los encuestados afirma que, sólo dependiendo de la actitud del cliente, propone alguna otra opción cuando el cliente no se siente satisfecho con lo ofrecido, el 35% restante menciona que no suele realizar otras propuestas. El 85% de los encuestados afirma que siempre trata de observar, qué tipo de frases de las que utiliza, tienen mayor efectividad en sus ventas, el 15% restante no suele considerarlo relevante para sus ventas. El 75% de los encuestados menciona que siempre trata de mejorar la interacción con frases más amables cuando percibe que el cliente normalmente se expresa con frases desinteresadas, el 25% restante menciona que no considera importante mejorar la interacción.

El 80% normalmente crea un contexto previo a la venta y el otro 20% intenta crearlo dependiendo del cliente. El 95% de los encuestados menciona que normalmente suele tratar de establecer lazos de confianza con sus clientes, el 5% restante menciona que no suele establecerlos. El 60% de los encuestados menciona que no suele utilizar frases como: “Esta oferta es por tiempo limitado”, ya que le incomoda ejercer ese tipo de presión en sus clientes, el 30% menciona que suele utilizarla de vez en cuando y el 10% restante menciona que si suele utilizarla frecuentemente. El 60% menciona que no tienen alguna vía para que sus clientes evalúen o recomienden su producto y suelen hacerlo directamente con sus clientes, el otro 40% menciona que no utilizan ninguna otra vía.

Con base a los resultados obtenidos, se realizó un análisis subjetivo de los porcentajes más representativos y su relación con los indicadores de las Competencias Conversacionales, los cuales se plantean a continuación.

#### 4. CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario a una muestra de 25 líderes emprendedores de la Ciudad de Mérida, realizado cada uno de los análisis e interpretaciones en el alcance de los objetivos propuestos, se pueden resaltar las siguientes conclusiones:

Se logró analizar la presencia de algunas Competencias Conversacionales determinando y afianzando que, así como lo menciona Echeverría (2005), es fundamental crear condiciones que expandan la habilidad de todos los líderes a tomar decisiones y crear el cambio. Pero más que eso, significa que el líder debe estar presente y ayudar, de manera activa, a sus seguidores a alcanzar su máximo potencial de liderazgo.

En este mismo orden de ideas, se describió el nivel de presencia de ciertos indicadores de Competencias Conversacionales como la tipología de conversación, expectativas y la generación de contexto, por medio de los resultados, se pudo observar que en general, el indicador contexto, es uno de los más desarrollados en los líderes encuestados, específicamente en lo que respecta a la disposición previa a formar lazos con los clientes, evidenciando un gran interés y facultad para liderar la conversación y propiciar ventas. Esto está relacionado con lo expuesto por Cook (2000), quien expone que una gestión eficaz de la comunicación puede generar y mejorar la confianza, así como perderla, cuando no existe congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, dado que esta tiene el poder de influir en los individuos, en ámbitos más generales, el grado de cumplimiento de la empresa con sus compromisos ya sea con su personal o con la sociedad, constituirá su reputación.

De la misma manera, de evidenció cómo la variable indagar e interpretar, presenta también valores altos dentro de la conducta de los líderes emprendedores, ayudándolos a desarrollar la responsabilidad y la gestión de resultados, indicando que el cumplimiento de objetivos es fundamental en su gestión. Esto se fundamenta en uno de los legados de los autores más relevantes de la época, Senge (2005), quien se enfoca en la capacidad de aprendizaje y discernimiento de las personas que integran la organización, canalizando los esfuerzos de la gerencia hacia la consolidación de organizaciones inteligentes, construidas sobre la base de la confianza y reforzando el trabajo en equipo, partiendo de una visión sistémica. Como lo señala el mismo autor cuando menciona que cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones, pero también que no tenga la capacidad para ahondar en lo que compete a la misma y es lo que se viene a denominar una visión compartida, una imagen de futuro propulsora de motivación que empuje los esfuerzos colectivos hacía el logro de los objetivos comunes.

En contraparte, los indicadores petición – oferta, evaluación y próximo compromiso de conversación, no toman un papel importante en los resultados obtenidos, ya que no parecen relevantes para los encuestados a la hora de realizar sus ventas. En este sentido, resulta fundamental, proponer formaciones que coadyuven al desarrollo de estos indicadores de Competencias Conversacionales pues, son fundamentales a la hora de incrementar la demanda, establecer compromisos y fidelizar clientes. Así lo menciona Cative (2017), cuando expone que las empresas al estar compuestas por seres humanos y diferentes departamentos, necesitan constantemente estar comunicándose entre unos y otros. Es por esto que para lograr las estrategias de la empresa es necesario crear flujos de información coherentes que simplifiquen el arte de comunicar para que todos los trabajadores lo entiendan y a su vez se logren los objetivos planteados.

El mismo autor también resalta que, se puede afirmar que el gerente se puede desarrollar como líder, siempre y cuando logre desarrollar las más altas cualidades de ese: empatía, integridad y asertividad, así como una disposición, en la mayoría de los casos, a adoptar

un enfoque completamente diferente frente a situaciones disonantes como alguna venta no concretada.

Resulta ineludible analizar el desarrollo de competencias conversacionales de una forma integrada, es decir, como una herramienta práctica para el desarrollo del metalenguaje en toda organización, especialmente para el desarrollo de la escucha activa, manejo competente de los juicios y diseño de procesos conversacionales, con la finalidad de ampliar la capacidad de acción y los nexos entre el producto y el cliente. Para ello, el líder debe ser consciente y definir cuáles son los diferentes principios que debe desarrollar y a su vez, fomentar en sus seguidores.

Así como lo menciona Viñuela (2009), al igual que para una empresa, donde la capacidad para generar resultados y su visión marcará sus estrategias, deben desarrollarse las competencias conversacionales para la idealización y materialización de un futuro profesional y no profesional en la empresa y en la vida en general, ya que este nuevo mundo exige un vínculo entre lo profesional y lo personal, sobre todo en el mundo de las Redes Sociales. Cuando hay claridad acerca de lo que se quiere construir en un futuro, pero además preparación y desarrollo de competencias, se puede enfocar hacia su logro de manera constante. No debe olvidarse que una de las tres fuerzas que motivan al ser humano es la preparación para el logro, la visión del objetivo, donde tener uno es imprescindible, pues las otras dos fuerzas son el deseo de aprender y el anhelo de contribuir.

Finalmente, a pesar de que el tema de la comunicación ha sido bastante estudiado, siempre ha tenido falencias y debilidades dentro de las organizaciones y mucho más en el mundo del emprendimiento, ya que vivimos en un mundo cambiante que genera diferentes competencias diariamente y donde el individualismo ha sido relegado por una necesidad de aprender a comprender al cliente, para obtener mayores y mejores resultados. En el mundo actual, se evidencia que uno de los problemas más reconocidos actualmente, es que los líderes muchas veces no reconocen la necesidad de una comunicación estratégica focalizada en las herramientas de la comunicación, por medio del desarrollo de competencias conversacionales para poder mejorar los nexos y así la eficiencia de la empresa. En consecuencia, entender que el emprendimiento es un todo, pero que los cambios principales provienen del desarrollo de herramientas y valores en el líder, ayudará al éxito del mismo, sobre todo si es por medio del desarrollo de las competencias conversacionales, las cuales aumentarán la comunicación y propiciarán que exista una mayor motivación para cumplir con los objetivos planteados.

## 5. REFERENCIAS

- ALLES, Martha. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- BALESTRINI, Miriam. (2002). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación Segunda Edición*. Caracas: Editorial BL Consultores y Asociados.
- BRAZ, Arrais (2015). *Mejora en el compromiso de los trabajadores del sector salud de Tecnolog S.A.* Propuesta basada en el desarrollo de las competencias conversacionales de sus líderes. Universidad del Salvador. 14 pp.
- CATIVE, Ana (2017). *Caracterización de las competencias organizacionales y específicas en la empresa selectiva talento humano S.A.S.* Universidad Piloto de Colombia

- COOK, Marshall. (2000). *Coaching efectivo*. Mc. Grawhill. Bogotá.
- ECHEVERRÍA, Rafael (2003) *Ontología del Lenguaje*. Santiago de Chile: Lom Ediciones S.A.
- ECHEVERRIA, Rafael. (2005). *Ontología del Lenguaje*. Chile: Lom Ediciones S.A
- FOUCAULT, Michel (1978) *Las palabras y las cosas, una arqueología de las ciencias humanas*. México: Siglo Veintiuno Ediciones.
- FOUCAULT, Michel (1999) *El orden del discurso*. Barcelona: Tusquets editores.
- FOUCAULT, Michel (2009). *El gobierno de sí y de los otros*. Curso en el Collège de France (1982-1983). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- FORMICHELLA, María. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con el empleo, la educación y el desarrollo local*. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur.
- GARCÍA, P y MARÍN, P. (2019). "Educación en inteligencia emocional y social: revisión y propuesta teórico-didáctica." En: *Revista de estudios e investigación en psicología y educación*. 6(1), pp 68-83.
- GERGEN, Keneth (1996). *Realidades y relaciones: aproximación a la construcción social*. Barcelona: Editorial Paidós.
- GUTAMA, María. (2019). "El emprendimiento y su evolución como una alternativa laboral en el contexto latinoamericano:" una revisión de literatura. Facultad de Ciencias económicas y Administrativas. Universidad de Cuenca.
- GUTIÉRREZ, Carolina. (2012). *Patrones de interacción verbal en el proceso de compra-venta de las vendedoras palenqueras y los clientes*. Universidad Simón Bolívar. 10(2), 115-128.
- MC LEAN, G., Yang, B., Kuo, M., Tolbert, A., & Larkin, C. (2005). "Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill". *Human Resource Development Quarterly*, 157-178.
- RICO, Luis & otros (2015). "Redes de emprendimiento: percepción y efectos en la cultura emprendedora. En: *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, vol.2, núm.1. pp- 183-196
- ROMERO, Gustavo. (2010). La Gerencia como Competencia Conversacional. Aportes de la Ontología del Lenguaje. *Debates IESA*, XV(4), 62-66.
- SENGE, Peter. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* -2da ed. 4a reim. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- TALES, Nerio. (2010). *Cultura Organizacional y Coaching en Núcleos Escolares Rurales*. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Magister en Gerencia Educativa, Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo.
- VIÑARÁS, Mónica. (2013). Estrategias de comunicación para generar confianza. En: *Comunicación y Hombre*, número 9, pp.59-73.

VIÑUELA, Alfonso. (2009). *Vender desde el corazón: Competencias clave para vender mejor y fidelizar a sus clientes*. Editorial Profit. Barcelona.

WHITMORE, John. (1995). *Coaching El método para mejorar el rendimiento de las personas*. México: Editorial Mexicana Paidós, S.A.