



www.chcapacita.cl

Módulo 3:

Desarrollo de Habilidades para un Liderazgo Efectivo

*Tu espacio, tu comodidad, tu **Chile Capacita***

Intención Comunicativa

- Todos los seres humanos, al comunicarnos con otro, lo hacemos porque requerimos algo, es decir, tenemos una intención.
- Es imposible que **no** exista una intención comunicativa, de esa manera, por ejemplo, si tenemos a dos personas en un paradero de micro en el Cajón del Maipo, no hay ningún otro ser humano cerca, han pasado ya 7 minutos desde que están las dos personas sentadas una al lado de la otra, y una rompe con el silencio comentando: -" Que hace calor ¿Cierto?": **¿Cuál es la intención comunicativa?**
- En este ejemplo, podemos observar que brindar un reporte del clima, no es necesario, sobre todo si el calor se hace evidente para todos pues vestimos ropas cortas, tenemos un poco de sudor y cotejamos otros elementos que nos hacen concluir sin preguntar: ¡Hace calor!
- **¿Entonces que es lo que quiere esta persona que rompe el silencio con su observación trivial?**
- Algunos dirán aburrimiento, pero hay tantas opciones para combatir el aburrimiento, que podrían ser otras necesidades las que hacen que esta persona pregunte.
- Podría haber una necesidad de compañía, o de reducir la tensión que es persona siente, al estar al lado de otra que no conoce y con la que quizás cuanto tiempo más tenga que estar al lado (incrementando los niveles de tensión).
- En este ejemplo tan común, se sigue cumpliendo que detrás de toda comunicación humana, siempre hay una intención comunicativa, nos comunicamos con otros por algo que queremos resolver.
- Esto aplica distinto para cuando queremos cantar en la ducha, en donde no hay otro ser humano, por lo tanto, no hay intención comunicativa.

➤ Esto nos lleva a las siguientes reflexiones:

➤ **Cada vez que me dirijo a alguien, tengo una intención comunicativa.**



➤ **¿Soy consciente de mi intención comunicativa todas las veces que me comunico con alguien?**

➤ **¿Mis mensajes están alineados con mi intención comunicativa?**

➤ **¿Tiendo a resolver de manera efectiva mis necesidades cuando me comunico con otros?**

➤ Un punto muy muy muy importante en esta temática y que lo podríamos llevar a las comunicaciones de un equipo de trabajo, es que muchas veces disfrazamos nuestra intención comunicativa, o actuamos impulsivamente guiado por la emoción de la rabia.

➤ En muchas ocasiones, si hubiéramos tenido una máquina capaz de grabar lo que decimos, luego transcribirlo, luego destacar las frases más importantes, podríamos darnos cuenta que superficialmente queríamos exponer un argumento y explicar porque teníamos razón, pero las intenciones comunicativas que existen detrás de lo que se dice, tenían que ver con:

➤ 1. Castigar al otro porque pase un mal rato como consecuencia de algo que hizo. Como me perjudicó, lo perjudicaré de vuelta.

➤ 2. Expresar mis molestias para poner límites o para que me pidan disculpas.

Un ejemplo que deja ver esto de manera muy patente es la frase “pero con respeto”, cuando en el fondo la comunicación que se establece lo que busca es justamente ofender a la otra persona. Si la intención comunicativa no es ofender y por el contrario es cuidar al otro de nuestras palabras, no es necesario disfrazar la comunicación con la frase, “esto te lo digo con todo respeto”, el hecho de enunciarla, en el

fondo, nos dice que sé que hay una probabilidad que el otro se sienta ofendido y que quien está dando la retroalimentación, se defiende con que lo que está diciendo es “con todo respeto”. En ese caso lo mejor, es decir: voy a decir algo y puede que te sientas mal, pero debemos conversarlo por las razones antes expuestas. De esta forma asumo mi intención comunicativa si disfrazar.

En el caso de la famosa conversación de Julio Cesar Rodríguez con el Pastor Soto, la intención comunicativa sería: Te quiero castigar, denostando públicamente tu capacidad intelectual por haber ofendido de manera gratuita a la comunidad gay y personalmente al panelista Villouta, sin tener fundamentos ni razones de peso para ello.

- Es importante que cada vez que iniciamos una conversación, cada vez que convoquemos a una reunión o nos dirigamos a alguien, sepamos realmente cual es nuestra intención comunicativa y alineamos nuestro mensaje a ella.
- No podemos por ejemplo buscar motivación y compromiso, si nuestra intención comunicativa es resaltar errores o exponer al otro públicamente a una situación incómoda en donde pudiera sentirse menospreciado.
- Y acá es donde las emociones juegan un papel fundamental, pues las consideramos un recurso para el equipo de trabajo.

- **¿Qué efecto tienen las conversaciones que tienes con los demás miembros de tu equipo de trabajo?**
- **¿Cuándo las conversaciones son difíciles, logras sacar lo mejor del equipo?**
- **¿Cómo abor das el error de los demás?**
- **¿Cuándo algo te da rabia, que haces con eso?**

Conversación pública y privada

¿Qué es lo que más hacemos los seres humanos durante el día?

- La respuesta es clara y precisa: CONVERSAR.
- Y lo hacemos mediante correo electrónico, teléfono, zoom, de manera presencial, con los demás y con nosotros mismos
- La posibilidad de coordinar nuestras acciones en iniciativas y metas comunes esta solamente disponible a través de la conversación en cualquier medio. No existe otra forma de articular esfuerzos para el logro de metas grupales u organizacionales, que no sea a través de la conversación.

Conversación pública

- Esta conversación es a la que los demás tienen acceso, puesto que tenemos un aparato vocal biológicamente estructurado para poder enunciar palabras, tenemos también manos capaces de escribir palabras en un teclado o en un papel y hoy en día otros tipos de tecnología que nos hacen plantear ideas para los demás bajo distintos sistemas de conversación.
- La conversación pública, contrario a la conversación privada es lo que elijo mostrar a los demás.
- Esto queda muy claro en la película “Mentiroso mentiroso” en donde Jin Carrey interpreta a un padre cuyo discurso es inconsistente con su práctica y promete y promete cosas a los demás, sin cumplirlas.
- Su hijo, cansado de las promesas del padre y en una situación que es la gota que rebalsó el vaso, no asistir a su cumpleaños, pide como deseo que su padre no pueda mentir nunca más.
- El deseo se hace realidad, transformando a este padre en una persona brutalmente honesta, lo que lo lleva a muchas situaciones desagradables en conversaciones con su jefe, con una mujer en el ascensor, con familiares, con compañeros de trabajo.

- **¿Te imaginas si te pasara a ti?**
- **¿Qué consecuencias enfrentarías en tus diferentes círculos de relaciones?**
-

Conversación privada

- La conversación privada es la conversación que ocurre con nosotros mismos, se diferencia de la pública porque los demás no tienen acceso... ¡y gracias a Dios o a la existencia que es así!
- La conversación privada es una materia fundamental para este curso, porque ahí es donde están los pensamientos que unidos a emociones (y estas se sienten en el cuerpo), se transforman en juicios limitantes (ideas que nos limitan) o, por el contrario, ideas que nos alimentan para el logro de nuestros objetivos.
- Si tuviéramos una aplicación en nuestro teléfono, conectada a los diálogos internos que tenemos con nosotros mismos y terminando el día pudiéramos examinar esos diálogos, no sabes cuantas sorpresas te llevarías. Y si la misma aplicación pudiera decirnos este dato a la semana, sería infartante. Y si tuviéramos el dato del mes, sería como descubrir América. Y si la aplicación pudiera realizar resúmenes, darnos categorías y otorgarles porcentaje y lo extrapolara esto a un año, tendrías que pedir una semana de vacaciones para poder asimilar los descubrimientos sobre ti mismo/a.
- No nos damos cuenta del poder de esas conversaciones con nosotros mismos, nos pueden llevar a alcanzar nuestros sueños o llevar una vida como queremos vivirla desde nuestra propia subjetividad o también nos pueden llevar a situaciones o resultados indeseables.
- Muchas instancias, tanto terapéuticas como de coaching, son diálogos con un profesional entrenado, que, mediante la aplicación de preguntas poderosas, nos hace ver los diálogos que tenemos con nosotros mismos para posteriormente cuestionarlos.

Las dos imágenes son importantes



- Una de estas imágenes habla de un día, pero para muchas personas, ¡¡¡hay pensamientos que los acompañan por años!!! Si son pensamientos o ideas (al final son diálogos de nuestra conversación privada) que nos hacen avanzar, espectacular acompañarse con ellos.
- Si son diálogos que nos limitan, es importante prender una linterna en nuestro interior, iluminarlos, conocerlos y saber si están bien fundamentados. Hay una probabilidad muy grande que sean ideas instaladas que no nos sirven para nuestros propósitos.

Introducción a la interpretación

- Algunos contenidos que aparecen en este curso, respecto a comunicación e interpretación, vienen de la Ontología del Lenguaje y también del conocimiento aportado por Humberto Maturana, cuyos aportes desde la biología cultural, han permeado en varias líneas de pensamiento, incluyendo sistemas de coaching.
- Cómo ha aparecido la palabra Coaching y Coaching Ontológico, vamos a esclarecer estos términos de manera simple y enfocada al liderazgo.

Coaching:

- Supongamos que, en estos momentos, tienes problemas en ciertos ámbitos de tu vida (como todos) y esos problemas llevan un buen tiempo sin poder solucionarse y decides acudir a un profesional para que pueda ayudarte en la resolución de estos.
- Con cierto nivel de conocimiento previo, vas a decidir a qué profesional acudir, sin embargo, con este ejemplo podría quedar bastante claro en que consiste la conversación de coaching.
- Si la conversación con este profesional se orienta hacia el pasado y busca sanar una herida emocional o resolver una temática no concluida y que hoy en día desencadena otras situaciones indeseables, esa conversación la podríamos llamar terapéutica.
- Si la conversación se orienta hacia el futuro (rescatando cosas del pasado, pero principalmente el enfoque es hacia el futuro) y se relaciona con resultados que quiero obtener y que no estoy logrando, esa conversación podría ser una conversación de coaching.

Este esquema resume los dos tipos de conversaciones que, al colocarlas así, nos hacen distinguir las cualidades fundamentales de una conversación de coaching.



➤ **Ontología del Lenguaje:**

Propuesta de conocimiento derivada de distintas corrientes filosóficas, que plantea entre otros principios, que vivimos en mundos interpretativos y que el ser humano habita el lenguaje. Esto tiene como consecuencia final, que por el contrario a lo que plantea el “programa metafísico”, los seres humanos se pueden crear a si mismos y no son predestinados a ser de una manera determinada e inamovible.

➤ **Coaching Ontológico:**

Corresponde a las herramientas prácticas de la Ontología del Lenguaje, que, por medio de la conversación, provocan transformaciones a la manera de ser de los seres humanos.

Interpretación

- Teniendo las definiciones previas sobre cierto marco teórico, continuaremos con el fenómeno de la interpretación.
- A continuación, realiza un pequeño ejercicio. Mira la siguiente imagen y responde a la pregunta:

¿Qué ves acá? ¿Qué te provoca?

- Quédate un tiempo mirando esta imagen y elabora una respuesta.



- A lo largo de más de 8 años, en distintas localidades de Chile, funcionarios de distintos servicios públicos han comentado respecto a esta imagen las siguientes respuestas:
- “Un pasaje sucio y desordenado, me provoca rechazo inseguridad, no pasaría por ahí”.
- “Vandalismo y delincuencia, me provoca rechazo este todo rayado, me daría miedo pasar en la noche”.
- “Al principio estrechez y desorden, un poco de miedo, al final veo la luz y es como si fuera la esperanza”.
- “Me recuerda a Valparaíso con sus murales, me da curiosidad saber que más hay”.
- “Arte callejero y expresión, me gustan algunos grafitis”.
- “Es como si fuera una favela, me dan ganas de seguir conociendo”.
- “Lugar de encuentro, juventud, imagino que se reúnen a conversar personas que necesitan expresarse y compañía, me agrada”.
- La variedad de respuestas frente a la misma foto es increíble. Este es el fenómeno de la interpretación.
- Veamos como la interpretación se comporta y como se explica por el modelo de comunicación tradicional elaborado por Gregory Bateson.
- Si lo vemos desde el modelo de comunicación tradicional, una expresión gráfica sería así:



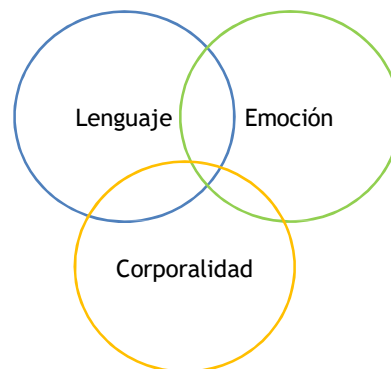
- El dibujo nos dice que tenemos un emisor que comunica un mensaje mediante un canal y un receptor que lo capta.
- Lamentablemente, este modelo no da cuenta de las innumerables ineficiencias en la comunicación humana, que por lo demás, es la pandemia que vive toda organización.
- Si la comunicación humana fuera tan simple, no existirían las frases:
 - ¡¿Acaso hablo chino u otro idioma que no me entiendes?!
 - ¡¿Cómo te lo digo para que me entiendas?!
 - ¡Te lo he dicho 3 veces, no sé por qué no lo entiendes!
 - Te dije lo importante que era para mí y mira lo que hiciste.
- Por lo tanto, el modelo, no considera la interpretación, que está dada en el receptor del mensaje, pues tiene que hacer un esfuerzo que resulta natural, que es un mecanismo permanentemente funcionando, tiene que interpretar lo que le acaban de decir y lo va a entender según sus experiencias pasadas, su forma de ver la vida... Es decir, le va a dar una interpretación a ese mensaje.

- En este video (quitándole la carga del rol masculino y femenino normativo pues podría haber hombres que no les guste el fútbol y siguen siendo hombres y mujeres que les guste el futbol y siguen siendo mujeres. Además, podrían ser perfectamente dos hombres o dos mujeres en la relación de pareja) se muestran mujeres que buscan explicar algo a su pareja varón, utilizando un lenguaje que para ellos sea entendibles.

- <https://www.youtube.com/watch?v=quRaevkvdAs>

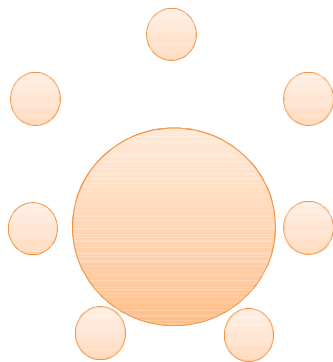
- Normalmente hacemos esfuerzos para que los demás nos entiendan, los problemas comienzan cuando no realizamos estos esfuerzos y nuestras conversaciones comienzan a ser poco efectivas, no provocan los cambios o resultados que queremos y por el contrario, nuestra coordinación de acciones es deficiente, afectando los resultados de un grupo o equipo que tiene metas comunes.

- El fenómeno de la interpretación y cómo actuamos con ella en nuestras conversaciones, queda claro en la siguiente fábula.
- <https://www.youtube.com/watch?v=iKEkwMR8cFQ>
- Como pudimos constatar con la imagen mostrada, lo que tú “interpretas” de ella versus lo que otros “interpretan” podría ser distinto. Con esto se cumple el principio de vivir en mundos interpretativos.
- Cada uno/a de nosotros/as interpreta la vida, el mundo, las situaciones, de manera distinta.
- Es por esto que lograr resultados juntos, coordinarnos para ello, compartir metas, compartir un propósito o un proyecto, es todo un desafío.
- El trabajo nos desafía a construir o desarrollar servicios, teniendo metas comunes y trabajando juntos, aun cuando somos distintos e interpretamos distinto.
- Este desafío está más presente para quien tiene la responsabilidad de articular un equipo, pues tiene la responsabilidad de facilitar espacios de conversación en donde los esfuerzos estén alineados en lo que se busca.
- Es por esto que la comunicación es tan importante en el liderazgo, nos permite influenciar, motivar, provocar adhesión, coordinar acciones y por lo tanto, conseguir resultados mediante la articulación de los esfuerzos personales en un esfuerzo común.
- ¿Cómo interpretamos?
- Qué papel juegan las emociones en la interpretación



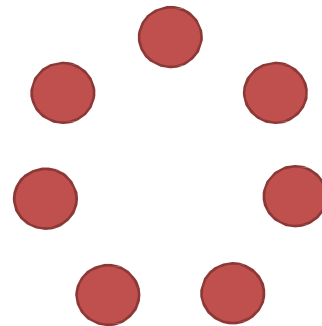
Enfoque Único y Múltiple

- La ontología del Lenguaje nos ofrece dos formas de ver las cosas.
- Una refiere a que una persona cree tener la verdad acerca de las cosas, es decir, que su versión o su interpretación, es la única verdadera, fidedigna, válida.
- La otra es cuando una persona que su interpretación de la realidad es tan válida como las que tienen los demás.
- Esto se grafica de la siguiente manera:



Enfoque Único

Cree tener la verdad única.



Enfoque múltiple

Todos consideran que el otro
tiene una verdad tan válida como
la propia.

- ¿Te imaginas a la persona que vio en la foto un espacio común para jóvenes que quieren expresar su arte, en un diálogo con la persona que piensa que es vandalismo y delincuencia?
- En esos diálogos está nuestro desafío, construir juntos cuando interpretamos distinto.
- Aparece acá el concepto de humildad poderosa: **Es cuando me abro a la posibilidad que el otro, con su conversación me transforme, es decir, cambio mi manera de pensar o de ser, porque tomo lo mejor que me ofrece el otro y lo integro.**
- Esta manera de concebir las conversaciones, provee de crecimiento grupal y de efectividad de equipo.
- Sin duda que el enfoque único lo utilizamos en muchos momentos del día y en ocasiones, nos servirá para actuar rápido, es decir, nos servirá frente a emergencias.
- Cuidado con esconder el hábito del enfoque único, debido a las permanentes emergencias. Cuando hay emergencias como hábito, lo que no hay son emergencias, pues estas emergen de cierta constancia y estabilidad. Si la estabilidad es vivir en emergencia, lo que se perdió es la emergencia. En este caso es necesario saber cómo administrar las decisiones en torno al tiempo (Curso de Administración del Tiempo, en específico como priorizar y matriz de Eisenhower).

Propuesta e Indagación

- En una conversación podemos hacer dos cosas: Hablar o Escuchar
- Cuando ocupamos el Habla, lo podemos hacer para dos cosas distintas, una es Proponer, que consiste en que te cuento mi interpretación, te doy una idea, propongo parámetros, puntos de vista, metas, propósitos y otras.
- La otra es Indagar, también se hace utilizando el habla, pero es “utilizar el habla para escuchar mejor”. Tiene que ver con las preguntas que utilizo para rescatar la interpretación del otro, la riqueza que significa que el otro mire el mundo desde su propio lugar, distinto al mío y único.

Escucha Activa

- Hemos llegado a la habilidad más cercana al liderazgo.
- Podríamos decir que Liderazgo = Habilidades Comunicacionales
- Y la Habilidad Comunicacional por excelencia, la más requerida para el ejercicio del liderazgo, es la Escucha.
- Estamos en la sociedad de la propuesta, en donde todos producen contenido y donde hacer preguntas podría ser hasta molesto. Si un niño en clase pregunta mucho, no deja avanzar a la educación que está construida en base a propuestas. Nos formamos desde pequeños a elaborar propuestas.
- Existen cursos de oratoria, pero no existen los cursos de escuchatoria.
- La importancia de la escucha radica en la aplicación de sus pasos, para provocar una dinámica de conversación profunda y significativa.
- Es una habilidad en sí misma, completamente observable por la ejecución de sus pasos

Pasos Prácticos Escucha Activa:

- No hables de ti mismo.
- No cambies de tema.
- No aconsejes, animes, critiques o diagnostiques.
- No ignores o niegues los sentimientos de la otra persona.
- No finjas que has comprendido si no es así.
- Pregunta cuáles son sus necesidades, preocupaciones, dificultades y ansiedades.
- Demuestra que estás comprendiendo.

Asertividad

- Otra habilidad comunicacional importante es el asertividad, fundamental para retroalimentar, para utilizarla en los procesos de evaluación del desempeño y para además construir día a día una cultura o microclima de respeto junto con honestidad.

Expresión directa de:

- Los propios sentimientos
- Deseos
- Derechos legítimos
- Opiniones

Contiene información sobre:

- Qué situación te afecta.
- Qué sentimientos te produce esa situación.
- Por qué te afecta de esa manera, si lo sabes.
- Qué necesitas.

Emociones en las Relaciones Interpersonales

- Las emociones se contagian, esto es una idea corroborada por la neurociencia.
- El fenómeno de la empatía, ocurre gracias a la existencia de una neurona llamada: Neurona Espejo.

- Esta neurona se activa frente a situaciones que les ocurren a los demás y que nos provocan emociones que podrían ser similares a los demás.
- Por eso cuando vemos una película, sabiendo que son actores y que están perfectamente cómodos en sus casas, nos afecta lo que se muestra en la pantalla. Nos proyectamos ahí y también podemos hacer este puente emocional y sentir lo que podría estar sintiendo ese personaje, nuestra neurona espejo es activa.
- Es por esto que las personas que están conscientes de la influencia que generan, o que tienen la responsabilidad de influenciar a los demás, son unas antenas que emiten señales emocionales que afectarán a los demás.
- También funciona al revés, los demás impactan emocionalmente a la persona que se supone, debe realizar el ejercicio del liderazgo hacia los demás.
- Ahí es importante tener en cuenta que estamos sintiendo, porque debemos hacer algo con ello y colocarlo al servicio de los resultados que queremos lograr y al servicio de la influencia que queremos dejar en el equipo.
- Temas claves en las relaciones interpersonales son:
 - Generación de confianza en el vínculo.
 - Contención.
 - Uso de Indagación para mostrar.
 - Proveer autoconfianza y sentido de eficacia.

- Conversaciones difíciles y tratamiento del error o mal desempeño.

Triangulación de la Comunicación

- Para la cosmovisión mapuche, la conversación es sumamente importante.
- La naturaleza sigue su curso y la madre tierra provee al ser humano de los recursos necesarios para vivir, pero una conversación, es una instancia importante, por lo tanto, podría dársele un lugar privilegiado en la administración del tiempo.
- Existe una palabra en mapudungun que refiere a la conversación, es la palabra “Cahuín”.
- Esto y más lo puedes encontrar en la entrevista del programa “La belleza de Pensar” de Cristian Warnken, donde junto a Elicura Chihuailaf, poeta y escritor mapuche, establecen un diálogo.
- <https://www.youtube.com/watch?v=xMySm4TBpNU>
- En nuestro español chileno, el significado que atribuimos a la palabra cahuín es negativo y refiere a hablar a espaldas de otro, a elaborar una calumnia o a repetir un contenido incierto del que no podemos establecer su veracidad.
- Lamentablemente la palabra pierde el sentido de realzar la conversación.
- Cuando las personas hablan de algo en secreto de alguien o de algo incierto de lo cual no se tiene precisión, estamos en presencia de una potencial triangulación de la comunicación.
- Cuidar las conversaciones y la confianza que estas provocan es primordial para sostener relaciones sanas en los equipos de trabajo.
- Así como también comprender con sabiduría cuando las personas por necesidad hablan sin responsabilidad.
- También es importante abrirse a recibir disculpas y abrirse a pedir disculpas cuando hemos hecho sentir mal o incomodo a alguien.