



# **COACHING Y LIDERAZGO**

## **PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES PARA EL LIDER COACH**

### **MODULO 3**

FACILITADORES

**NORA PATLIS  
NICOLAS RODRIGUEZ ALVAREZ**

## LA PALABRA COMO GENERADORA DE RESULTADOS

Al hablar de comunicación, entendemos que es mucho más que intercambiar palabras.

Llamamos comunicación a la forma en que los seres humanos ponen acciones en común, es decir, coordinan sus acciones para lograr una efectividad conjunta mayor que la suma de sus habilidades individuales.

En tanto vemos a las organizaciones y equipos como una red de conversaciones, podemos decir que la base de las mismas reside en el espacio comunicacional, en el que sus integrantes pueden desarrollar vínculos productivos y sinérgicos.

Desde esta mirada, una tarea fundamental de líderes e integrantes es la de construir y sostener una cultura que promueva la generación de este tipo de vínculos.

Así como planteamos la responsabilidad en el escuchar, también lo que hablamos, lo que decimos, y la manera en que lo decimos, influye en las relaciones que construimos, y en los resultados que obtenemos.

Hablar no es un acto inocente. Cada vez que ejecutamos un acto lingüístico (o Acto de Habla) adquirimos un compromiso que implica aceptar la responsabilidad de lo que decimos.

Partiendo de la filosofía del lenguaje, como ya lo expresamos, entendemos que cada vez que hablamos, no solo estamos hablando, también estamos ejecutando otras acciones.

## INTRODUCCIÓN A LOS ACTOS DE HABLA

Durante siglos se miró al lenguaje solo como descriptivo de la realidad, el lenguaje cumplía un rol pasivo, no implicaba acción. Se daba por sentado que el lenguaje describía las cosas.

Es una concepción que supone que la realidad existe mucho antes que el lenguaje y que lo que hace el lenguaje es solo describirla: "Hablar de..."

**Lenguaje pasivo**  
**(Interpretación Antigua)**



- **Habla "de" la realidad**
- **Describe**
- **Realidad antes del lenguaje**

En la segunda mitad del siglo XX surge una nueva interpretación, a partir del nacimiento de la filosofía del lenguaje, con los aportes de 3 filósofos:

- **Ludwig Wittgenstein** (austríaco)

Sostiene que cuando hablamos no solo describimos una realidad, también actuamos. Ej. Te felicito – la palabra y la acción de felicitar son simultáneas.

- **J. L. Austin** (británico)

Es el primero que destaca la cualidad generativa del lenguaje o la naturaleza "ejecutante" del lenguaje. Aun cuando estamos describiendo estamos haciendo la acción de describir, por lo tanto estamos actuando.

- **John R. Searle** (Norteamericano)

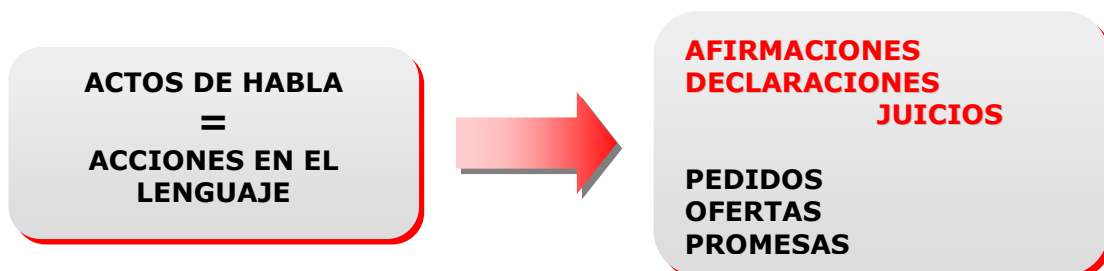
Plantea que los seres humanos, cuando hablamos, ejecutamos un número restringido y específico de acciones. Define estas acciones como "Actos de Habla", también llamados "Actos lingüísticos".

Estos actos de habla son universales e incorporamos también en ellos lo que no es estrictamente lingüístico (por ej. gestos, emociones, postura corporal, etc.)

Podemos reconocer en nuestras conversaciones los siguientes actos de habla:

- Afirmaciones: Hechos, datos
- Declaraciones
  - Juicios: Opiniones (que son un tipo particular de declaración)
- Pedidos
- Ofertas
- Promesas

Cada uno de estos actos de habla lleva implícito un determinado compromiso.



## DECLARACIONES

**La palabra modifica al mundo  
por lo tanto el mundo requiere  
adecuarse a lo dicho**

**Son un acto primario.  
Crean las condiciones para la  
emergencia de los otros Actos  
del Habla**

### GENERACIÓN DE CONTEXTO

Una **declaración** es una proposición que genera un mundo nuevo, o bien que cambia el mundo existente a partir del hecho de formularla, y que define posibilidades que no existían antes de que ella fuera hecha.

En las declaraciones no estamos describiendo, no estamos observando la realidad, **estamos generando una nueva realidad.**

Solo generamos un mundo diferente a través de nuestras declaraciones, si tenemos la capacidad de hacerlas cumplir. Esta capacidad puede provenir de la fuerza o de la autoridad que le otorguemos a alguien.

El compromiso implícito en este acto de habla es con la **validez** de la declaración.

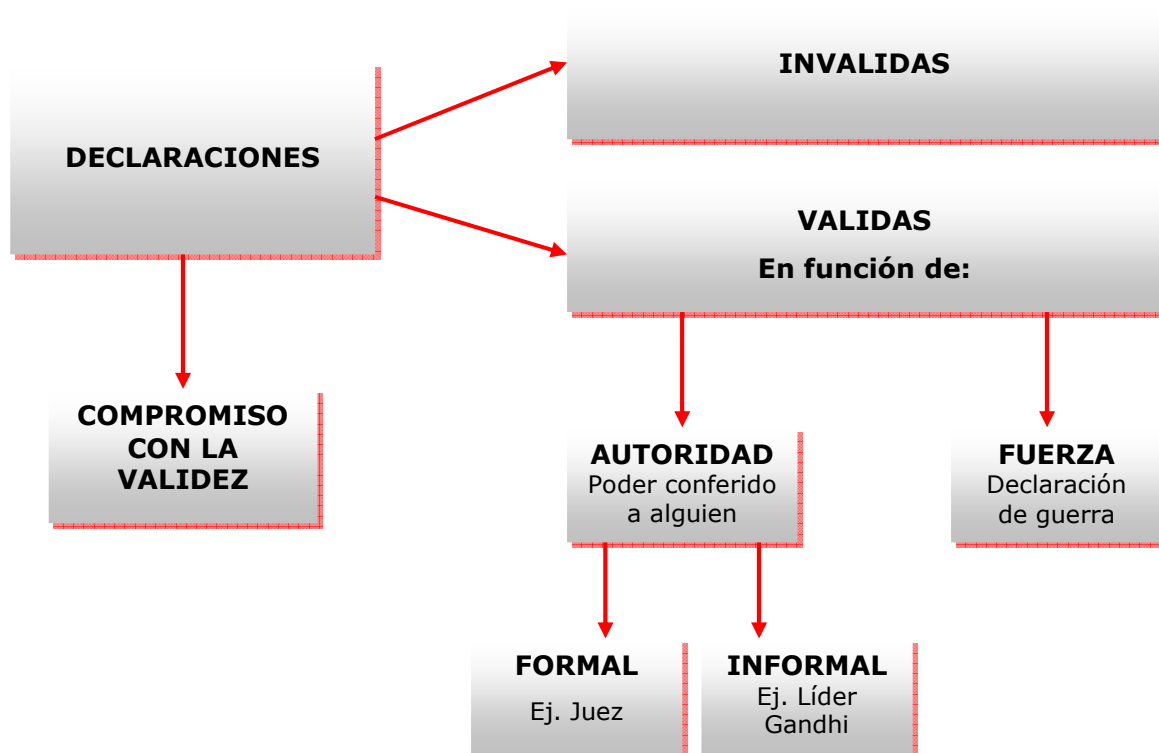
Las declaraciones pueden ser **válidas** o **inválidas** según el poder de la persona que las hace, poder para hacerlas cumplir, poder que condiciona los resultados de esa declaración.

Este poder –autoridad– podrá ser formal o informal de acuerdo a la persona que emita esa declaración.

La autoridad formal alude a algún tipo de investidura en el dominio en el que se está declarando.

Autoridad formal e informal implican una clase diferente de compromiso de acuerdo a las normas sociales aceptadas.

- Autoridad formal: “Culpable” o “Inocente” es una declaración que puede ser hecha sólo por algunas personas para que tenga algunos efectos particulares en el seno de una comunidad lingüística.
- Autoridad informal: La validez estará dada por la asunción del compromiso y la acción coherente con lo declarado.



A partir del momento en que una declaración es formulada, las cosas dejan de ser como eran. En este punto podemos comenzar a observar el carácter generativo del lenguaje. Los seres humanos hacemos declaraciones constantemente en nuestra vida diaria. Algunas de las declaraciones principales en nuestra cotidianidad son:

**Declaración de “no se”:** Es una declaración fundamental, ya que es la que da lugar al inicio de un proceso de aprendizaje. Representa una de las fuerzas motrices más poderosas en el proceso de transformación personal y de creación de quienes somos. Si lo tomáramos como una afirmación o si no sabemos que no sabemos, cerramos nuestra posibilidad de aprendizaje.

**Declaración del “no”:** Es una declaración relacionada con nuestra libertad y con nuestra dignidad. A través de ella asentamos nuestra autonomía y nuestra legitimidad como personas. Cada vez que consideramos decir que no, y no lo decimos, vemos nuestra dignidad comprometida. Decir “Basta”, implica declarar que no aceptamos más lo aceptado hasta el momento.

**Declaración del “sí”:** Equivale a "acepto". Cuando decimos “sí” ponemos en juego el valor y el respeto de nuestra palabra. Cuando declaramos “Si” y no actuamos coherentemente con tal declaración vemos afectada nuestra identidad.

**Declaración de "Gracias":** Implica oportunidad de celebración de todo lo que la vida nos ha proveído y de reconocimiento a los demás por lo que hacen por nosotros y lo que significan en nuestras vidas. Al declarar gratitud, no solo asumimos una postura "frente" a los otros y "frente" a la vida, también participamos en la generación de nuestras relaciones con los demás y en la construcción de nuestra propia vida.

**Declaración de "perdón":** Declaramos "perdón" cuando no cumplimos con aquello que prometimos o cuando nuestras acciones hacen daño a otros, asumiendo responsabilidad por ellas.

**Te pido perdón**  
*Te pido disculpas*

Lo declara quien asume responsabilidad por aquellas acciones que lesionaron al otro

El perdón del otro no nos exime de nuestra responsabilidad. El haber declarado perdón, aunque el otro no nos perdonara, tiene por sí mismo valor y el mundo que construimos es distinto. En ocasiones además del perdón podemos reparar el daño ocasionado o compensarlo.

"*Te perdono*", es un acto declarativo de liberación personal. Al perdonar rompemos la cadena que nos ata al victimario y que nos mantiene en el lugar de víctimas.

"*Me perdono a mí mismo*", implica asumir el rol de víctima y victimario en el mismo acto.

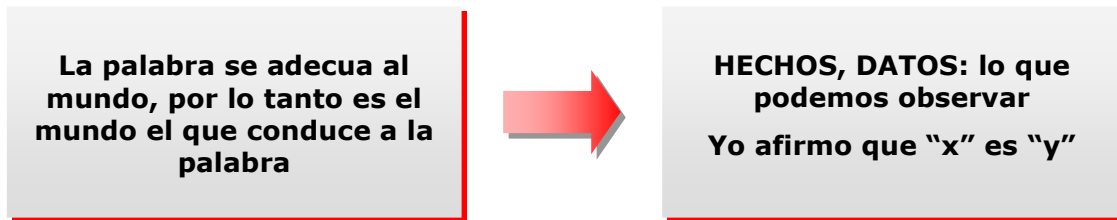
### **Declaración de amor:**

"*Te amo o te quiero*", el amor desde el punto de vista lingüístico es un vínculo particular entre dos personas. Decir "*te amo o te quiero*" participa en la construcción de nuestra relación con el otro y forma parte de la creación de nuestro mundo.

"*Amor a mi mismo*", habla del tipo de relación que mantenemos con nosotros mismos.

## AFIRMACIONES – LOS HECHOS

Cuando alguien afirma, está haciendo una **descripción de sus observaciones de la realidad**.



Una **afirmación** entonces, es una proposición acerca de un mundo que ya existe. Cuando afirmamos estamos hablando de los hechos, de lo que somos capaces de observar.

Es importante resaltar que las afirmaciones no son descripciones de "la realidad", sino de las "observaciones que alguien hace acerca de la realidad".

Los seres humanos podemos compartir lo que observamos basándonos en que también compartimos una estructura biológica y la tradición de distinciones de nuestra comunidad.

Observamos según las distinciones que poseemos en el marco de la cultura en que vivimos. (Sin la distinción "mesa" no podemos observar una mesa. La distinción "blanco" para un occidental es diferente de la de un esquimal, perteneciente a una comunidad con 15 o más distinciones para "blanco" en función del medio en el que vive.)

Las distinciones son una conversación social que hace posible la coexistencia en comunidad.

**Vivimos en un mundo lingüístico**  
**Las afirmaciones se hacen siempre dentro de un espacio de distinciones ya establecido**

Esto nos habilita a ponernos de acuerdo en lo que es verdadero y en lo que es falso. Una afirmación puede, entonces, ser verdadera o falsa.

El compromiso implícito en este acto de habla es entonces con la **"veracidad"** de lo que afirmamos, compromiso de proporcionar evidencia o testigo.

En ambos casos nos apoyamos en consensos previos, propios de la comunidad a la que pertenecemos, que es la condición que posibilita el afirmar.

Una afirmación requiere, entonces, la existencia de una comunidad lingüística para tener sentido. "Tengo un marcador en mi mano" dicho con una sonrisa a un individuo que no habla español no tiene posibilidades de ser clasificada como verdadera o falsa por el mismo

Ejemplos de afirmaciones:

"Yo afirmo que en la sala hay 12 hombres".

"Yo afirmo que ayer llovió en Buenos Aires".

Puede suceder que ante una afirmación no se pueda establecer si es verdadera o falsa, en ese caso será una **afirmación indecisa** que nos llevará a un paso adicional: "el chequeo".

Ej. Mi avión saldrá a las 8:00 hs., se ajusta a confirmación.

También una afirmación puede implicar posibilidad de acción, en función del observador que somos.

"La Bolsa bajó un 10%" podría llevarnos a tomar acciones o podría no tener ninguna importancia para nosotros.

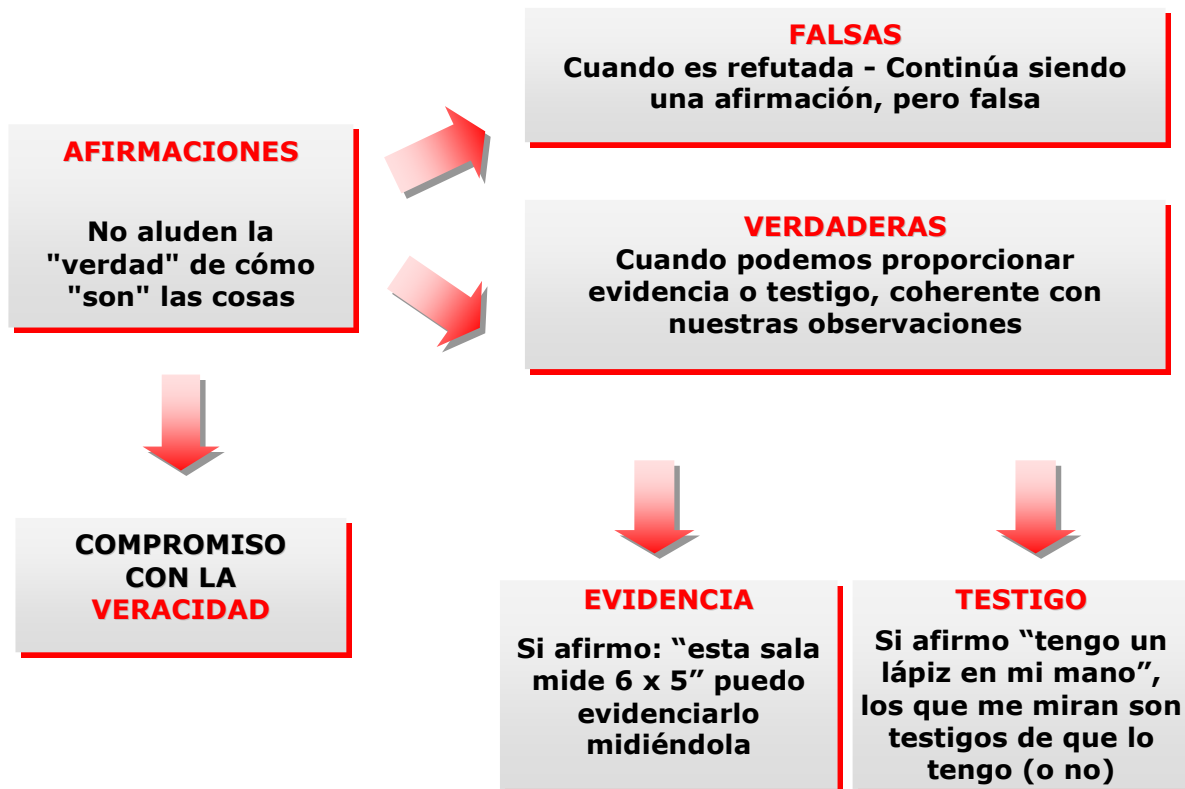
Desde este punto de vista, las afirmaciones pueden ser relevantes o irrelevantes, siempre en función del criterio del que habla.

Las afirmaciones permiten generar una imagen compartida de la realidad en que se encuentran los participantes de una conversación, permitiéndoles establecer un escenario común, aceptado por todos los interlocutores.

Como todo acto del habla, la afirmación se relaciona con la acción.

Una afirmación efectiva es aquella que permite a quien la hace, y a quien la escucha, tomar acciones con eficacia y eficiencia.





## NUESTRAS OPINIONES (JUICIOS) UN CASO PARTICULAR DE DECLARACIONES

### ¿Qué son los juicios?

Los **juicios** son una clase particular de declaración, utilizada cotidianamente en la vida de relación, en cualquier ámbito, y que tendemos a construir "en automático".

**Son nuestras evaluaciones, veredictos, opiniones, interpretaciones.**

Nuestros juicios no describen cosas externas, no podemos "observar" una opinión. Tienen una doble cara: hablan tanto de quien los emite como de "lo enjuiciado"

### ¿Para qué emitimos opiniones?

Para poder "predecir" conductas en tanto nos preocupa o nos inquieta el futuro. Son generativas. Nuestras opiniones serán quienes nos permitan abrir o cerrar nuestras propias posibilidades. Alineamos acciones con los demás en función de nuestras opiniones

Nuestros juicios/opiniones son declaraciones que hacemos acerca de cierto ámbito acotado del mundo...

Las emitimos a partir de nuestra observación (o no) de determinados hechos, desde el particular ser humano que cada uno de nosotros está siendo en el momento de emitirlos, basado en nuestros propios indicadores de medida, lo que llamamos nuestros "estándares".

Veamos un ejemplo: Si digo "Juan es alto" estoy hablando de lo que para mí es la media de altura de los hombres, desde esa media juzgo que Juan es alto. Podría suceder que para el entrenador de la NBA, Juan ni siquiera llegue a la media, sino que sea considerado bajo dentro de esos estándares.

Una causa frecuente de la mala coordinación de acciones, aún entre los miembros de una misma comunidad es que los **estándares** de cada persona son diferentes y en consecuencia, juzgan con distintos juicios a la misma situación o desempeño personal, propio o de un otro.

"Está bien" o "está mal" habla más de los estándares de quien lo declara que de lo observado.

Un riesgo con el que nos enfrentamos es el de perder de vista que **nuestros juicios no son verdades**, son **nuestras propias opiniones**, basadas en nuestros propios estándares, filtrados por el cristal con que cada uno de nosotros mira el mundo.

Nos quedamos entonces en la dualidad verdadero / falso en lugar de situarnos en la condición de válido / inválido de las declaraciones.

Todo juicio es una declaración, y por lo tanto también será válido o inválido

¿De qué depende la validez?

De la competencia o autoridad que le otorgamos o reconocemos a la persona que emite el juicio. Esto también es aplicable a los juicios que emitimos sobre nosotros mismos.

Coincidente con la validez, los juicios también serán fundados o infundados.

Si queremos diseñar nuestro futuro, el desarrollo de nuestra capacidad para examinar nuestros juicios es una aptitud fundamental.

No son verdades, son opiniones que me orientan en mi acción.

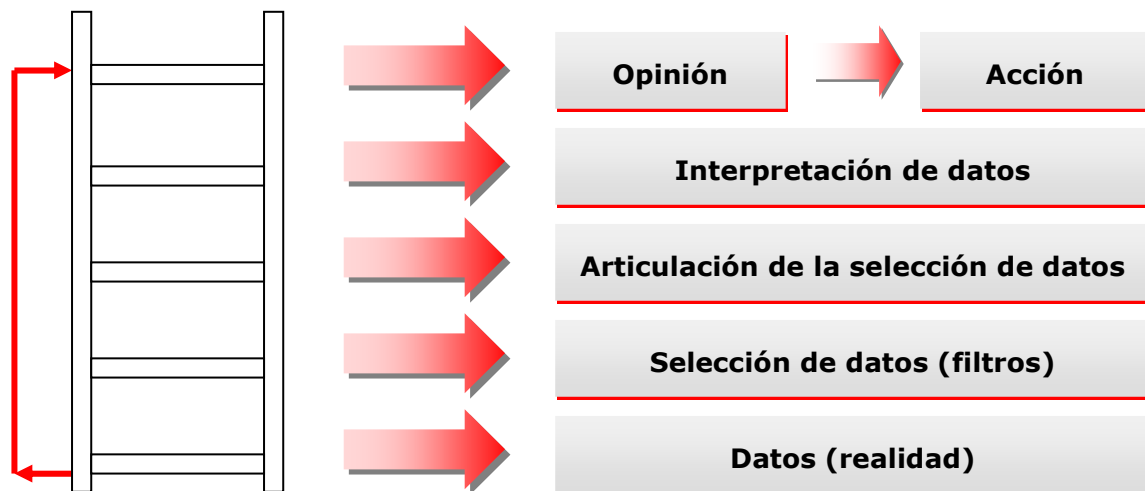
Al fundamentar un juicio abrimos también el camino para cambiar ese juicio.

Si logramos cambiar un juicio que nos limita por un juicio que nos abre posibilidades, estaremos encontrando un espacio para abrirnos a nuevas acciones y a comprometernos con lo que elegimos.

## CONSTRUCCION DE NUESTRAS OPINIONES

Una manera de mirar como construimos nuestras opiniones es utilizando una herramienta: **la escalera de inferencias**.

Es el proceso interpretativo a partir del cual elaboramos, vemos el mundo y sacamos conclusiones, que nos resultan obvias. Estas conclusiones serán nuestras opiniones, nuestros juicios.



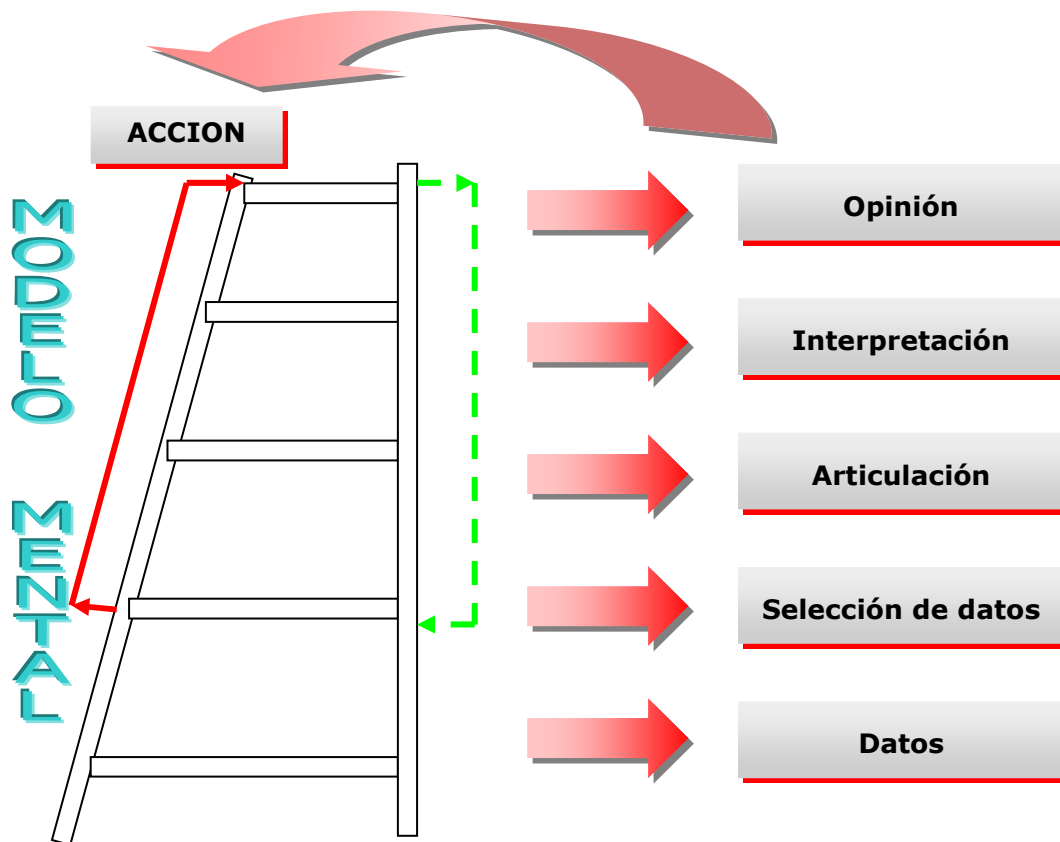
1. **Datos:** son observaciones que hacemos de la realidad, hechos que observamos y a partir de los cuales ascendemos en la escalera. Inferimos a partir de los datos que tenemos.
2. **Selección de datos:** Si bien podríamos tener la disponibilidad del 100% de los datos, nuestros modelos mentales filtran una porción de ellos. Tomamos las afirmaciones (datos) y las filtramos.
3. **Articulación de la selección de datos:** le damos un cuerpo coherente a la selección de datos que hicimos.
4. **Interpretación de datos:** generamos nuestra interpretación a partir de la articulación de los datos seleccionados.
5. **Opinión:** surge de nuestra interpretación, de acuerdo a nuestros filtros mentales. **Dada la opinión, accionamos.**

El proceso es reforzador, se alimenta a sí mismo, en función de la opinión que nos hayamos formado, filtraremos los datos en la 2º vuelta.

Muchas veces los escalones 3 y 4 son obviados. A veces en función de la eficacia, de la necesidad de accionar rápidamente, actuamos con lo que tenemos, si esperáramos completar el 100% la acción puede no ser efectiva. Son saltos automáticos, los escalones 3 y 4 nos son transparentes.

La capacidad de inferir está basada en el lenguaje. Los escalones 3 y 4 requieren detenerse. Lo automático es ir de la Selección de datos a la opinión y volver a selección de datos y así sucesivamente.

Esto se llama "trampa de doble olvido", ya nos olvidamos de detenernos y nos olvidamos que nos olvidamos de detenernos, esto es: nos olvidamos que nos olvidamos del proceso. Suele suceder que estamos con más disposición a defender como obvia nuestra opinión que a bajar en la escalera de inferencias. La articulación e interpretación de los datos estará en función de nuestros estándares y de nuestros "¿para que?" Para alinear acciones se hace necesario romper la trampa de doble olvido.



El proceso pone en evidencia el **modelo mental** de quien lo realiza. Como nuestros pensamientos nos son transparentes (no pensamos acerca de nuestro pensamiento), no reflexionamos al subir la escalera.

Tácitamente seleccionamos algunos datos y dejamos afuera otros. En la escalada la selección de datos está teñida por nuestra interpretación. La opinión resulta "contaminada" por nuestra interpretación.

**Cuando llegamos a la opinión, estamos ante un juicio que creemos fundamentado. Nuestras conclusiones "son obvias" y quien quiera refutarlo estará "negando la realidad"**

Las afirmaciones de la selección de datos apuntalan el juicio. Las opiniones surgen entonces desde nuestros modelos mentales, desde la interpretación de los hechos, no desde los hechos.

Los hechos son los que las disparan pero la acción surge desde la interpretación. Sobre esta y sobre la articulación estarán influyendo nuestros sentimientos, el dominio emocional.

Estos juicios nos son útiles, ya que nos sirven para alinear acciones.

Para fundamentar el juicio necesitamos bajar la escalera de inferencias, ya que articulamos e interpretamos en función de nuestros estándares.

### **¿Como fundamentamos entonces nuestras opiniones, nuestros juicios?**

- Preguntándonos **para qué** emitimos este juicio, esto es, que acciones posibles le dan sentido.
- Definiendo un **dominio**, circunscribiendo el área a la cual este juicio afecta.
- Definiendo **estándares**: en relación a "que" o a "quien" estamos midiendo – ¿cual es el parámetro con el que me mido? ¿O mido a otro? ¿Es personal, es social?
- Trayendo **afirmaciones del pasado**: hechos que den sustento a lo que opinamos, buscados dentro del dominio al que circunscribimos este juicio.
- Trayendo afirmaciones del pasado que puedan sustentar el **juicio contrario** al que estamos emitiendo. (nos sorprenderá observar cuantas veces podemos sustentar con la misma fuerza el juicio contrario y el original)
- ¿Que **acciones futuras** habilitamos al fundamentar este juicio?

Si tenemos presente que de acuerdo a los juicios que sostengamos serán las acciones que nos habilitemos a nosotros mismos, el fundamentarlos nos permitirá acotarlos al dominio correspondiente, cambiarlos o sostenerlos y desde allí orientarnos en nuestro accionar.

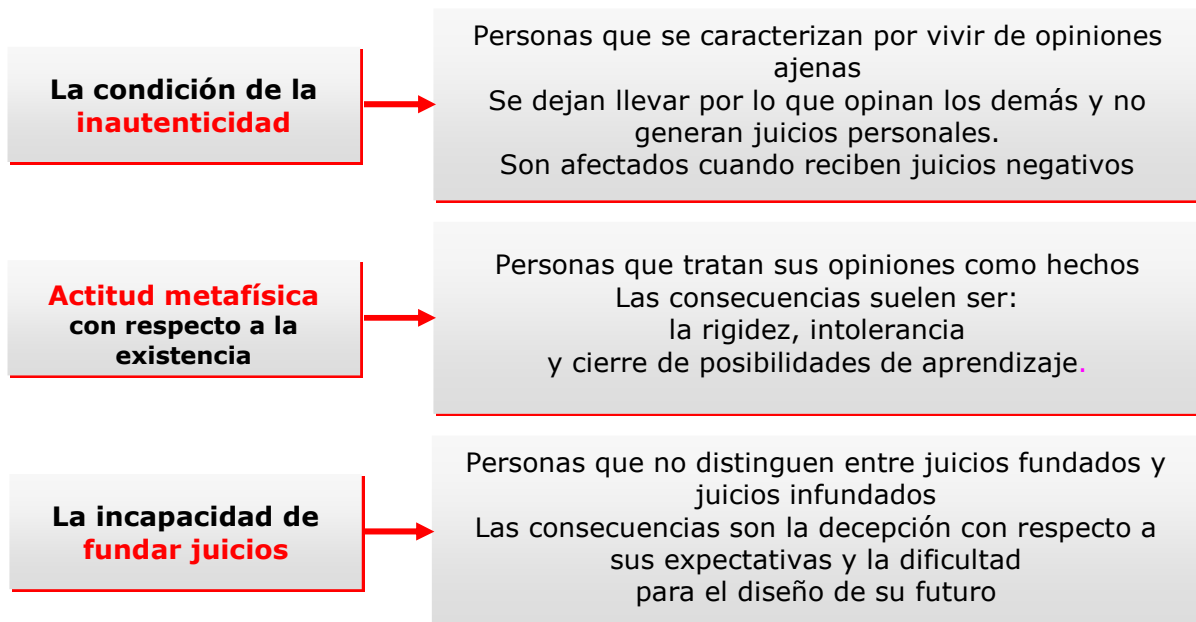
Es importante resaltar que un juicio fundamentado no adquiere categoría de afirmación, **continúa y continuará siendo una opinión**, simplemente sustentamos esa opinión.

Fundar juicios adecuadamente tiene especial relevancia en la vida de grupos y organizaciones y se constituye en una condición de posibilidad para la vida social organizada.

Poder discriminar entre afirmaciones y juicios tiene fundamental importancia en la coordinación de acciones en cualquier ámbito. Desde aquí podremos construir criterios comunes, asignar y aceptar responsabilidades.



Los juicios impactan en la forma de ser de los seres humanos en 3 dimensiones:



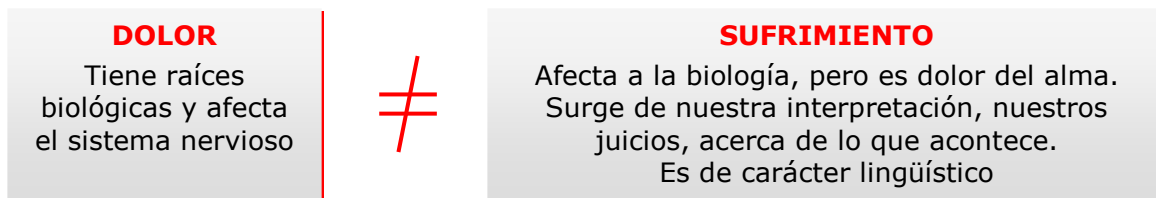
## ACERCA DE CONFUNDIR HECHOS CON OPINIONES...

Uno de los problemas principales en la comunicación entre los seres humanos es la confusión entre juicios y afirmaciones.

Cuando las personas presentan sus juicios como si fueran verdades absolutas, cierran posibilidades para operar con respeto mutuo y efectividad.

Cuando cada interlocutor sostiene su opinión como "la única verdad", la conversación se torna en una lucha, una lucha por "tener la razón", y se pierde el objetivo de la conversación, ya sea maximizar la eficiencia de un equipo o explorar alternativas para arribar a una decisión en común, sumado a la pérdida del bienestar de los participantes. El único objetivo presente es demostrar que "esta es la opinión que vale" y las demás están equivocadas.

También sucede que cuando confundimos un hecho con una opinión, este se puede convertir para nosotros en raíz del sufrimiento



Esta diferenciación no implica sostener que haya que eliminar toda forma de sufrimiento humano. Al decir que el sufrimiento es de carácter lingüístico, nos abre la posibilidad de re-interpretación del hecho en el cual se funda el sufrimiento.

Decimos que el sufrimiento es de carácter lingüístico, en tanto el ser humano mantiene relaciones de coherencia entre los tres dominios primarios, Cuerpo, Emociones y Lenguaje, el sufrimiento también afectará las áreas corporal y emocional.

Resumiendo....

### ¿Que pasa cuando no tenemos la capacidad de distinguir entre Hechos y Opiniones?

- Tratamos nuestras opiniones como si fueran "verdades"
- Nuestras consecuencias suelen ser la rigidez, la intolerancia y el cierre de posibilidades de aprendizaje. Solemos tratar un juicio diferente al nuestro como "falsedad" o "error"
- Generamos el contexto propicio para el crecimiento de los "fundamentalismos"
- Luchamos por "tener la razón"
- Restringimos nuestras posibilidades para operar con respeto mutuo y efectividad
- Transformamos conversación en confrontación
- Podemos convertirlo en origen de nuestro sufrimiento