



COACHING Y LIDERAZGO

PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES PARA EL LIDER COACH

MODULO 5

FACILITADORES

**NORA PATLIS
NICOLAS RODRIGUEZ ALVAREZ**

NATURALEZA EMOCIONAL DEL LIDERAZGO

"El corazón tiene razones que la razón desconoce..."

Blas Pascal

Entendemos que el liderazgo efectivo tiene que ver con una particular manera de estar siendo y de estar observando las circunstancias en que nos desempeñamos.

Desde aquí, podemos agregar que los líderes efectivos son líderes emocionales, personas que reconocen sus propios estados de ánimo y accionan sobre ellos, diseñándolos, al mismo tiempo que reconocen, aceptan y pueden generar cambios sobre los estados de ánimo de los demás.

Se trata de personas que reconocen que el liderazgo tiene que ver con generar esas emociones que inspiran a la gente para que quieran coordinar acciones unos con otros.

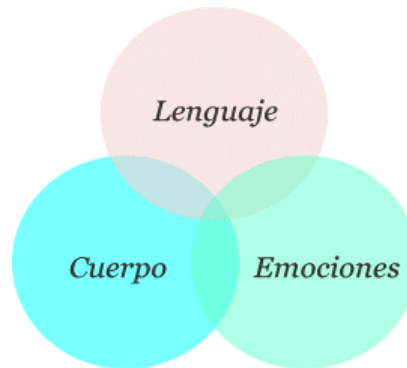
Para ello una habilidad fundamental en el líder – coach es el desarrollo de su "efectividad emocional"

LIDERAZGO EFECTIVO IMPLICA
LIDERAZGO EMOCIONAL
PARA ELLO EL LIDER REQUIERE DEL DESARROLLO DE SU PROPIA
EFFECTIVIDAD EMOCIONAL

Para acercarnos a la comprensión de la Naturaleza emocional del Liderazgo, proponemos comenzar por observar nuestras propias emociones y estados de ánimo...

ACERCA DE LAS EMOCIONES Y ESTADOS DE ANIMO...

Los seres humanos nos constituimos como tales en 3 dominios primarios, nuestra corporalidad, nuestra emocionalidad y nuestra capacidad de lenguaje, dominios que mantienen relaciones de coherencia entre sí.



De esto se desprende que lo que acontece en un dominio condiciona lo que sucede en los otros. Posturas físicas, emocionalidad y lenguaje se comportan entre sí de manera congruente y se influyen mutuamente.

Los seres humanos siempre estamos en un estado emocional o en otro. Nuestra vida, el fenómeno humano, transcurre en emociones.

EMOCIONES Y ESTADOS DE ANIMO OPERAN COMO
PREDISPOSICIONES PARA LA ACCION,
ALGUNOS AMPLIAN NUESTRAS POSIBILIDADES,
OTROS LAS RESTRINGEN

¿Que diferencia a las emociones de los estados de ánimo?

EMOCIONES	ESTADOS DE ÁNIMO
<ul style="list-style-type: none">○ Cambios repentinos y temporales en nuestra predisposición para actuar.○ Casi siempre pueden referirse a un evento desencadenante.○ Los juicios que hacemos acerca de ese evento son los que las disparan.○ Suelen tener una temporalidad corta	<ul style="list-style-type: none">○ Predisposiciones recurrentes en las cuales nos encontramos antes de iniciar cualquier acción.○ No se los asocia con eventos determinados.○ Vienen del pasado y están en relación al futuro, ya que condicionan un futuro posible.○ Son de temporalidad larga

Si bien no podemos observar los estados internos de otra persona, sí podemos reconocer ciertas manifestaciones de esos estados. Podemos observar el dominio corporal, que nos aporta una mirada sobre el componente físico de una emoción (rubor en las mejillas, por ejemplo) y también un componente de comportamiento (ej.: puños apretados).

Cuando observamos en otro estos componentes, podemos inferir que alguien está en un determinado estado de ánimo o en una determinada emoción, lo que estamos haciendo es un **juicio acerca del comportamiento** de la persona y juzgando también que acciones son posibles o no a partir de ese comportamiento (tanto para la persona como para nosotros).

Los estados de ánimo se constituyen en un contexto de base desde el cual miramos la vida, especificando nuestro espacio de posibilidades.

CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTADOS DE ÁNIMO Y LAS EMOCIONES:

- Son transparentes, no nos damos cuenta que estamos en determinado estado de ánimo, simplemente creemos que las cosas "son así". Si no podemos distinguirlos, no podremos intervenir en ellos.
- Son involuntarios, no los elegimos, sin darnos cuenta ya estamos en él. Se perciben en el cuerpo, y este es un acceso para tomar conciencia y poder intervenir. (postura corporal, expresión de la cara, gestos, respiración)
- Son contagiosos, afectan a quienes tenemos a nuestro alrededor y al mismo tiempo somos afectados por los estados de ánimo que nos circundan.
- Afectan nuestro desempeño
- Son "transportables", los llevamos "puestos" y en general los llevamos a todos los dominios de nuestra vida.
- No solo condicionan las acciones que podemos o no podemos tomar, también condicionan la manera en que realizaremos esas acciones.
- "Tiñen" nuestras conversaciones. Dependiendo del estado de ánimo en que nos encontremos hablamos y escuchamos en forma diferente.

PODEMOS INTERVENIR EN NUESTROS
ESTADOS DE ÁNIMO OBSERVANDO LOS DOMINIOS
"CUERPO" Y "LENGUAJE"

- Nuestras posturas físicas revelan una forma particular de estar siendo, una forma particular de ubicarnos en el mundo: nos paramos y nos movemos delatando la forma en que enfrentamos el mundo. Cambiar esta manera de pararnos en el mundo, interviniendo para ello en nuestros estados de ánimo, puede comenzar por el trabajo sobre nuestras posturas corporales.

- Si decimos que en función de nuestro estado de ánimo hablamos y escuchamos en forma diferente, observando nuestras conversaciones podemos acceder a descubrir estados de ánimo y emociones de las personas, reconstruyéndolos lingüísticamente.

Subyacentes a los estados de ánimo, encontraremos **nuestros juicios**, la fundamentación de éstos será un acceso posible para intervenir en ellos.

**NO SON LOS HECHOS LOS QUE "DISPARAN" LA EMOCION SINO
LOS JUICIOS QUE HACEMOS ACERCA DE ESOS HECHOS**

CIRCUITO DE NUESTRAS EMOCIONES...



CUATRO ESTADOS DE ANIMO BASICOS

Comentábamos anteriormente que los seres humanos siempre estamos en un estado emocional o en otro, en tanto no tenemos la posibilidad de la “no emoción”, ya que este es uno de los 3 dominios primarios en que nos movemos.

El estado emocional en el que nos encontramos funciona como una suerte de “música de fondo”, desde la que elegimos nuestras acciones, nuestras maneras de hacer y de estar siendo ante las distintas circunstancias.

Consideraremos entonces los 4 estados emocionales básicos en que nos solemos encontrar y las maneras de producir el pasaje desde aquellos que atrasan nuestro movimiento hacia aquellos otros que nos facilitan el elegir donde queremos estar y accionar en consecuencia.



RESENTIMIENTO

Podemos observar este estado de ánimo como una conversación en la que aparecen juicios subyacentes desde los que interpretamos haber sido víctimas de una situación injusta. Alguien aparece como culpable de lo que nos sucede. A los juicios solemos sumar una declaración: en algún momento se hará justicia.

El resentimiento se nutre de dos fuentes principales: **promesas y expectativas consideradas legítimas no cumplidas**, ya sean estas expresas o provenientes de estándares sociales.

Una de las características fundamentales del resentimiento es que lo mantenemos escondido, como conversación privada.

Para que el resentimiento se desarrolle es preciso que lo mantengamos en privado, ya que cuando comenzamos a hacer público lo que nos sucede, en particular con quien consideramos nuestro “victimario”, estamos iniciando un camino que nos permitirá ir revirtiendo este estado de ánimo.

Cuando sostenemos que somos víctimas de una injusticia y al mismo tiempo juzgamos que no hay nada que podamos hacer, quedamos atrapados entre un juicio de posibilidad (no poder hacer) y un juicio de facticidad, (somos víctimas) y el resentimiento emerge de la impotencia, de considerar que nos encontramos en una posición precaria de poder, a merced de un “otro”.

Cuando estamos tomados por este estado emocional se obstruyen o restringen nuestras posibilidades de acción. Desde allí nuestras posibilidades futuras se convierten en posibilidades para incubar más resentimiento, ya que de alguna manera el estado de ánimo nos lleva a vivir en función de la persona con la que

estamos resentidos. Probablemente a esto aludiera Friedrich Nietzsche cuando decía: "El resentimiento es la emoción del esclavo"

ACEPTACION

Podríamos significar el estado de ánimo de aceptación como el contrario al resentimiento. En alguna medida la aceptación es una expresión de reconciliación con la facticidad, con el mundo de los hechos. Estamos en paz cuando aceptamos las pérdidas que no podemos cambiar, cuando aceptamos vivir en armonía con las posibilidades que nos fueron cerradas. Lo que fundamentalmente aceptamos es que no podemos cambiar lo ocurrido, y a partir de ello lo declaramos cerrado.

Desde este estado de ánimo podemos caminar hacia la transformación de nuestro futuro. La aceptación es también un estado de ánimo ligado a la gratitud, a la valoración de todo aquello que "sí" tenemos, que "sí" podemos...

ALGUNOS RECURSOS PARA TRANSITAR EL CAMINO QUE NOS LLEVE DEL RESENTIMIENTO A LA ACEPTACION...

1. IDENTIFICAR JUICIOS Y EXAMINAR FUNDAMENTOS: Desde la reconstrucción lingüística del estado emocional, al observar y fundamentar los juicios que dan cuerpo a nuestro resentimiento, pudiera suceder que nos demos cuenta que la persona que acusamos no es totalmente responsable de lo sucedido, o bien que podamos abrirnos a mirar la situación desde otra perspectiva.
2. HACER UNA DECLARACION QUE CIERRE EL PASADO: Si en la fundamentación confirmáramos el juicio de responsabilidad del otro, nuestra posibilidad de cierre del pasado estará en función de nuestras propias posibilidades de hacer una declaración que lo dé por cerrado.

Para cerrar la conversación privada pueden existir diferentes alternativas: Una de ellas es examinar si nuestra decisión de mantener silencio está realmente fundada. Desde aquí, en lugar de entrar en conversaciones de juicios personales, de queja o de recriminaciones, podremos plantear una conversación para la coordinación de acciones: hacer un **RECLAMO**. Una conversación de reclamo finaliza con un pedido, éste va a procurar generar acciones que lleven a eliminar la causa del resentimiento, en caso de respuesta positiva, o bien a re evaluar la relación con esa persona.

En ambos casos el resultado es la apertura de la posibilidad de salir del estado de ánimo del resentimiento.

Cuando el daño se presenta como irreparable, la alternativa es la **DECLARACION DE PERDON**, con ella declaramos que no permitiremos que nuestra interpretación sobre daños del pasado interfiera con nuestras posibilidades futuras.

3. DECLARACION DE TERMINO DE LA RELACION: Cuando la magnitud del daño nos es absolutamente inaceptable, podemos concluir en que ni el reclamo ni el perdón serán suficientes para restablecer nuestra relación, declarar su término también es un recurso que nos habilita a salir del resentimiento.

4. DISEÑAR ENTORNOS QUE PUEDAN ANTICIPARSE A LA POSIBILIDAD DEL RESENTIMIENTO: Podemos aplicar este diseño en cualquier ámbito de las relaciones humanas, y especialmente en las organizaciones, que suelen ser en ocasiones, grandes incubadoras de este estado de ánimo. Para ello es útil:

- Formular promesas claras
- Explicitar contextos
- Enunciar y compartir estándares
- Establecer expresas condiciones de satisfacción
- Comprometerse con compartir algunas conversaciones privadas
- Mantener abierto el espacio para el reclamo

RESIGNACION

Observamos este estado de ánimo cuando una persona se comporta, en determinado dominio, como si algo no pudiera cambiar, mientras que nosotros, como observadores, consideramos lo contrario, juzgamos que lo que para esa persona aparece como inmutable puede cambiar.

La persona en resignación no ve el futuro como un espacio de intervención que le permite, a partir de sus acciones, transformar el presente. Esta persona en general no observa su estado de ánimo, sino que le parece la realidad.

En este estado de ánimo hay tensión entre los juicios de posibilidad y los de facticidad, un cierto reconocimiento de que las cosas podrían ser diferentes y al mismo tiempo un "nada va a cambiar", o bien un "no saber que hacer" para producir cambios, y en consecuencia no hacer nada.

El estado de ánimo de resignación puede llegar a implicar la clausura de nuestras posibilidades futuras.

AMBICION

Es un estado de ánimo que habla de la manera en que una persona se para frente al futuro. Se destaca por identificar amplios espacios de intervención y cambio, y por lo tanto de construcción de nuevas realidades a partir del compromiso y de acciones generativas.

ALGUNOS RECURSOS PARA TRANSITAR EL CAMINO QUE LLEVE DE LA RESIGNACION A LA AMBICION

1. Examinar los fundamentos de nuestros juicios.
2. Comprometernos y generar competencias para sostener conversaciones que estimábamos imposibles.
3. Entablar conversaciones para posibles acciones
4. Recurrir a acciones reflexivas (acciones que nos lleven a las acciones deseadas)
5. Aprender: a través del aprendizaje transformamos nuestros juicios de facticidad en juicios de posibilidad.

ACERCA DE LA "EFECTIVIDAD EMOCIONAL"...

Manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permite - por ejemplo - que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común, que la aceptación del otro sea la principal herramienta para acompañar productivamente las relaciones interpersonales.

Para lograr el éxito en todo proceso en donde se maneje una situación de incertidumbre o cambio, o en el liderazgo de un proyecto, el desarrollo de las aptitudes emocionales y su práctica constante es una de las llaves que nos abren puertas quizás antes ignoradas.

A partir de reconocer que no elegimos nuestras emociones, sino que nos "suceden", un primer paso es el de la aceptación, tanto de nuestras propias emociones como de las de los otros.

Desde la aceptación podremos desarrollar empatía, la aptitud para ponernos en el lugar de nuestro interlocutor, "estar en sus zapatos" lo que no implica perder nuestra identidad ni mimetizarnos con el otro, sino sentir, palpar y sintonizar como lo hace quien está interactuando conmigo.

El desarrollo de la empatía nos posibilitará incrementar nuestra escucha, aumentando nuestra capacidad para obtener resultados exitosos tanto en las negociaciones, como en cualquier proceso que entrañe conciliar intereses, opiniones e ideas creativas.

Llegar a dominar esta aptitud implica comenzar por ampliar nuestra mirada, reconociendo y comunicando nuestras emociones, aceptando y validando las de los demás. Como en todo aprendizaje, practicar y practicar.

CONFIANZA VS. MIEDO COMO CONTEXTO PARA LA ACCIÓN

ACERCA DEL MIEDO...

Durante muchos años, y en muchas organizaciones aún persiste, la emoción predominante en el seno de la empresa tradicional era el miedo (a las consecuencias: no ascender, suspensiones, despidos, etc.)

Podríamos detectar por debajo de la emoción **MIEDO** distintos juicios, como por ejemplo:

- Esta situación es peligrosa para mí.
- Esto me puede hacer daño
- Esto puede restringir mis posibilidades
- No debería estar aquí
- Si lo digo, me despiden

Si, como mencionábamos más arriba, nuestras emociones operan como predisposiciones para la acción, las acciones que desde aquí se desprenden podrían ser retirarnos, no accionar, postergar, evitar.

En ocasiones aparece también el “miedo al miedo” (no queremos sentir la incomodidad del miedo, por lo tanto evitamos las situaciones que nos lo provoca)

El desafío es aceptar la existencia del miedo, discriminar que es lo que estamos “cuidando” desde esta emoción y **si lo que cuidamos no es lo que queremos cuidar** (a veces el miedo nos puede permitir cuidar nuestra vida, por ejemplo), **trascenderlo y tomar las acciones que queremos tomar.**

ACERCA DE LA CONFIANZA COMO EMOCION...

La confianza es clave en la construcción de la empresa del futuro, es el fundamento de toda relación social que no esté sustentada en la fuerza. Esto no implica necesariamente una relación entre iguales, simplemente el poder se ejerce por autoridad y la autoridad es un poder conferido, que por lo tanto, puede ser revocado.

El criterio clave, tanto para otorgar poder como para revocarlo, es la confianza.

CONFIANZA EN RELACIÓN CON ALGUNOS DOMINIOS DEL SER HUMANO:

○ Confianza y vulnerabilidad:

El ser humano vive desde la incertidumbre, desde el reconocimiento de su gran vulnerabilidad. Su ser, depende de él mismo, en el estado de “hacerse cargo” de él mismo.

La confianza es una emoción que expresa el nivel que adquiere esa sensación de vulnerabilidad.

Siento o no confianza, y en ambas doy cuenta de cómo disminuye o aumenta mi sensación de vulnerabilidad.

Confianza y falta de confianza nos hablan de la manera como encaramos el futuro en función de los eventuales peligros que nos pueda deparar.

Definen por lo tanto, nuestra relación básica con el futuro, nos paramos en mundos diferentes desde cada una de ellas.

La confianza funciona como “contra-cara” del miedo.

○ Confianza y acción

Si decimos que Confianza:

- Disminuye el miedo
- Nos permite mirar al futuro con más optimismo
- Reduce la incertidumbre

Podemos reconocer que se transforma en un requisito fundamental para actuar.

Desde la desconfianza también generaremos acciones: las que busquen la conservación, la protección, las que incrementen la seguridad y reduzcan la vulnerabilidad.

**SENTIR CONFIANZA NOS LANZA HACIA ADELANTE,
NOS PONE EN MOVIMIENTO**

Accionar desde el sentimiento de confianza nos lleva a acciones transformadoras, de innovación, de invención. Es el gran motor de las acciones humanas y del potencial transformador de los seres humanos.

Como antecedente de la acción, contar o no con ella representa uno de los rasgos clave del tipo de observador que somos.

No solo es antecedente de la acción, también es un resultado de las acciones que ejecutamos. Confianza y acción se retroalimentan mutuamente.

○ **Confianza y competencia**

Nuestras competencias, nuestra capacidad de actuar con eficacia, son generadoras de confianza y de las variaciones que se producirán en ella. Nuestros juicios de competencia / incompetencia afectan directamente nuestra confianza en las personas, tanto en los otros como en nosotros mismos.

EFFECTOS DE LA RUPTURA DE LA CONFIANZA

Cuando no existen niveles mínimos de confianza en un sistema, la fuerza (el miedo) aparece como el mecanismo alternativo que asegura su integración

CONFIANZA EN RELACION A LOS SISTEMAS SOCIALES:

Todo sistema social requiere confianza como condición de funcionamiento. Sin algún grado de ella se desintegran y colapsan. Hay algunos mecanismos que generan los sistemas sociales y que tienen capacidad de generar confianza:

○ **Normas de comportamiento y su administración:**

Son las llamadas "reglas del juego", definen comportamientos obligatorios, prohibidos y permitidos.

Cuanto más conocidas, claras, simples, legítimas y respetadas, mayor será el grado de confianza que generen, reduciendo la incertidumbre y el margen de contingencia.

Habilitan a la gente a correr determinados riesgos en sus acciones, ya que muchos otros riesgos quedan eliminados. (Sociedad, empresas)

Por el contrario, cuanto más arbitrarias o confusas, generarán mayor desconfianza.

○ **Información y conocimiento:**

Información y conocimiento también son fuente de poder, de capacidad de acción, y en consecuencia de confianza.

Entendiendo la información como "datos que nos interesan", más que el acceso a la misma, la ventaja competitiva la da la capacidad de discernir acerca de lo que es información pertinente y de lo que se puede lograr hacer con ella.

Llamamos conocimiento a la capacidad de acción eficaz, saber hacer, "know how", esto implica "información puesta a trabajar". El conocimiento nos facilita el movernos hacia la acción, generándonos confianza.

En la empresa, el conocimiento está no solo en la capacidad individual de sus integrantes sino también en su estructura, en sus prácticas de trabajo conjunto y en sus procesos.

○ **Solidaridad**

Es expresión de un fenómeno mayor: el amor, gran generador de confianza, ya el que sentimos por otros, ya el que otros sienten por nosotros.

En la solidaridad la relación no es tan próxima, pero lo que les suceda a esas personas nos importa y estamos dispuestos a actuar para hacernos cargo de sus inquietudes. Es generadora de confianza. Dentro del ámbito empresario la solidaridad interna hace a la pertenencia, al compromiso, y a la confianza.

○ **Valores compartidos**

Nuestros valores expresan aquello a lo que le damos importancia. Al conocer los valores de otro su comportamiento se nos hace más predecible y menos incierto. Pueden ser vistos como "meta-juicios", juicios sobre el tipo de juicios que nuestras acciones deberían ser capaces de suscitar.

El dominio de los valores es el dominio de la ética, definen lo que aceptaremos y lo que no aceptaremos. Cuando en un sistema son compartidos, se incrementa el nivel de confianza.

○ **Sentido trascendente del futuro**

La confianza establece una relación con el futuro. Todo aquello que haga más atractivo el futuro, tendrá el efecto de incrementar confianza. El sentido trascendente de la vida puede darlo la fe, la política, cualquier vocación profunda, el buscar proyectarse en la historia.

Una empresa se proyecta más allá del presente en la construcción del futuro a partir de la innovación y el aprendizaje.

En la medida en que se abre a un número cada vez mayor de integrantes, el sentido de vida comienza a estar asentado en lo que hacemos, no en lo que estamos dejando de hacer. Desde aquí surge un aumento de la confianza y de nuestra capacidad de desempeño, aprendizaje e innovación.

ACCESO LINGUISTICO A LA EMOCIÓN CONFIANZA

Desde el punto de vista lingüístico, Confianza es un juicio: juzgamos que alguien es o no es confiable. Está presente en nuestras opiniones, en nuestras interpretaciones y en nuestras conversaciones, acerca de los demás y acerca de nosotros mismos.

La confianza está relacionada con nuestras competencias para hacer y cumplir promesas.

Como todo juicio, requiere ser fundamentado. ¿Qué acciones observamos cuando hablamos de confianza? Al hablar de confianza hacemos juicios en 3 dominios diferentes, las 3 "columnas" sobre las que se apoya la confianza.



El juicio de **sinceridad** lo hacemos "en automático". Observamos la corporalidad, los movimientos, los gestos.... Percibimos la fisiología de la otra persona. También juzgamos desde la intuición.

En el juicio de **responsabilidad** buscamos en el pasado. ¿Cumplió / incumplió promesas anteriormente?

Fundar el juicio de confianza nos permite acotar al (o los) dominios en que necesitamos trabajar para construir esta confianza y poder coordinar acciones con otro. O bien, en algunos casos, sostener con fundamento nuestra desconfianza en determinado dominio con determinada persona.

Esto nos puede habilitar a solicitar garantías, avales, firmar contratos, o simplemente no coordinar acciones con esa persona en **ese dominio**, y continuar haciéndolo en todos los demás.

Tengamos en cuenta que los 3 dominios (sinceridad, competencia y responsabilidad) son nuestros juicios, no son propiedades fijas de la otra persona.

¿Cómo podemos hacer para construir y administrar confianza? ¿Cómo hacer para restituirla cuando se perdió?

- Adquirir competencia en hacer cumplir promesas. Comprometernos con ser impecables en este dominio.
- No hacer promesas cuando sabemos que no podremos cumplirlas.
- No hacer promesas sabiendo que no tenemos la competencia adecuada.
- Hacernos cargo con anticipación de aquellas promesas que no podremos cumplir (avisar con tiempo: "no puedo" en lugar de "no pude")
- Crear conversaciones que incluyan hablar acerca de la confianza.
- Hacer el reclamo cuando no nos cumplen una promesa. Además de ser nuestro derecho, la cultura del compromiso requiere mostrar aquellas situaciones en que no hay cumplimiento.

La confianza es fundamental en cualquier relación humana. Cuando confiamos, incrementamos nuestra capacidad de acción y nuestras posibilidades. Al confiar, al mismo tiempo, asumimos diferentes niveles de riesgo, confiar implica una apuesta, nada nos garantiza la seguridad. En alguna medida, este riesgo es inherente al accionar. En la desconfianza, anulamos el riesgo, y simultáneamente, cerramos relaciones y posibilidades de acción. Entre estos dos extremos, podemos observar instancias intermedias:

CONFIANZA	Hay coordinación de acciones Hacemos juicios y los expresamos
PRUDENCIA	En función de incumplimientos en el pasado, continuamos con la coordinación de acciones, pero las acotamos. Seguimos coordinando acciones, pero no en todo, solo en áreas determinadas Expresamos nuestros juicios
INGENUIDAD	No hacemos juicios y nos manejamos con expectativas. A pesar de tener una historia de incumplimientos, confiamos... damos una nueva oportunidad. Parece haber coordinación de acciones, a punto de colapsar. No hay coordinación efectiva
DESCONFIANZA	No hay coordinación de acciones. Tiene relación con la escucha previa / prejuicios. Estamos diciendo: "No te creo"

CONFIANZA Y ACCIONES DEL LENGUAJE

La confianza tiene el efecto de expandir nuestra capacidad de acción, al igual que la acción retroalimenta la confianza. De la misma manera que con el resto de las acciones, las competencias conversacionales, competencias genéricas, juegan un papel positivo en la generación de confianza. Estas competencias:

1. Tienen amplia vigencia histórica: no pasa de moda saber escuchar, saber fundar juicios, saber construir y cumplir promesas.
2. Muchas competencias específicas descansan en la eficiencia que tengamos en el dominio de las competencias conversacionales
3. Las competencias conversacionales incluyen dos procesos complementarios: proceso de aprendizaje (aprender a aprender) y proceso de reflexión en la práctica (identifica obstáculos y necesidades)

COMPETENCIAS CONVERSACIONALES Y CONFIANZA

1. La efectividad del escuchar (escucha) es generadora de confianza
2. La veracidad en el manejo de la información (afirmaciones), apuntala y consolida la confianza
3. La falta de atribuciones e inconsistencia en la toma de decisiones (declaraciones / autoridad) disminuyen la confianza.
4. Los juicios, y su fundamentación, tienen capacidad de generar confianza. Es importante saber dar y recibir juicios críticos, de esto depende, en un equipo, el tipo de relaciones que se establezcan, la emocionalidad del equipo y su capacidad de aprendizaje y crecimiento.
5. Promesas y responsabilidad: cuando habiendo competencia y sinceridad, falla el cumplimiento, se compromete la confianza.

ORGANIZACIONES: CONFIANZA, SISTEMA Y COMPORTAMIENTO

Si queremos diseñar relaciones de trabajo basadas en la confianza, es importante que prestemos atención a 2 aspectos:

1. Revisar la estructura y cultura del sistema que es la organización / el equipo
2. Prestar atención al desempeño de los miembros del sistema, las personas y las competencias que estos exhiben en su desenvolvimiento.

Esto es, SISTEMA Y COMPORTAMIENTO, áreas que requieren ser examinadas ya que la confianza no es solo el resultado de buenas intenciones, se sustenta en competencias genéricas, que requieren ser aprendidas y estimuladas.