



www.chcapacita.cl

Módulo 4:

Desarrollo de Habilidades para un Liderazgo Efectivo

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

Actos Lingüísticos

- En la Ontología del Lenguaje, encontraremos 3 Actos Lingüísticos:



- Los compromisos se pueden manifestar como una oferta o como una petición.
- En caso de cualquiera, los compromisos nos permiten el avance, puesto que, entre dos o más personas, establecemos acuerdos para avanzar en lo que, de manera solitaria, no podríamos.
- ¿Te imaginas los tiempos en donde no existía el reloj?
- ¿Cuántas personas habrán esperado en vano durante tal vez horas?
- Y en nuestra época, con reloj incluido ¿Qué les pasa a los que acuerdan una hora, pero no llegan a la hora que acordaron?

Actos Lingüísticos – Compromisos

- Los compromisos tienen relación directa con la reputación de una persona.
- Si comprometes y no cumples tal vez en un par de ocasiones, podrían ser errores que todos asumen como tal, pero, si no cumplir es frecuente en ti, hay una alta probabilidad que a los demás les resulte difícil relacionarte contigo, pues no saben que esperar de ti y se siembra con esto la semilla de la desconfianza.
- Para que exista un compromiso debemos tener al menos dos seres humanos (los compromisos individuales son materia de otros marcos teóricos), una acción que se va a realizar en el futuro y también una fecha límite para que esa acción ocurra.
- Esto como básico, también hay otros factores que inciden en el compromiso como estándares de calidad, expectativas, utilidad y otros.
- Si la acción que se realizará la ejecuta quien habla, es una oferta. Por el contrario, si la acción a realizar la asume quien escucha, es una petición.
- La mayoría de las personas solemos realizar peticiones pobres, poco poderosas, poco movilizadoras.
- Aparece acá entonces una gran oportunidad para generar peticiones poderosas, efectivas, movilizadoras y esclarecedoras de la importancia sobre lo que se está pidiendo junto con el día y la hora que se necesita el producto terminado o acción ya ejecutada.
- Si a tu petición le falta algún componente (fecha, por ejemplo), la probabilidad que sea una mala petición es alta.
- Si tu petición se podría contestar con un NO, quiere decir que es más cercana a una pregunta que a una petición.
- Si el resultado de la petición no satisface tus expectativas, tal vez debiste incluir estándares de calidad.
- ¿Cómo hacer peticiones?

- 1. Cuenta sobre el contexto, las necesidades, lo fundamental de la petición para que sirve.
 - 2. Adiciona formatos, criterios de calidad o expectativas.
 - 3. Se explicito/a y específico/a con la hora y el día.
 - 4. Se explicito/a y específico/a con todo tipo de información
 - 4. Comenta sobre la criticidad o la urgencia.
 - 5. Indaga si se entendió todo.
 - 6. Confirma si la otra persona podría acceder al compromiso.
- Veamos esta comparación de peticiones y podrás ver la diferencia y podrás realizar un ejercicio que te pediremos realizar más adelante:

	Petición Débil	Petición Efectiva	
Petición/Pregunta	¿Podrías enviarme la información sobre las últimas compras del área?	Patricio, Por la auditoría que tendremos que responder y que se hace todos los años por parte de Contraloría General de la República, debo pedirte algo.	Contexto
		Esto es de suma urgencia porque estamos elaborando la pre-auditoría y de esta forma asegurar que todo salga bien.	Urgencia y Criticidad
		Necesito para el día miércoles a las 12 la información de todas las compras que se han realizado en el área	Petición con fecha y hora
		Durante el período de 01 Julio del 2019 al 30 de Junio del 2020.	Especificidad en la información.
		Es importante que venga en Excel y que en las columnas exista centro de costo más lo que me presentaste el mes pasado.	Formato
		El formato así es fundamental porque con eso puedo mostrar la evidencia que me van a pedir. La auditoría es exitosa cuando puedo demostrar con fluidez la evidencia.	Utilidad.
		¿Te queda alguna duda o prefieres aclarar un punto? Si quieres escríbeme que es lo que entiendes como más relevante de mi petición.	Chequeo de comprensión
		¿Puedes comprometerte a enviar la información según los criterios que expongo, el día miércoles 26 de Agosto a las 12:00 hrs?	Indagación sobre viabilidad de cumplimiento del compromiso.

- ¿Qué podrías decir sobre este ejemplo comparativo de peticiones?
- ¿Existen diferencias entre estas dos formas de pedir?
- ¿Cuál de estas formas podría influenciar o movilizar a que la concreción del compromiso ocurra de manera efectiva?
- Examina en los próximos 10 minutos tu correo y busca evidencia sobre como pides a los demás
¿A qué forma de pedir se acerca más?

Actos Lingüísticos – Declaraciones y Afirmaciones

- La importancia de los siguientes dos actos lingüísticos es radical, pues tienen una tremenda influencia sobre la forma en que conversamos.
- Al tener claridad y separar ambos (Afirmaciones y Declaraciones), podemos argumentar mejor, ser más influyentes y lograr algo muy valioso cuando se conversa con ética: **Tener conversaciones sanas**
- ¿Qué significa tener conversaciones sanas? ¿Qué serían conversaciones insanas?

Conversaciones Sanas	Conversaciones Insanas
Las intenciones se dejan ver en la conversación.	Al menos uno de los participantes, no sabe que quiere el otro o para que conversa.
Lo que hablamos, si bien tiene subjetividad, se puede explicar como se llega a ese “juicio” que podría ser subjetivo.	Las partes compiten por que “juicio” es el más poderoso, el que tiene razón y que excluye lo que plantea el otro participante.
La conversación se torna como un escenario de colaboración.	La conversación se torna una competencia en donde dos adversarios quieren imponer su punto de vista.
La interpretación de la realidad de cada participante invita a conocer como se “construye” esa realidad.	La interpretación de cada participante se toma como excluyente de la o las otras.
Se buscan algunos elementos que se pueden someter a validez para explicar los juicios.	Cualquier argumentación sirve para ganarle al contrincante.

- Los actos lingüísticos Afirmaciones y Declaraciones son beneficios para tratar temas en reuniones, para evaluar el desempeño y para compartir visiones sobre como operamos como equipo y como queremos llegar a ser.
- También, el hecho de utilizarlos correctamente, puede significar un cambio en la manera en cómo nos relacionamos con los demás.
- Acá se encuentra también, la oportunidad de ser influyentes, respetando siempre un marco ético de honestidad y transparencia.

Actos Lingüísticos - Afirmaciones

- Las afirmaciones son un acto lingüístico que describe la realidad.
- Para ser afirmaciones, deben poder someterse a validez.
- Lee este breve ejemplo:
- Tomamos una huincha de medir (flexómetro o cinta de metraje) y con esto, medimos la estatura de Felipe.
- Al utilizar la huincha de medir, nos damos cuenta que Felipe mide 1.80 mts.
- Para someter esta información a validez, vendrá otra persona con otra huincha distinta y medirá nuevamente a Felipe.
- Al medirlo, se da cuenta que efectivamente Felipe mide 1.80 mts.
- La afirmación: “Felipe mide 1.80 mts” es válida.
- Continuaremos con este ejemplo cuando tratemos el tema: Juicios.

Actos Lingüísticos – Declaraciones

- Las declaraciones son un acto lingüístico que crea realidades.
- Fíjate en estas frases que crean realidades, Por ejemplo: “Los declaro marido y mujer”, “Lo declaró culpable”. “el ganador es...” y tantas otras.

- Las declaraciones tienen un poder tremendo, mencionaremos las declaraciones más importantes y de uso cotidiano, podría haber muchas más:
- Sí: Declaración de aceptación
- No: Declaración de Rechazo
- No se: Declaración de incompetencia
- Gracias: Declaración de aceptación y valoración por lo que se ha hecho.
- Te quiero, te estimo, te amo: Declaración de Amor.
- Perdón: Declaración que busca el hacerse cargo en la relación, del perjuicio causado. Si se acompaña con acciones reparatorias es poderosamente constructivo.

Actos Lingüísticos – Juicios

- Dentro de las declaraciones, se encuentran los Juicios. Que es el significado que se le atribuye a la realidad.
- Los juicios también tienen poder creativo, también crean realidad.
- Vamos a continuar con el ejemplo de Felipe. Habíamos afirmado que Felipe mide 1.80 mts.
- **¿Cuál es el Juicio que podemos hacer de Felipe?**
- Lo más común en nuestro contexto, es decir: Felipe es “alto”. Ahí es donde a partir de una afirmación, elaboramos un Juicio, pero debemos saber que ser “alto” no es describir una realidad, si no la estamos creando.
- Supongamos que a Felipe le regalamos unos pasajes para ir a Noruega, se baja del avión en Oslo, llega al hotel y al parecer, comparte su estatura con muchas más personas e incluso hay una leve tendencia a encontrar personas más altas.
- En Oslo, Felipe no es “alto”, es de estatura “promedio”.
- ¿Qué paso, Felipe se achicó a medida que se iba acercando a Noruega? Felipe siguió midiendo lo mismo en todo momento, es decir, la afirmación que describe la realidad sigue siendo la misma, 1.80 mts. El juicio, que es una declaración y por lo tanto sigue el principio de crear realidad, cambió.

- Este ejemplo se aplica a todo y es impresionante darnos cuenta que no describimos la realidad si no la creamos.
- Si hoy amanece nublado, muchas personas tienden a decir “el día está feo”.
- Incluso decir nublado es un juicio.
- ¿Cómo podríamos hablar del día nublado sin utilizar juicios?
- Podríamos decirlo así: El día tiene una nubosidad parcial de un 73%
- La última diferencia que señalaremos entre juicios y afirmaciones es: Así como las afirmaciones se pueden someter a validez, con los juicios no se puede, estos solamente se pueden fundamentar, y cuando se fundamentan, pueden ser más o menos poderosos, más o menos influyentes.

Comunicación Poderosa y Ética: Persuasión versus Manipulación

- Acabas de realizar un ejercicio en donde te puedes dar cuenta sobre el poder influyente de los juicios fundamentados en afirmaciones, pero, este poder **DEBE tener una base ética**.
- Tal como lo comentamos en el primer módulo, una persona en un cargo con autoridad puede acercarse al lado del héroe o al lado del villano y este curso busca que potencies tus cualidades.
- Estos resultados heroicos se relacionan con planteamientos de Felicidad en el Trabajo de Ignacio Fernández, creación de Confianza de la Ontología del Lenguaje y la Colaboración que podemos encontrar en los discursos de Humberto Maturana. Ya hay mucho material que nos da una guía de cómo hacer las cosas.
- Esta guía se relaciona con los siguientes puntos:
- En un rol de autoridad, donde existe un poder dado por jerarquía, quien está en esa posición debería:
- -Velar por la satisfacción de los **intereses institucionales** y por resolver **necesidades de la ciudadanía** por sobre los intereses personales.

- **-Respetar que existen otros puntos de vista** y son válidos desde la posición donde esa otra persona ve las cosas.
- **-Respetar la libertad** que tiene el otro como un derecho inherente al ser humano.
- **-Crear climas que sean satisfactorios** y con una base emocional de **confianza** (emoción contraria al miedo).
- **-Administrar recursos y reconocimiento de manera ecuánime y de manera meritócrata.** Los incentivos, ya sean tangibles o intangibles en el caso del reconocimiento además de ser un premio por los logros obtenidos, son un refuerzo para que ese tipo de conductas (recordar modelo de competencias) se vuelvan a repetir.

-Participar de alguna manera en el **desarrollo de competencias.** Dado que utilizaremos juicios para referirnos a lo que un miembro del equipo hace, deberíamos de alguna manera participar en el desarrollo de habilidades que las personas no tienen desarrolladas al nivel que nos gustaría en relación a los resultados que tenemos como expectativa. Un ejemplo de esto es que puede que no sepa de una materia, pero tengo el poder para conseguirme unas horas de otro profesional de otra área, para que capacite a un miembro de mi equipo en una materia técnica.

-Brindar **retroalimentación constante** para que todo el equipo sepa lo que se espera de cada uno/a y se de tiempo a rectificar errores o desempeños deficientes.

-Junto con pedir desempeño de una manera y resultados asociados a este, **tener conversaciones sanas** sobre que se espera como resultado, es decir, ¿Que significa deficiente como resultado asociado a ciertas funciones? ¿Qué es cumplir con lo básico? ¿Qué es hacer las cosas de manera sobresaliente? Los ejemplos con los que se respalda esto deberían ser ejemplos viables. Hay casos en donde un rol de autoridad tiene expectativas, pero desconoce si es viable o no lo que quiere, esto amerita una conversación indagatoria para conocer que es viable y a partir de eso, generar acuerdos y hablar de lo mismo. Una conversación sana es cuando comprendemos similar y a partir de ahí generamos acuerdos. Para tener conversaciones sanas es necesario tener un clima de confianza. En el caso que trabajaste Claudia reconoce que, como jefatura, le ha sido difícil hacer que Alejandra delegue más y se espera de ella como jefatura que propicie una distribución de carga laboral equitativa.

- Para generar todo lo anterior, debemos saber que la herramienta fundamental para hacerlo es el lenguaje, la comunicación y por lo tanto, las conversaciones.
- Debemos estar constantemente influenciando y esto se hace utilizando conversaciones para retroalimentar al equipo de trabajo.
- En este punto es necesario decir que persuadir, influenciar es distinto a manipular, este ejemplo nos va a dejar claro cómo es cada uno.

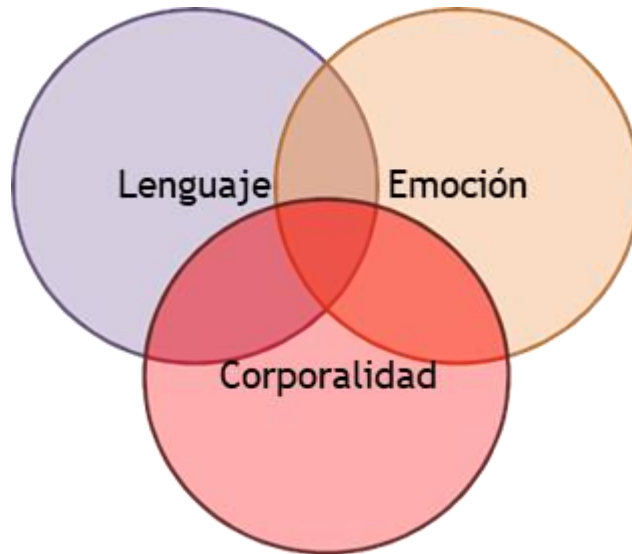
➤ **Por lo tanto:**

Manipular	Persuadir
Omito información o miento	Te cuento todo sobre lo que va a pasar o podría pasar
Si te hubiera contado todo lo que sé, se abre la posibilidad que digas que no. Entonces para reducir esa posibilidad, no te contare todo, omitiré información o simplemente voy a mentir.	Contándote todo, ofrezco un respaldo real y viable
	Manifiesto mi voluntad sobre lo que quiero que pase
	Comento de manera honesta el porqué quiero que pase algo: muestro beneficios y costos asociados
	Se reduce el que digas que no porque estoy preparando las cosas para que digas que Sí, pero tu tienes el poder de todas maneras para decir que no, no se restringe nunca tu libertad.

- Desde un punto de vista del liderazgo, influimos siempre con ética, siempre desde el lado luminoso de la fuerza.

Reacción y Autocontrol

- El autocontrol lo podemos abordar desde varios puntos de vista, pero ha llegado la hora de la integración de los módulos que has podido revisar para que te des cuenta de lo poderoso que es lenguaje y la emoción.
- Lo primero que diremos es que, si estas en un rol de jefatura o en un rol en donde tengas que influenciar personas, ser ecuánime, tomar decisiones respondiendo a los intereses o necesidades del equipo o la institución, generar un clima satisfactorio y **actuar como modelo: Debes tener autocontrol en las relaciones interpersonales que estableces con los demás.**
- **Mezclar poder con impulsividad, es un sinónimo de tiranía, genera miedo en las personas y lo que menos queremos es influenciar desde el miedo, pues la confianza saca lo mejor de nosotros: Las personas por miedo cumplen con el mínimo, las personas confianza y que sienten respeto y lealtad dan lo mejor de sí, dan más de lo que les piden.**
- **Ahora podrás ver como los dominios de la conversación, estos componentes, son poderosos a la hora del autocontrol.**
- Dijimos en el módulo A que las emociones son un recurso que podemos utilizar porque nos movilizan de una manera u otra, nos predisponen a la acción de formas distintas y con eso logramos resultados diferentes.
- A continuación, pudiste ver el video de Ammy Cudy en donde a través del lenguaje no verbal y en este caso, posturas corporales de empoderamiento, generan cambios fisiológicos que a su vez generan emociones distintas (alta testosterona y bajo cortisol= empoderamiento).
- Y en el módulo C pudiste conocer que interpretamos distinto, pero ya sabias que las emociones tiñen la manera en que percibimos la realidad.
- Y en este módulo pudiste conocer en mayor detalle las declaraciones y dentro de ellas, los juicios.
- Vamos a sintetizar todo esto en un esquema que nos entrega la Ontología del Lenguaje, llamado los dominios de la conversación, algo así como los componentes de la conversación.



- Como puedes observar, es lenguaje, la emoción y la corporalidad.
- Estos tres dominios, en su conjunto, establecen una estructura de coherencia, es decir, cuando interpretamos algo, es una idea, un juicio, que tiene una emoción y esta emoción se siente en el cuerpo. Esto es profundamente poderoso.
- ¿Puedes hacer el mismo ejercicio con las demás emociones?
- Pregúntate: ¿Qué declaraciones o juicios aparecen cuando esta emoción está presente?
- ¿Cuándo tengo declaraciones o juicios que emociones lo acompañan?
- ¿Cuál es el cuerpo de esta emoción?
- En una situación donde alguien nos dice algo e inmediatamente reaccionamos, por ejemplo, con rabia.
- Lo interesante sería que pueda primero que todo:
 - 1. Observar que estoy sintiendo.
 - 2. Quedarme con lo que siento identificarlo bien, como se siente la rabia en mí, a que me moviliza, que me da ganas de hacer con rabia.
- En este momento le más recomendable es no reaccionar. Se pueden utilizar frases como: Me gustaría que pudieras conversar mañana o pasado respecto a un punto.

- No sientas miedo de conectar con ese impulso destructivo, es mejor ser consciente de esto pues, es la única forma de canalizar esta energía de otra manera que volcándola hacia los demás y de esta manera castigar, herir, humillar, hacer daño.
- Si todos fuésemos conscientes de nuestra rabia en las relaciones interpersonales, nos evitaríamos muchos malos ratos y desavenencias.
- 3. Si puedo expresarlo, de manera privada sin que nadie tome contacto con eso, podría sacar afuera esa energía que me moviliza. Algunas personas gritan lo que les gustaría decir en un cojín para que nadie los escuche, otras escriben, otras boxean y sacan todo afuera, lo importante es que esta energía no sea volcada en nadie en particular.
- 4. Luego pasa a elaborar lo que sientes: ¿por qué me siento así? ¿Qué intención le atribuyo al otro con respecto a mí?
- 5. Luego al otro día podrías aplicar la asertividad que también ya a esta altura la aprendiste a aplicar. Incluso dentro de tu discurso asertivo vas a poder decir: me siento así cuando haces esto o cuando hiciste eso porque pienso que tú lo haces con esta intención, y si lo dices de manera calma, con una intención comunicativa que el otro cambie (no de destruir o castigar) es muy probable que se genere una conversación sana que te ayude a desanudar tensiones en la relación.
- De esta manera no estas reaccionando, estas respondiendo. Algo importante de esto es que normalmente atribuimos intenciones a los demás que están lejos de ser las que los otros tienen. Interpretamos una cosa que no es y que nos lleva a la rabia.
- Prueba con no reaccionar y, por el contrario, prepárate para responder con asertividad.