

Reflexiones sobre el Liderazgo por Valores y el Poder Transformador del Lenguaje

Reflections on Values-Based Leadership and the Transformative Power of Language

Rubén Botello Méndez

RESUMEN. En el presente ensayo académico se evidencia la importancia y el impacto de la que tienen los valores, la honestidad, la responsabilidad y el respeto a la hora de liderar, ya sea un proyecto, una investigación, una empresa o una tarea. Abordando este tema partiremos primero con el hecho de que existen seres humanos seguidores y seres humanos líderes. De tal manera que los seres humanos por naturaleza son seguidores y para mantenerse unidos y sentirse seguros tienen la necesidad de escoger a un líder que los guíe y los direcciones. Compartir sus alimentos, creencias, valores, son inherentes a los seres humanos. Somos criaturas fundamentalmente sociales y nos gusta asociarnos en grupos no demasiado grandes nos gusta trabajar conjuntamente y compartir con los demás, pero al mismo tiempo también nos gusta competir con otros grupos, nos gusta que nuestro grupo tenga éxito al competir con otros grupos esto es un instinto real del ser humano que nos hace formar grupos y luego alianzas y porque no decirlo, competir entre nosotros mismos.

PALABRAS CLAVES. Liderazgo, valores, creencias, honesto, responsabilidad, respeto, talento, imaginación, productividad, poder, etc.

ABSTRACT. This paper highlights the importance and impact of values, honesty, responsibility, and respect in leadership, whether it be a project, research, a company, or a task. Addressing this topic, we begin with the fact that there are human beings who are followers and human beings who are leaders. Human beings are followers by nature, and to remain united and feel secure, they need to choose a leader to guide and direct them. Sharing food, beliefs, and values is inherent to human beings. We are fundamentally social creatures and like to associate in relatively small groups. We like to work together and share with others, but at the same time, we also like to compete with other groups. We want our group to succeed in competing with others; this is a true human instinct that drives us to form groups and then alliances, and, why not say it, to compete

KEYWORDS. Leadership, values, beliefs, honesty, responsibility, respect, talent, imagination, productivity, power, etc.

INTRODUCCIÓN

El líder fundamenta su liderazgo en su imaginación creadora. Y con ella da resultados en sus metas y objetivos. Todo líder crea su destino con su talento, su imaginación y su esfuerzo. Sin embargo, la industria manufacturera no cuenta con líderes que utilicen el poder de la palabra, el poder de la conversación para influir en los trabajadores buscando que estos sean más productivos.

En esta publicación, trataremos de hacer ver la importancia que tiene ser líder en ámbitos poco explorados, como ser líder usando el poder de la palabra, el poder del convencimiento, usando la conversación para influir en los operadores y/o trabajadores, y poder hacer que sean más entregados a sus tareas, poder lograr que sean más productivos y que trabajen sin estrés, que trabajen más convencidos y más a gusto. De tal manera que disfruten su trabajo, que disfruten lo que hacen, se dice que cuando disfrutas lo que haces no lo consideras trabajo.

Los grandes líderes capacitan a las personas para participar en una causa común y para verse a sí mismos como parte de una identidad compartida. Esta es una característica importante del fenómeno del liderazgo, ya que en realidad modifica nuestras identidades privadas, nuestras interpretaciones de quiénes somos. Por tal motivo el poder de la palabra, la conversación, y el lenguaje juegan un papel importante en la convicción del trabajador para resaltar sus competencias y poder realizar su trabajo disfrutando de él sin verlo como un trabajo por el cual se paga su salario.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

EL TALENTO VISIONARIO: *LA IMAGINACIÓN*, elemento vital de la trascendencia, es la fuerza motriz de la misión y de la energía; facultad que libera de todo sistema. Con este talento visionario se crea la inspiración del momento y se da libre curso a las acciones, creando e inventando a medida

que se avanza hacia los más grandes ideales; pensamiento abstracto que ilumina el futuro, hacia el que tienden los cálculos, toda esperanza y toda devoción... hacia donde nunca se renunciará. El auténtico líder lo que más ama y predica es su imaginación creadora.

Penetración en el tiempo futuro es la imaginación, lo que permite al líder discernir lo complejo en sensibles partículas clarividentes que se postran en el porvenir de su pueblo, y sin deliberación posterior, se distingue ese impulso por su carácter estable. Cuanto más alto vuela la imaginación, más complejas son las coordinaciones de la dirección hacia la ejecución; pero es necesario el esfuerzo, la pasión, la abnegación y la obstinación para encaminarse hacia la grandeza de un destino excepcional.

«Los grandes líderes», escribió Richard Nixon,² «son hombres que tienen la capacidad de ver lo que, considerado retrospectivamente, pero sólo retrospectivamente. Esto entraña la capacidad de actuar como guía, conductor de hombres, de ver más allá del presente al trazar la vía hacia el futuro».

De acuerdo con Nixon, los grandes líderes cometen errores, pero tienen una suprema confianza de que si actúan de acuerdo con su visión y siguen su instinto acertarán más veces que si no lo hicieran.

El líder ha de apuntar alto, mostrar que posee imaginación, actuar a gran escala y establecer así su autoridad sobre el común de los hombres que capotean en aguas profundas. «Los líderes que logran imponer a la historia su voluntad, aciertan en unas veces, fallan en otras, pero casi nunca tienen dudas. Piden consejo a otros, pero actúan de acuerdo con lo que su propio juicio les dicta», concluye Nixon.

COMPETENCIAS CONVERSACIONALES: CLAVE DE LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO SUSTENTADO EN EL PODER DE LA PALABRA.

La resolución del problema de la productividad del trabajo no manual se convierte entonces en la resolución del problema de la productividad del trabajo sustentado en el poder transformador de la palabra. El despliegue de la palabra, su ejercicio, la palabra en acción, en estado práctico, nos conduce a la noción de conversación. Podemos señalar que toda palabra emitida nos conduce inevitablemente al dominio de la conversación, sea ésta una conversación que busco mantener con otros o una conversación que mantengo conmigo mismo, en la que yo soy mi propio interlocutor. La palabra no existe por sí sola, siempre existe en una relación con otro, aunque ese otro pueda ser yo mismo. Pues bien, esa relación en que toda palabra inevitablemente nos coloca es lo que llamamos "conversación".

Es importante advertir que estamos usando el término conversación en un sentido particular que no siempre coincide con el sentido corriente. Ello por cuanto entendemos por conversación toda palabra en acción, incluyendo, como lo planteamos antes, cuando me hablo a mí mismo e incluyendo también cualquier medio que pueda utilizar para relacionarme con otros a través de la palabra. Cada vez que escribo algo, por lo tanto, entiendo que estoy conversando.

Si tomamos, por ejemplo, el subdominio del lenguaje, reconocemos en él las variadas competencias que remiten tanto al escuchar como al hablar.

Tomemos ahora el habla. Cuando exploramos las condiciones asociadas a su efectividad encontramos, por ejemplo, que es posible reconocer nuevamente un conjunto de competencias que afectan directamente la efectividad del trabajo no manual. De la misma manera, constatamos que, en la medida en que estamos aceptando que al hablar actuamos, nos cabe distinguir diferentes acciones que realizamos al hablar, cada una de las cuales incide directamente en la efectividad de nuestro trabajo. A estas acciones las llamamos los "actos del habla" o los "actos lingüísticos básicos". De allí surgen muchas competencias conversacionales concretas. Entre ellas están incluidas, por ejemplo, la manera como hacemos y

fundamos nuestros juicios, la manera como los entregamos y los recibimos, la manera como pedimos y ofrecemos, la manera como elaboramos y cumplimos nuestras promesas, etc.

Trabajar con los componentes de una conversación es sólo una línea para determinar competencias conversacionales. Una segunda línea guarda relación con el examen de diversas tipologías de conversaciones requeridas para labores diferentes en la organización. Los componentes de toda conversación, como los ya apuntados, se organizan de manera diferente para la ejecución de conversaciones orientadas a objetivos diversos. No sólo es importante, por lo tanto, ganar competencias en los aspectos relacionados con los componentes de una conversación; es igualmente necesario tener las competencias conversacionales adecuadas para saber reconocer y mantener los distintos tipos de conversaciones.

El conocimiento como tal no garantiza desempeños superiores, las conversaciones sí. Sólo la acción puede ser productiva. Las conversaciones son acciones. Al conversar estamos actuando, estamos interviniendo. Lo podremos hacer con más o menos conocimiento y ello será determinante en los resultados. Pero el énfasis tiene que colocarse en la acción y no sólo en el conocimiento que la acompaña. A todo lo anterior, se añade el hecho ya apuntado de que el trabajo fundado en la palabra suele ser, en medida importante, aunque no exclusiva, un trabajo que efectuamos con personas. Y decimos no exclusiva porque él también incluye, por ejemplo, el trabajo de producción de narrativas, de interpretaciones, de explicaciones, el trabajo de registro o de procesamiento de información, etc.,

Este es un tipo de trabajo que se sustenta en lo que hemos denominado competencias genéricas. Competencias más profundas que podemos adecuar a diversas circunstancias, que suelen ser bastante más independientes de las particulares condiciones del presente, que permiten su permanente perfeccionamiento en el tiempo y que, por lo tanto, no están delimitadas de una vez y para siempre. Ejemplos de competencias genéricas son la competencia del

escuchar, o aquellas competencias requeridas en la constitución y cumplimiento de promesas. Este carácter flexible y abierto de estas competencias, representa un antecedente adicional para afirmar la importancia del trabajo reflexivo y el aprendizaje.

El sentido común sobre el Liderazgo. Hay por lo menos dos interpretaciones diferentes del liderazgo que creemos importante examinar. Primero, está la idea de que el liderazgo es la capacidad para dar órdenes.

Está el punto de vista opuesto, de que el liderazgo corresponde a una capacidad extraordinaria: - la capacidad de tener una visión. Los líderes, dentro de esta interpretación, son personas dotadas que pueden anticipar o predecir el futuro y llevar a otros con ellos hacia una "tierra prometida", un futuro que han sido capaces de prever.

Los grandes líderes capacitan a las personas para participar en una causa común y para verse a sí mismos como parte de una identidad compartida. Esta es una característica importante del fenómeno del liderazgo, ya que en realidad modifica nuestras identidades privadas, nuestras interpretaciones de quiénes somos.

Nuestro sentido común también reconoce que el liderazgo genera un sentido compartido de lo que es posible, y motiva la acción en una comunidad. El liderazgo aparece conectado fuertemente con el fenómeno del poder. Algunas ocasiones la simple presencia de un líder es suficiente para modificar la manera en que las personas ven las posibilidades para sí mismas y para su comunidad.

Liderazgo y Lenguaje. El liderazgo se genera en el lenguaje

Para nosotros, un buen punto de partida para comprender el liderazgo está en el reconocimiento de que éste se da en el lenguaje. El liderazgo es un fenómeno producido por el lenguaje. Somos seres lingüísticos. El liderazgo se presenta, primero, como un juicio que hacemos de alguien. Basado en las observaciones de las acciones de alguien, podemos decir que él o ella es o no es un líder. Decimos que el liderazgo es un juicio que hacemos de alguna entidad que actúa. Esta entidad puede ser individual o colectiva,

puede ser una organización tal como una compañía, un partido político, una iglesia, o alguna otra clase de entidad social como por ejemplo un país. Las acciones básicas que constituyen el fenómeno del liderazgo son lingüísticas: los líderes hablan a las personas que guían. Más aún, es en el hablar donde acontece el fenómeno del liderazgo.

Un líder es alguien que hace ciertas ofertas, pedidos, y promesas. Un líder genera una interpretación del presente, declara la posibilidad de un futuro diferente, y es capaz de generar confianza en otras personas.

La conversación de liderazgo Hemos dicho que el liderazgo se genera a través del lenguaje. En realidad, el fenómeno del liderazgo no puede suceder sin la existencia de una clase particular de conversación. Es la existencia de esta conversación la que fija el terreno para el fenómeno del liderazgo. La llamamos conversación de liderazgo. Los líderes son personas que se hacen a sí mismas ciertas preguntas y se comprometen con las respuestas que articulan.

La conversación de liderazgo puede dividirse en diferentes competencias lingüísticas básicas que todo líder debe tener son:

- 1.** Los líderes leen el mundo
- 2.** Los líderes declaran una misión
- 3.** Los líderes hacen alianzas
- 4.** Los líderes se hacen cargo de las preocupaciones de otras personas

El carácter activo y generativo del lenguaje. Hemos señalado la importante relación que existe entre la confianza y la acción. Hemos indicado que la confianza tiene el efecto de expandir nuestra capacidad de acción, de la misma manera como la acción retroalimenta la confianza, pudiendo incrementarla o disminuirla. Esta relación entre la confianza y la acción, válida a un nivel general, tiene un efecto todavía mucho más profundo cuando nos concentramos en las acciones del lenguaje. El reconocimiento del carácter activo y generativo del lenguaje, el poder transformador de la palabra. Cuando hablamos, no sólo "damos cuenta" de lo que observamos, de lo que percibimos, sentimos o pensamos, también hacemos que

ciertas cosas pasen, cosas que no pasarían de no mediar el poder de la palabra. Cuando hablamos actuamos, y con esas acciones transformamos el mundo.

Competencias conversacionales como competencias genéricas. El reconocimiento del carácter activo y generativo del lenguaje nos ha llevado a identificar un amplio conjunto de acciones de lenguaje y un correspondiente y variado número de competencias que identificamos con el nombre de competencias conversacionales.

Señalamos entonces que el nivel de competencia de nuestras acciones juega un papel positivo en la generación de confianza. Pues bien, esta misma relación entre la confianza y la competencia es particularmente importante cuando se trata de las competencias conversacionales, por cuanto estas últimas son competencias genéricas. El tiempo va generando nuevas maneras de hacer esas cosas o, incluso, va modificando la necesidad de hacerlas. Hay muchas competencias que eran importantes en el pasado y que hoy han dejado de ser necesarias. las competencias conversacionales a las que aludimos incluyen, por ejemplo, dos procesos conversacionales complementarios, como lo son el proceso de aprendizaje (el aprender a aprender) y el proceso de reflexión práctica (que identifica obstáculos y posibilidades). Este tipo de procesos conversacionales están en la base de nuestra capacidad para adquirir cualquier otro tipo de competencias y de mejorar aquellas competencias que ya poseemos. Es más, estos procesos sustentan también nuestra capacidad de innovación, motor de las transformaciones y base del propio fenómeno de la obsolescencia. Todo ello nos conduce a calificar a este tipo de competencias como competencias genéricas.

La distinción entre competencias concretas específicas y competencias genéricas va a tener un impacto importante en la educación. El mundo de hoy nos demanda, con una urgencia creciente, que nos desplazemos de una educación orientada hacia el desarrollo de competencias concretas, hacia una educación orientada a la generación de competencias genéricas.

La confianza y el dominio de la sinceridad. Cuando estamos conversando con alguien, participamos simultáneamente de dos conversaciones diferentes. La

primera es la conversación que tenemos con el otro y en la que cada uno les dice a las otras diversas cosas. Esta conversación, que podría ser registrada por una grabadora, es nuestra conversación pública. Pero a la vez que estamos en esa conversación pública, también participamos de otra que tenemos con nosotros mismos, que incluye las cosas que nos decimos mientras hablamos con el otro, y que no siempre revelamos en nuestra conversación pública. Esta segunda conversación es nuestra conversación privada. Pues bien, esta relación entre la conversación pública y la privada tiene un gran efecto en la confianza. Cuando quien escucha lo que otro dice y considera que su discurso público es incongruente con lo que se está diciendo a sí mismo en su conversación privada, muy posiblemente desarrollará un problema de confianza hacia quien está hablando. Estoy promoviendo que no le asignen valor a mi palabra.

La palabra es una de las cosas máspreciadas de que disponemos los seres humanos. Pero ese poder, ese valor, se sustenta en la confianza que los demás tengan en nosotros. Cuando lo que digo públicamente contradice lo que pienso, comprometo esa confianza. El problema de la confianza, en este caso, no reside en el dominio de la competencia, sino en el dominio de la sinceridad. Mientras la competencia pertenece al dominio de nuestra capacidad de acción, la sinceridad corresponde al dominio de la ética, desde el cual definimos el tipo de relaciones que establecemos con los demás. Ambos, de manera diferente, nos llevan a sentirnos vulnerables y comprometen nuestra confianza. La sinceridad consiste en la coherencia entre lo que digo y lo que pienso (lo que me digo a mí mismo en mi conversación privada). Si me consideran sincero, se incrementará la confianza que los demás depositen en mi palabra; si soy visto como insincero, se destruirá esa confianza. Cada vez que ejecutamos una acción de lenguaje ponemos en juego nuestra sinceridad y afectamos, para bien o para mal, la confianza depositada en nosotros.

La efectividad del escuchar. Si considero que alguien no escucha adecuadamente, ello sin duda afectará la confianza que esa persona me inspire. Las consecuencias que esto puede desencadenar también pueden traducirse en una disminución de la confianza. Inversamente, si esa persona escucha y comprende perfectamente y se preocupa por la efectividad del escuchar de los demás, éste será un factor que acrecentará la confianza que provoque.

La veracidad en el manejo de la información. Cuando hablamos del manejo de información estamos en el territorio de las competencias conversacionales que llamamos afirmaciones. Las afirmaciones, hemos sostenido, son aquellos actos de lenguaje que procuran registrar, describir o dar cuenta del estado del mundo. Son, por excelencia, el acto lingüístico descriptivo. La toma de decisiones suele apoyarse en la información (en afirmaciones) de que disponemos. Ellas nos muestran el mundo en el que actuaremos. Cada vez que hacemos una afirmación, asumimos el compromiso de que sea verdadera. ¿Qué confianza podría darnos un periódico que entregue información que no ha sido adecuadamente verificada y que, a menudo, es desmentida?

Falta de atribuciones e inconsistencia en la toma de decisiones. Cuando hablamos de toma de decisiones ya no estamos en el terreno de las afirmaciones, sino en el de las declaraciones. Tal como lo hemos explicado a menudo, a diferencia de las afirmaciones, las declaraciones no dan cuenta del estado del mundo; tienen el poder de transformarlo. Cada vez que tomamos una decisión (y las decisiones son una modalidad de las declaraciones), el mundo es modificado.

Liderazgo Conversacional. La principal diferencia que existe entre la labor de un ejecutivo y una persona que trabaja maquilando o ensamblando partes de un aparato, es que el ejecutivo emplea la mayoría de su tiempo en conversar. Más aún, si se trata de un directivo. ¿Qué son las reuniones, juntas y llamadas? Pues conversaciones... Para dirigir, corregir, guiar, gestionar, facilitar, mandar, etc., es necesario conversar. ¿Por qué es entonces que dedicamos tan poco tiempo a la forma en que se conversa en una organización? Son muy pocas las empresas que

dedican tiempo a estas reflexiones incluso existen organizaciones en las que conversar abiertamente es una falta.

La función principal de un líder es facilitar los procesos que producen ciertos resultados y permitirán que un negocio sea o no exitoso. Pero en cada proceso siempre hay incluidas personas. Por tanto, no hay manera más poderosa que dirigir y facilitar que a través de la conversación. Mientras más efectivas nuestras conversaciones, más efectivos somos. Un equipo de trabajo se transforma de acuerdo con las conversaciones entre sus miembros. Esto es porque las conversaciones no solamente modifican las acciones y los resultados, modifican a la persona misma. Una organización es lo que es porque las personas que la forman son quienes son.

Conversaciones privadas y públicas.

Recuerde que:

- El 80% de la efectividad en una conversación está basado en la escucha. No en vano tenemos dos orejas y una sola boca.
- Usted puede obtener mejores resultados y procesos más efectivos si modifica su forma de conversar, incluso consigo mismo.
- Evite forzar las conversaciones en su equipo de trabajo, hágase cargo de
- Escuchar y entender las conversaciones privadas que dominan al grupo.
- La apertura empieza por uno mismo, de nada servirán sus esfuerzos si no

aprende primero a observar sus propias conversaciones y trabaja en usted mismo.

El lenguaje, instrumento y símbolo de poder. Uno de los anhelos más generalizados de los antiguos, una de las más acariciadas utopías, fue el sueño de poder curar con la sola palabra. En la mayoría de las literaturas antiguas encontramos relatos de taumaturgos: los hombres de la palabra poderosa y del tacto poderoso, obradores de milagros.

El manejo eficaz de la palabra que va y viene resulta en la curación del enfermo mental. Aquí tenemos la palabra como poder psicológico.

Hace dos lustros, interrogado en su visita a México Vaclav Havel, el presidente de Checoslovaquia, sobre si su país contaba con armas químicas, respondió. "Nosotros en mi país tenemos razones y tenemos palabras; y las palabras son más poderosas que las armas químicas". Subyace aquí un principio análogo al que llevó a los romanos a llamar dictadores a sus plenipotenciarios y a los aztecas a llamar tlatoanis a sus emperadores. Tlatoani, en lengua náhuatl, significa "el que habla". El lenguaje es poder político- militar de primera magnitud.

En el mundo empresarial, la capacidad de expresarse es ingrediente esencial del éxito; y la torpeza lingüística lo es del fracaso. Un best seller reciente: *The American speaker: Your Guide to Successful Speaking* (por Aram Bakshian; Georgetown Publ., House 1997) lo explica de esta forma: "The difference between success and failure is the ability to communicate clearly and effectively. Never has this been more true than in today's intensely competitive business climate... Anyone can master the art of speaking in public. In the last analysis, the spoken word is still king".

En síntesis, la palabra es un definitivo poder empresarial. NO cabe duda, la lengua es fundamento y estímulo del poder religioso, que a su vez es un poder espiritual y social.

En el lenguaje se manifiesta el poder creativo del pensamiento. (En la lengua alemana concepto se dice Begriff, palabra derivada de Griff = mango para agarrar.) Así se manifiesta el poder mental del lenguaje. Cuando se quiere dar garantía a un compromiso se dice ¡Palabra! Cuando se llega al punto extremo en una controversia o en una negociación, brota incontenible la declaración: ¡Es mi última palabra! En la misma línea, el lenguaje publicitario busca manejarse en clave de provocar reflejos condicionados en virtud de los cuales las palabras influyen en las personas tanto o más que los hechos reales; las palabras adquieren el poder de estímulos desencadenantes de respuestas. Es tan obvio el poder del lenguaje que el niño pequeño, sin necesidad de que se le presione, se interesa en

aprender a hablar; muy pronto capta que el lenguaje es el mejor medio para intervenir en su mundo; así, cuando desee una golosina la podrá pedir, y cuando quiera ir a la casa del tío rico, lo podrá manifestar. Percibe y siente al lenguaje como un instrumento de control.

No cabe duda, todo somos, todos los días, usuarios del lenguaje; y allí todos manifestamos cierto grado de creatividad. Pero nuestra habla será más eficaz y poderosa si tomamos conciencia de que hay hablas finas y hablas corrientes, así como hay coñacs finos que cuestan doscientos dólares y brandis corrientes de ocho dólares.

LAS CONVERSACIONES GERENCIALES Y LA CAPACIDAD PARA GENERAR ACCIÓN.

Relatividad de la Objetividad. Por mucho tiempo hemos creído que la explicación de un fenómeno le pertenece al fenómeno y no al observador, basados en que existe una única y verdadera explicación y que ella trasciende al observador y a sus capacidades (objetividad sin paréntesis). Hay múltiples ejemplos, incluso científicos, que muestran que muchas explicaciones que alguna vez se consideraron verdaderas dejaron de serlo, y probablemente muchas de las verdades actuales dejarán de serlo, antes de lo que suponemos: ¡ya nada es como eran! La verdad es que la explicación pertenece al observador, es él quien interpreta la realidad y le da significado. la objetividad sin paréntesis (visión tradicional) y la objetividad con paréntesis (una nueva manera de entender el observar), idea que facilita la convivencia, pues lleva a la aceptación del otro como un legítimo otro... y por tanto a la aceptación de otras visiones del mundo distintas a las nuestras.

Sin embargo, a fin de cuentas, es mejor observador el que tiene más y mejores distinciones, en cuanto ellas le dan una capacidad de acción más efectiva en un dominio de acción determinado, según ciertos estándares: p. ej. mejor capacidad para generar acción en el dominio del conversar gerencial, como consecuencia de disponer de un mejor repertorio de distinciones lingüísticas gerenciales.

Los Actos Lingüísticos Fundamentales. El uso del lenguaje es acción y genera

acción, genera ser; no sólo actuamos como somos sino somos como actuamos (lenguajeamos). Según Echeverría -en su interesante libro *Ontología del Lenguaje*- independientemente de la lengua utilizada, siempre es posible distinguir cinco actos lingüísticos básicos: afirmaciones, declaraciones, peticiones, ofertas y promesas. Los juicios corresponden a una especie particular de declaraciones. Cuando afirmamos lo que hacemos es tratar de describir el mundo, los fenómenos, los hechos, etc., y nos comprometemos a la veracidad de lo afirmado. En cambio, cuando declaramos lo que hacemos es generar una realidad, un mundo que no existía, y nos comprometemos a la validez de lo declarado, actuando en consecuencia con lo declarado.

Por otra parte, cuando hacemos peticiones lo que hacemos es solicitar algo a alguien, esperando ser satisfechos: p. ej. Juanita, por favor, dame un besito. Una petición no se convierte en promesa a satisfacer hasta que es aceptada por la persona a la cual se hace la petición. Toda pregunta es una petición: ¿o no? Del mismo modo cuando hacemos ofertas ofrecemos algo a alguien, esperando que la otra persona lo acepte. Vemos con nuestros ojos, interpretamos con nuestras distinciones.

Acciones directas y reflexivas, recurrentes y contingentes. Podemos distinguir entre acciones directas (p. ej. la acción que llevo a cabo al escribir este artículo) y acciones reflexivas (p. ej. al pensar o especular acerca de esta acción). La acción reflexiva permite mejorar la productividad (calidad, eficiencia y efectividad) de nuestra acción directa: ya sea dándole sentido a lo que hacemos, ampliando las posibilidades de acción, y/o rediseñándola para lograr un mejor desempeño.

Reflexionar y no actuar (hablar, escribir, crear, liderizar, etc.) no tiene mucho sentido. Reflexionar para actuar mejor uno mismo o hacer que otros actúen mejor, tiene mucho sentido: el compartir el producto de las reflexiones, puede mejorar la acción posterior. Las acciones contingentes se generan toda vez que no está previamente establecido como actuar frente a circunstancias inesperadas o contingencias que se produzcan; en cambio las acciones recurrentes surgen y se

llevan a cabo de la misma manera pre- establecida, cada vez que se presenta la misma circunstancia. Si en las organizaciones todo funcionase siempre de acuerdo con lo esperado, es posible que sólo tuviésemos que llevar a cabo acciones directas y recurrentes.

REFLEXIONES FINALES

Poder y competencias lingüísticas

A título de resumen podemos afirmar que las competencias lingüísticas tienen un poder sumamente valioso. La clave es que las pongamos en práctica en todos los ámbitos de nuestras vidas. Podemos distinguir cuatro dominios de competencias lingüísticas generadoras de poder:

- * Dominio de distinciones: a mayor y mejor capacidad de hacer mayores y mejores distinciones, corresponderá una mayor capacidad de observación y de acción efectiva en un dominio determinado.

- * Dominio de actos lingüísticos: a mayor y mejor competencia en el manejo pertinente de afirmaciones, peticiones, ofertas, promesas y declaraciones (y juicios) corresponderá una mayor capacidad para generar confianza y acción efectiva.

- * Dominio de las narrativas: a mayor y mejor competencia en el diseño y relato de narrativas propias (e interpretación de las ajenas), corresponde una mayor capacidad para dar a conocer nuestras ideas y nuestra manera de ser, mostrando las posibilidades de acción que aceptamos y las que negamos (lo mismo es válido a la inversa en cuanto a la mayor capacidad que tengamos para entender las posibilidades de acción que aceptan y niegan otros).

- * Dominio de las conversaciones: a mayor y mejor capacidad para diseñar y sostener conversaciones para coordinar acciones, o para diseñar y sostener conversaciones sobre posibles acciones o sobre posibles conversaciones, mayor capacidad de acción para modificar la situación actual y hacer posible el

alcanzar situaciones deseadas: a mayor componente reflexivo en nuestras conversaciones mayor capacidad para expandir las posibilidades y diseñar un futuro más promisorio. Las acciones de capacitación, en cualquiera de sus versiones: cursos, talleres, conferencias, congresos, diplomados, permiten adquirir conocimientos teóricos y prácticos, que permiten que las personas actualicen sus conocimientos y adquieran nuevos, que fortalezcan su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno o de sus requerimientos laborales, incrementen su desempeño dentro de la institución y estén más preparadas para el día a día, lo cual les dará mayor confianza personal al desarrollar otras aptitudes y actitudes.

En un mundo donde la única constante es el cambio, obtener el beneficio del aprendizaje continuo es una oportunidad para mantener la vigencia laboral y desarrollar e innovar en los procesos de trabajo.

En este orden de ideas, la capacitación laboral busca que las tareas se realicen con calidad, productividad, estabilidad, permanencia y en un buen ambiente de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Combarías, R. E. (s. f.). *[Referencia incompleta: Manager de Cultura y Comunicación Softtek]*.

Dezerega Cáceres, V. (s. f.). *[Referencia incompleta: Presidente de D&A; Coach Ontológico, The Newfield Group]*.

Echeverría, R. (2003). *La empresa emergente*. Ediciones Granica.

Flores, F. (2004). *[Documento o recurso en sitio web Atina Chile]*. Atina Chile.

Rodríguez Estrada, M. (2000). *Lenguaje creativo para líderes*. McGraw-Hill.

Rendón Volarde, D. (2001). *La mística del líder*. Ediciones Castillo.

DATOS DEL AUTOR:

MCC Rubén Botello Méndez es catedrático del Instituto Tecnológico de Nuevo León. Actualmente cursa estudios de Doctorado en Gestión Estratégica de la Calidad en El Instituto de Estudios Superiores Spenta Mexico, en Monterrey, NL. (México).
