

# Liderazgo y habilidades conversacionales

Liderazgo y lenguaje



UNIVERSIDAD  
**SIGLO 21**

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMINO**

## ➔ 2.1 El liderazgo en la organización

En la actualidad, el tema del liderazgo es crucial para las organizaciones. Las empresas se enfrentan a entornos cada vez más cambiantes, complejos y competitivos, por lo que la necesidad de comprender el liderazgo es fundamental, sobre todo para aquellos que ocupan o aspiran a un rol de conducción en la organización.

Comúnmente al pensar en **buenos líderes** nos referimos a personajes históricos, que han llevado a cambios políticos y culturales, tales como Mandela, Gandhi, así como también sobre otros personajes que han provocado desastres y guerras. Es importante aclarar que cuando hablamos de la necesidad de desarrollar buenos líderes no lo estamos haciendo en este sentido.

En los contextos organizacionales y empresariales, aparece la necesidad de liderazgo conectada con esta actitud y posición respecto a los resultados, al modo de convivir juntos en las empresas, a la motivación para llevar adelante proyectos, a la capacidad de comunicación y la convicción y el entusiasmo por llevar adelante una visión, para nombrar algunas.

En este sentido, las características requeridas por el líder tienen que ver con la capacidad de ser una influencia positiva para los demás, trabajando hacia el logro de la visión del equipo, comunicándose efectivamente y logrando ser “líder de líderes”, contribuyendo en su crecimiento y desarrollo personal y profesional.

El fenómeno del liderazgo puede ser visto desde múltiples miradas y abordajes, a lo largo del módulo iremos construyendo una interpretación del liderazgo que nos sirva para tomarlo como un dominio de aprendizaje y diseño.

A modo de nivelar sobre el tema, se presentan las siguientes nociones sobre el liderazgo:

### Definiciones de liderazgo

- Capacidad para influenciar a otros, y obtener resultados como consecuencia de las conversaciones que lleva a cabo.

- Actividad o proceso de influenciar a las personas para que se ocupen voluntariamente del logro de los objetivos organizacionales, por estar convencidos de la validez de las ideas y metas comunicadas por el líder.
- Competencia de supervisar, comunicar, inspirar y motivar a un grupo de personas para que realicen determinadas acciones en virtud de un objetivo común.

### 2.1.1 Tipologías de liderazgo

#### De acuerdo con la forma en que fue elegido:

- **Liderazgo formal:** elegido de acuerdo con procedimientos formales de la organización.
- **Liderazgo informal:** elegido por el grupo. Puede ser legitimado o no por la organización.

#### De acuerdo con la influencia que el líder ejerce sobre los subordinados:

- **Liderazgo transformacional o carismático:** muchas veces se considera que es el único tipo de liderazgo, pero no es así. Estos líderes son capaces de estimular a sus colaboradores en lo intelectual o en su escala de valores y logran grandes cambios.  
A modo de ejemplo, pensemos en el liderazgo de Steve Jobs, con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores. Este tipo de liderazgo mueve las voluntades de sus subordinados, porque es capaz de comprometerse de un modo particular, usar medios no convencionales o innovadores para conseguir el objetivo y es capaz de asumir riesgos personales que, a su vez, comprometen aún más a sus colaboradores.
- **Liderazgo auténtico:** es el líder que se concentra en liderarse primero a sí mismo. Según George, Sim, McLean y Mayer (2011) Es un líder que ha desarrollado el autoconocimiento y lo pone en acción equilibrando sus valores, principios y motivaciones. Es por esto que son líderes equitativos, generosos y compasivos.  
En las organizaciones, este tipo de líderes suelen emerger ante situaciones de crisis o contingencias.
- **Liderazgo lateral:** se denomina así al tipo de liderazgo que está presente entre personas del mismo rango. Se trata de un proceso de

influencia que tienen ciertas personas sobre otras del mismo nivel jerárquico.

### **2.1.2 Estilos de liderazgo tradicionales**

Los estilos de liderazgo tradicionales se asientan principalmente sobre el paradigma del “mando y control”. Se trata de un modelo de gestión basado en el líder-capataz, es decir, el ejercicio del liderazgo para dar órdenes, mandar y supervisar el cumplimiento de lo solicitado. Este tipo de liderazgo ha entrado en crisis en los últimos años debido a diversos cambios en las empresas, la cultura y la sociedad.

A continuación, presentamos los estilos tradicionales de liderazgo y qué respuesta genera en la organización cada uno de ellos.

#### **Estilo de liderazgo coercitivo**

Se caracteriza por un control y dominio muy marcado; se conduce como un vigilante. Omnipotente, autosuficiente, lo sabe todo. Suele ser inflexible. Las ordenes y decisiones parten de él. Toma la iniciativa, impone las decisiones.

No permite la iniciativa personal. Establece distancia entre los supervisados y él. Es un tipo de liderazgo que va minando la creatividad de su equipo y no le permite ser independiente.

#### **Estilo de liderazgo marcapasos**

Su principal característica es que está dando indicaciones detalladas y pormenorizadas de lo que se debe hacer. Tiene dificultades para delegar tareas en sus subordinados, y sí lo hace está continuamente monitoreando.

Suele ignorar el conocimiento y la experiencia de los demás. Desalienta el que otros tomen sus propias decisiones. Al fijarse continuamente en el detalle suele supervisar cosas poco importantes y pierde la “mirada global”.

#### **Estilo de liderazgo democrático**

Este estilo de liderazgo es el que más se aleja del paradigma del “mando y control”. Se caracteriza por tomar decisiones creando consenso por medio de la participación. Le interesa escuchar las opiniones de los demás.

Favorece la elaboración grupal de planes y programas. Si bien otorga libertad al equipo para pensar y proponer planes de acción, no delega la decisión. Posee poder sobre el grupo y éste lo consigue por su valor y prestigio personal.

## Respuesta a los estilos de liderazgo tradicionales

Las respuestas registradas en los equipos, a los estilos de liderazgo expuestos pueden resumirse así:

- **Estilo de liderazgo coercitivo**
  - Apatía y aburrimiento.
  - Tendencia al abandono del grupo y del trabajo.
  - Tensiones internas que pueden dar lugar a una respuesta agresiva.
  - Explosiones cuando el grupo se libera del control del líder.
  - Personalismo e individualismo.
  - Elevada competencia entre los miembros, que dificulta el clima de compañerismo.
  
- **Estilo de liderazgo marcapasos**
  - Resistencia a trabajar en equipo.
  - Equipos de trabajos desmotivados.
  - Pérdida de la lealtad y compromisos de los colaboradores.
  - Caída de la productividad de los colaboradores.
  - Tensiones que disminuyen la actividad del grupo.
  - Enojo o disconformidad manifiesta dirigida contra el líder.
  
- **Estilo de liderazgo democrático**
  - Interés de los miembros en la tarea del grupo.
  - Clima de organización y productividad.
  - El grupo es capaz de autocontrol, aun cuando desaparece el control externo.
  - Clima de compañerismo y colaboración.
  - Sentimiento de pertenencia al grupo, conciencia del nosotros.

**Cuadro 1. Otros estilos de liderazgo que podemos observar:**

	<b>VISIONARIO</b>	<b>AFILIATIVO</b>	<b>COACH</b>
<b>Forma de operar del Líder</b>	Moviliza personas tras una visión.	Crea armonía y construye lazos emocionales.	Conecta lo que quieren las personas con los objetivos de la organización.
<b>El estilo en una frase</b>	“Ven conmigo”.	“Las personas están primero”.	“¿Cómo puedes hacerlo?”
<b>Cuando el estilo funciona mejor</b>	Cuando los cambios requieren nueva visión, o cuando se necesita una clara dirección.	Para solucionar disensos, motivar a las personas en circunstancias estresantes o fortalecer conexiones.	Para mejorar el desempeño o desarrollar fortalezas a largo plazo de los integrantes de un equipo.
<b>Impacto sobre el clima</b>	Fuertemente positivo.	Positivo.	Altamente Positivo.

Fuente: Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie Mc Kee “El Líder Resonante Crea Más”. 2008. Editorial: De bolsillo.

### 2.1.3 Nuevos paradigmas sobre liderazgo

En este punto presentaremos un nuevo paradigma sobre el modo en que se origina el liderazgo. Entender este nuevo paradigma hace posible que el liderazgo se vuelva un dominio de aprendizaje y diseño constante. En otras palabras, podremos comprender como aprender a ser líderes.

#### ¿El líder nace o se hace?

Sin descontar que ciertas personas puedan tener capacidades innatas, en la actualidad existe consenso de todos los referentes del liderazgo acerca de que los atributos de liderazgo son cualidades o capacidades que se pueden aprender. Además, los atributos de liderazgo son competencias, y como tales, si son debidamente cultivadas e internalizadas, pueden desarrollar el liderazgo en cualquier persona.

Sin embargo, todas las interpretaciones que existían sobre liderazgo lo observaban desde el punto de vista de los resultados que aportaban a la empresa, o de los atributos personales que tiene el líder, pero no desde un enfoque o un sustrato mucho más básico, esto es: desde el lenguaje.

Al tomar al liderazgo a partir de la relación que existe entre el liderazgo y el lenguaje, podemos llegar a este nuevo paradigma: El liderazgo es un fenómeno que se genera en el lenguaje.



### *El liderazgo se genera en el lenguaje.*

Es un fenómeno producido por el lenguaje, ya que pertenece a lo que llamamos juicios u opiniones. Los juicios son evaluaciones que hacemos de las acciones de alguien, basadas en ciertos estándares.

El liderazgo se observa como una opinión que realizamos sobre alguien. Podemos decir que alguien es o no es un líder, por las acciones que juzgamos que realiza.

Por otro lado, tomamos al liderazgo no solo como la opinión que tenemos sobre ciertas acciones de una persona o empresa, sino como un dominio de acción en sí mismo. Llamamos líder a una persona cuando él o ella pueden realizar cierto tipo de acciones, y cada vez que observamos estas acciones, podemos decir que el liderazgo ocurre.

Ahora bien, las acciones básicas que constituyen el liderazgo son conversacionales, es decir, se dan en el lenguaje: los líderes hablan a las personas que guían.



### *En el hablar se produce el liderazgo.*

Entonces, la capacidad de *escuchar y generar conversaciones* se vuelve una de las herramientas más poderosas que tenemos para generar el liderazgo y lograr cambios significativos en los colaboradores y orientarlos al logro de objetivos.

Gracias a la capacidad generadora del lenguaje, es que es posible que emerja el fenómeno del liderazgo.

## **La importancia del autoliderazgo y el desarrollo de hábitos efectivos**

Stephen Covey (2003), autor del libro *7 hábitos de las personas altamente efectivas*, señala que ser un líder efectivo en la actualidad consiste en tener capacidades para liderarse a uno mismo, producir resultados y saber desarrollar las potencias y talentos de los colaboradores. Además, una persona puede acrecentar su efectividad si trabaja su visión, carácter y conductas **de adentro hacia afuera**. Se trata de un nuevo enfoque para lograr *alinear* en un mismo eje los principios, valores, conducta y acciones de una persona. Cuando esto sucede, las personas se vuelven congruentes a muchos niveles, lo cual las hace poderosamente efectivas.

La riqueza de la propuesta de Covey se asienta justamente en este enfoque diferencial del resto de las teorías de la personalidad, la ética o el *management*. De ***adentro hacia afuera*** significa empezar por la parte más interior de la persona: los paradigmas, el carácter y los motivos.

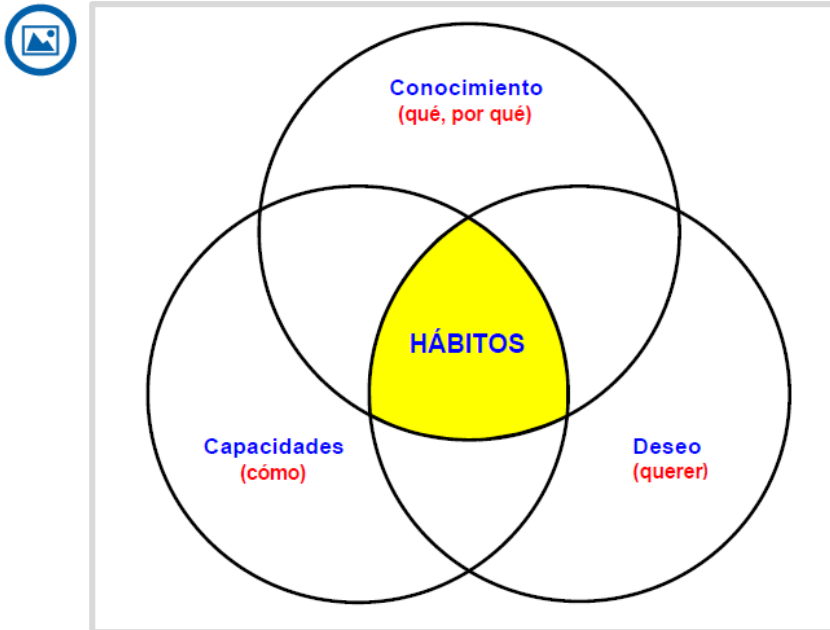
El enfoque de adentro hacia afuera dice que las victorias privadas preceden a las victorias públicas, que debemos hacernos promesas a nosotros mismos, y mantenerlas ante nosotros, y sólo después hacer y mantener promesas ante los otros. Dice también que es fútil poner la personalidad por delante del carácter, tratar de mejorar las relaciones con los otros antes de mejorarnos a nosotros mismos. De *adentro hacia afuera* es un proceso, un continuo proceso de renovación basado en las leyes naturales que gobiernan el crecimiento y el progreso humanos. Es una espiral ascendente de crecimiento que conduce a formas progresivamente superiores de independencia responsable e interdependencia efectiva. (Covey, 2003, p. 26).

Básicamente, la propuesta se asienta en reconocer que el carácter está compuesto por nuestros hábitos. La raíz de la ineffectividad (o de la efectividad) está justamente en la internalización de hábitos con los cuales se ha construido la personalidad.

Un líder será más eficaz en su rol si es capaz de internalizar los hábitos adecuados a atributos y principios generales del liderazgo. Por ejemplo: un líder, por razones que no vienen al caso, puede haber formado una personalidad con la cual resulta difícil interactuar, no sabe escuchar y esto tiende a generar desconfianza. Este líder no podrá ser un líder efectivo hasta que desarrolle el hábito de aprender a escuchar al otro.

Ahora, para definir un hábito, se necesitaron tres componentes: un *qué* (paradigma), un *cómo* (capacidad) y un *para qué* (motivación). Estos tres elementos son esenciales también para cambiar o convertir algo en hábito en la vida. Ejemplo: podemos identificar inconvenientes en las interacciones con nuestros compañeros de trabajo. Para cambiar este resultado necesitamos gestar un hábito, el ***qué*** en este caso sería la necesidad de escuchar al otro (paradigma), luego deberíamos desarrollar el ***cómo escuchar*** (capacidad) y, por último, pero no menos importante, necesitamos ***querer escuchar*** (motivación) al otro. El hábito sería esta intersección entre conocimiento, capacidad y deseo.

Figura 1. Principios y pautas de internalización de hábitos



Fuente: Covey, 2003, p. 29.

Aristóteles decía que somos lo que hacemos día a día. Se puede entender con esto que el liderazgo no se trata de un resultado producto de una acción aislada, sino de una acción que a fuerza de repetición se vuelve un hábito, una forma de ser y proceder. El hábito se internaliza por medio de la repetición de una acción diaria, ejercitada a conciencia, con una motivación específica y un resultado que va forjando determinado carácter.

#### 2.1.4 El líder coach

El modelo de líder *coach* no es una simple moda empresarial, aunque en ocasiones las empresas pueden adoptar un modelo de líder *coach* sin la menor explicación o formación a los líderes implicados.

Se trata más bien de brindar herramientas para poder liderar a las personas desarrollando sus talentos y potenciando sus habilidades. Es un estilo de liderazgo que fomenta una cultura basada en compromisos y no excusas o justificaciones. Por este motivo, ser líder *coach* no consiste en decirle a los demás lo que tienen que hacer, sino en empoderar a los colaboradores para que ellos, basados en sus talentos y compromisos, generen las respuestas personales que desencadenan en las acciones y cambios organizacionales.

Surge, entonces, la pregunta: ¿cómo habilitar estos nuevos espacios de efectividad en las interacciones que el líder mantiene con sus colaboradores?

El Dr. Echeverría, uno de los principales impulsores de este paradigma, dice que uno de los espacios privilegiados para el desarrollo del liderazgo es el espacio de las conversaciones y la escucha:

No existe en la empresa un área cuya naturaleza conversacional sea más clara que el nivel gerencial o management. Si examinamos lo que los ejecutivos y gerentes hacen dentro y fuera de la empresa, nos daremos cuenta de que su trabajo consiste fundamental y casi exclusivamente en estar en conversaciones. Lo que hacen los ejecutivos y gerentes es principalmente hablar, escuchar, comunicarse con otros, promover algunas conversaciones en la empresa y evitar otras.

(...) Ningún área en la empresa es más dependiente de las competencias comunicativas que el escalafón ejecutivo y gerencial. El éxito o fracaso de un ejecutivo o de un gerente es función directa de su competencia conversacional. (Echeverría, 2003, p. 150).

Ser líder coach significa poner en práctica las competencias conversacionales que venimos presentando en este curso. En las conversaciones, el líder coach genera una comunicación de alta calidad con las colaboradoras, con sus pares, y con todas las personas involucradas en su trabajo. Presenta un estilo conversacional basado en las preguntas, la escucha, la búsqueda constante de soluciones que salen del aporte de su gente y no se limita a mandar y controlar.

El líder coach es un tipo de liderazgo que se caracteriza por:

- Preguntar a qué están comprometidas las personas.
- Mostrar las acciones que evidencian o no ese compromiso.
- Genera responsabilidad para focalizarse en los objetivos declarados.

Además, muestra cómo inciden en los resultados de la organización, el modo de accionar de los integrantes del equipo. De esta manera se fomenta una cultura basada en compromisos y no en excusas y justificaciones.

El estilo de líder coach plantea un desafío particular, no se trata de decirle a los demás lo que tienen que hacer, sino **generar las condiciones** para que las personas se desarrollen y generen por ellas mismas las acciones o los cambios. La diferencia radica en que con este estilo de liderazgo, damos poder a las personas, nos basamos en sus recursos, en lo que hacen bien, y de esta manera se potencia eso que recalcamos.

El estilo conversacional es indagativo, pregunta, escucha, busca que las soluciones salgan de su gente en vez de dar consejos. Ve a las personas en la empresa como seres integrales y dignos de respeto que son capaces de hacer más y mejor.

Si nos detenemos a observar todas estas características, requieren de un profundo crecimiento personal, una actitud frente a los demás que está marcada por el respeto y la legitimidad del otro.

### **Algunas competencias claves del líder coach**

- Escucha efectiva.
- Autenticidad.
- Comprometerse y dar poder (empoderar).
- Realizar pedidos y ofertas efectivas.
- Innovar y crear posibilidades.
- Inspirar equipos.
- Comunicar la visión y el compromiso.
- Crear y mantener confianza.

El líder coach debe poseer un profundo conocimiento de sus puntos fuertes y áreas de desarrollo, así como de los demás, y esto está relacionado con la gestión de sus emociones y la de los demás.

## ➔ 2.2 La comunicación efectiva como fuente de liderazgo

### 2.2.1 Las competencias básicas de un líder

Teniendo en cuenta la relación entre el liderazgo y el lenguaje, y que el aprendizaje del liderazgo se da a través del lenguaje, compartiremos algunas de estas competencias conversacionales necesarias para que se produzca el fenómeno del liderazgo.

- **Capacidad de distinguir, hechos, de opiniones**
  - Esto nos permite ser rigurosos a la hora de relacionarnos con los demás, generando conversaciones con base a evidencias y hechos y no con base a opiniones carentes de fundamentación.
  - De la misma manera a la hora de gestionar y trabajar para el logro de objetivos. Esta competencia se relaciona también con nuestra efectividad en la toma de decisiones.
- **Capacidad para distinguir sus propios estados de ánimo, y los estados de ánimo de las personas que lideran**
  - Los seres humanos vivimos en diferentes estados de ánimo. Los estados de ánimo son emociones recurrentes que transitamos durante algún tiempo, es el trasfondo emocional desde el cual vemos el mundo y actuamos. Diferentes estados de ánimo determinan diferentes mundos.
  - El desafío es a registrarlos, a identificar cuáles son las conversaciones de trasfondo que nos acompañan, y modificarlos si observamos que estamos en algún estado de ánimo que no nos abre posibilidades y nos daña.
  - Los líderes se diferencian de otras personas por sus estados de ánimo. Estos estados de ánimo les permiten declarar posibilidades nuevas y más expansivas.
  - El trabajo sobre la emocionalidad de los equipos es clave para la generación de confianza, motivación y compromiso.

- **Capacidad para declarar una misión**
  - El declarar el para qué de todas las acciones que realizamos, marca una diferencia tanto en la motivación personal y del equipo, como para focalizarnos hacia el logro de objetivos. El líder declara una misión, para sí mismo y para su gente.
  - La misión generalmente responde a la pregunta ¿para qué? Y nos da el sentido de nuestras acciones y conversaciones.
- **Capacidad de comprometerse para lograr la misión del equipo**
  - Producen las acciones necesarias para lograr la misión declarada.
  - El cumplimiento de las promesas que realizan es la base para la generación de confianza y para avanzar en el logro de nuevos y mejores resultados.
  - Para generar promesas efectivas requiere de una impecable coordinación de acciones con su gente.
  - Esta competencia conversacional, se relaciona con hacer pedidos y ofertas específicas, con claras condiciones de satisfacción y en un tiempo determinado.

### 2.2.2 Liderazgo a partir del control

Tal como venimos compartiendo, el aprendizaje del liderazgo implica salirnos del paradigma tradicional de mando y control, para pasar a un paradigma basado en los compromisos, la responsabilidad y la confianza.

El objetivo del liderazgo basado en el control es maximizar ganancias y minimizar pérdidas, y las relaciones que genera se basan en la autoridad y la fuerza.

La energía está puesta en control, poder controlar a otros a la vez de evitar ser controlados, es decir evadiendo conflictos que amenacen sus planes. La emocionalidad que este tipo de liderazgo genera es el miedo.

Es común encontrar organizaciones donde los colaboradores poseen capacidades y conocimientos inclusive superiores al líder. El liderazgo basado en el control no puede operar en estos casos. Entonces, aparece la necesidad de establecer una nueva manera de relacionarse (ya no en el control) sino en la confianza y el compromiso, como pilares fundamentales.

### 2.2.3 Liderazgo a partir de la confianza

El liderazgo a partir de la confianza desarrolla un ambiente en el que las personas pueden debatir con tranquilidad, compartir información sin temores y expresar sus emociones.

El objetivo aquí no es ganar individualmente sino como equipo u organización.

Las relaciones se basan en la confianza, y la autoridad se ejerce buscando incrementar la capacidad de generar acción de los integrantes y por ende de la organización como un todo.

Cuando hablamos de **confianza**, además de identificar una cierta emocionalidad, la tomamos como una opinión que tiene tres aspectos a analizar:

- **Competencia:** tiene que ver con la capacidad, el conocimiento, la habilidad de realizar ciertas acciones. Por ejemplo: confío en José porque es competente en la atención al cliente.
- **Sinceridad:** ¿Es sincera esta persona? Es decir, ¿su conversación privada y lo que dice son coherentes? Por ejemplo: confío en José porque es sincero a la hora de establecer sus plazos de entrega.
- **Credibilidad:** ¿qué historia tiene esta persona en cumplir sus compromisos?

Por ejemplo: confío en José, porque he observado que cumple con sus compromisos.

Con estos ingredientes podemos relacionarnos con la confianza de una manera más fundada, y diseñar acciones junto con el otro, para modificar esta opinión y avanzar en una relación más efectiva.

### 2.2.4 El compromiso del líder

Observamos al compromiso como una acción en el lenguaje. Es una manera de estar en el mundo. Es una elección que realizamos. Siempre estamos comprometidos con algo. La pregunta es ¿con qué?

Algunos ejemplos que muestran con lo que podemos estar comprometidos son:

- 1) Lograr los objetivos que declaramos.
- 2) Resultados alineados con los de la empresa.
- 3) Tener razón.
- 4) Mejorar o mantener nuestra imagen pública.

## Tipos de compromisos

- **Compromiso condicional:** “Yo me comprometo si ciertas cosas suceden y/o algunas cosas no suceden”. Tenemos que estar alerta a este compromiso entre comillas, aquel que se compromete se cubre por anticipado y ante la aparición de circunstancias que no prevé, no es capaz de modificar el contexto en el que actúa.
- **Compromiso esencial:** Comprometido con los compromisos: Estas personas viven su compromiso como esencial y esto se manifiesta en la acción y muestran gran efectividad en la creación de resultados. Aquí ante la aparición de circunstancias no hay justificaciones, historias o explicaciones de lo que está pasando, sino un accionar a lo que se comprometió.
- **Compromiso del líder:** Usa lo que dispone para lograr lo que quiere. Se hace cargo de las circunstancias, abriendo en éstas un espacio de posibilidad y creación, De esta manera se convierte en un constructor entre la posibilidad y la realidad. Desarrolla un escuchar comprometido, atendiendo a la relación que existe entre las acciones y los compromisos declarados.

La propuesta es escuchar las conversaciones que se llevan a cabo en la organización para interpretar si están en sintonía con los compromisos declarados. Puede que nos demos cuenta de la cantidad de “ruido no comprometido” que hay en la Organización.

La función y efectividad de un líder está en que cada vez que detecte ese “ruido” planteé la posibilidad de una comunicación franca y honesta acerca de cuál es el compromiso real.

Siempre estamos comprometidos con algo. Si observamos que los integrantes de la organización postergan el tomar decisiones, están comprometidos con no decidir. No es posible no estar comprometidos en lo que hacemos y en lo que no hacemos, siempre hay un compromiso, el tema como dijimos es con qué.

Hay momentos que la tarea del líder es solo estar presente para lo que el otro dice. El compromiso es estar conectado con el otro y la única respuesta es “me llevo”, “te escucho”, “lo recibí”, etc.



*¿Cómo generar una cultura organizacional de compromiso con los compromisos de la organización?*

A través de los pedidos, ofertas y promesas. Conocer la relación entre los integrantes de la organización y sus compromisos. Debemos observar “cómo” y “qué” piden, ofrecen y prometen, así como los resultados que obtienen. Qué camino toman las promesas no cumplidas.

Si estamos en una organización de promesas no cumplidas o pedidos y ofertas no satisfechos, nos sentimos cada vez más resignados con la situación y no vemos ninguna posibilidad.



*El liderazgo se genera en el lenguaje. Es a través del aprendizaje de las competencias conversacionales básicas que podemos aprender a ser líderes y transformar los contextos, los equipos, y generar resultados superadores. Este aprendizaje requiere una nueva manera de ser y de hacer, y una profunda conexión con nuestros sueños y objetivos. De esta manera abrimos espacio a mejores y más efectivas maneras de relacionarnos con los demás, generando confianza, compromiso y responsabilidad”*

## Referencias

**Covey, E.** (2003) *7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós

**Echeverría, R.** (2003) *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Granica – J.C. Sáez editor.

**George, B., Sims, P., Mclean, A., & Mayer, D.** (2011). Descubra su auténtico liderazgo. *Harvard Business Review America Latina*, 10-17.

**Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A.** (2008). *El Líder Resonante Crea Más*.