

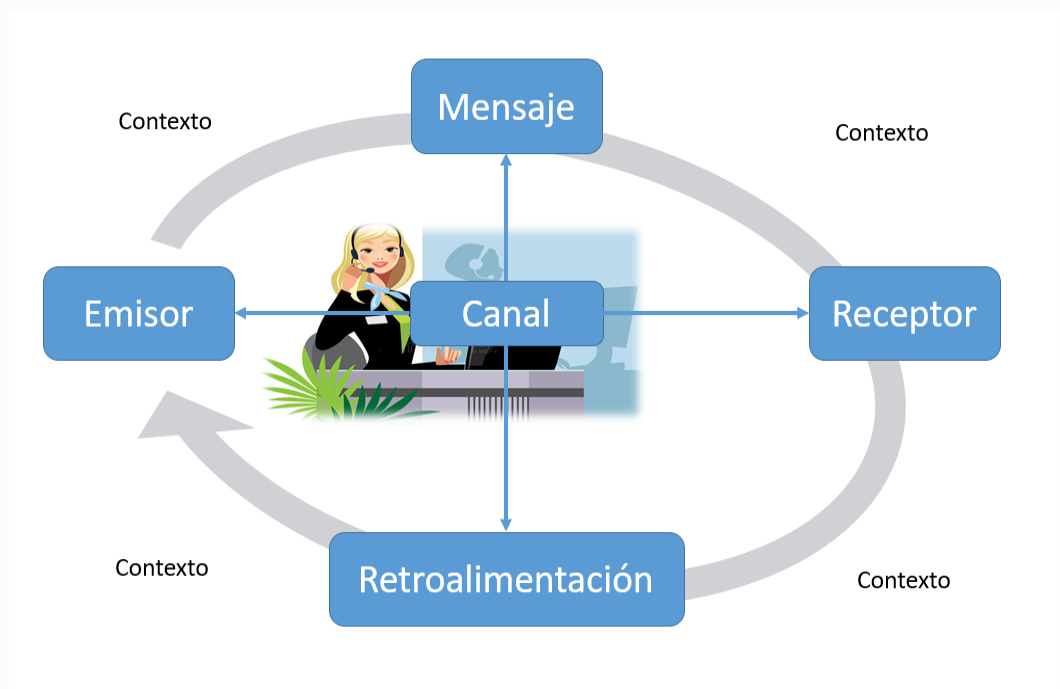
# Módulo 3. La comunicación del líder con el equipo

## 3.1 La comunicación efectiva

### 3.1.1 El proceso comunicacional con el equipo

Para comprender la forma en que se debe comunicar el líder con su equipo, primeramente, es necesario comprender que la comunicación es un proceso (Robbins Stephen, 2009), cuyos elementos están conformados por: un emisor, un receptor, el mensaje, el canal, el contexto y la retroalimentación. Ver la Figura 1.

Figura 1: El proceso comunicacional



Fuente: elaboración propia

- **Emisor:** es la fuente que origina el contenido (mensaje) de lo que se quiere transmitir. Pueden existir diferentes tipos de fuente o emisores. Una persona es un emisor, también la fuente puede ser una organización deportiva, la asociación mundial o un grupo de personas.

- **Receptor:** es el destinatario del mensaje; puede ser un individuo, una organización deportiva o un grupo de personas. Es a quien se le informa o se le transmite un determinado tema.
- **Mensaje:** es el contenido propiamente dicho de lo que se transmite. El mensaje puede ser oral o estar por escrito (palabras, signos, imágenes).
- **Canal:** comprende los diferentes medios por los cuales se transmite el mensaje para que llegue al receptor (cara a cara, telefónico, *e-mail*, mensaje de voz, videoconferencia, televisión, radio, etcétera).
- **Contexto:** es la situación en la cual ocurre la transmisión entre el emisor y el receptor; puede influir de una u otra manera en lo transmitido.
- **Retroalimentación:** es el mecanismo que asegura que lo transmitido por el emisor arribó al receptor y este comprendió el contenido del mensaje, permitiendo que su interlocutor se entere de dicha situación.

En los equipos, la comunicación del líder debe ser clara, abierta y sincera para poder transmitir principalmente los objetivos individuales y grupales.

Una comunicación fluida asegurará que los integrantes del equipo estén debidamente informados y que exista una retroalimentación que facilite la comprensión y lo que se necesita lograr entre todos.

Un buen comunicador en un equipo se asegura de que su mensaje haya llegado al receptor y que lo haya entendido integralmente, para lo cual se requiere una retroalimentación inmediata de su mensaje: para hacer cuanto antes las aclaraciones pertinentes y para que no se tengan que hacer retrabajos innecesarios.

Es importante que el emisor tenga presente una serie de variables que pueden incidir para que su mensaje enviado tenga el efecto deseado.

- **Codificar el mensaje,** considerando a quién se está dirigiendo (receptor). Es conveniente adecuar el mensaje si el receptor tiene un determinado nivel de conocimiento diferente al emisor, usar determinadas palabras que no sean sofisticadas o muy técnicas o prestar atención al uso de determinadas siglas que pueden no ser comprendidas.
- **Elección del canal,** o los canales, para poder transmitir el mensaje al receptor. En los equipos, cuando se realizan reuniones, posiblemente no estén todos los integrantes presentes, por lo que será apropiado reforzar el mensaje realizando una minuta de la reunión y enviándola a todos los integrantes del equipo utilizando para ello los diferentes canales disponibles (*e-mail*, entrega personal del escrito, WhatsApp, etcétera).
- **Considerar las emociones** propias y las del receptor. Estar atentos a esto al momento de comunicar los objetivos al equipo, ya que las emociones pueden interferir y producir cortocircuitos en la comunicación.

- **Considerar el contexto** en el cual ocurre la comunicación, al igual que el lugar elegido para transmitir el mensaje. Si se tiene que transmitir algo importante, hay que asegurarse de contar con un lugar adecuado y formal para realizarlo. No se puede transmitir en un pasillo un tema importante y trascendente. Se sugiere establecer fechas programadas para realizar la comunicación de los objetivos, dándole el carácter formal e importante que dicha acción requiere.
- **Buscar la retroalimentación del receptor.** Es fundamental ya que, de no ocurrir, lo único que se efectúa es una información. La comunicación existe en un equipo cuando el emisor recibe la retroalimentación por parte del receptor, sino es una simple información o bajada de línea, en la cual el receptor adopta una actitud pasiva y solamente escucha o lee el mensaje que le transmitieron y, en base a lo que comprende, actúa.

### 3.1.2 La comunicación pasiva, agresiva y asertiva

Una persona asertiva es aquella que tiene la firmeza y la certeza para decir lo que piensa de una manera adecuada y considerando a su interlocutor para no afectarlo negativamente. La asertividad hace referencia a una forma de interactuar que resulta efectiva en cualquier circunstancia (sea positiva o negativa), siendo consciente de que el derecho a decir lo que uno piensa o sabe sobre algo puede provocar una confrontación o incomodar a quien recibe el mensaje, por lo cual se debe ser empático para saberlo decir con propiedad, generando el ambiente propicio para eso.

Las personas asertivas han desarrollado, además, la capacidad de empatía, esto es, de saber ponerse en el lugar del interlocutor para comprender sus emociones y estimar su comportamiento cuando sea necesario comunicarle algo que puede afectarlo, para lo cual es fundamental saber cómo transmitir mensajes adecuados.

Se trata, sin duda, de una habilidad que empleada con acierto facilita el desenvolvimiento y progreso de las relaciones interpersonales. Sin embargo, cabe destacar que ser empático y ser asertivo es un binomio inseparable, ya que estas habilidades se potencian y se implican mutuamente.

Asimismo, las relaciones no se basan solamente en contenidos manifiestos verbalmente, sino que existen otros mecanismos portadores de significado que conforman la comunicación no verbal. Saber leer los gestos, el tono de voz, la mirada o incluso el silencio —decodificando e interpretando su significado— facilita la comunicación y la empatía con el otro.

Las personas empáticas han aprendido a escuchar activamente para comprender a su interlocutor e interpretar lo que le pasa y lo que piensa. Luego, esta información se complementa con la indagación, que es el arte de saber preguntar con profundidad y con tino para descubrir los porqués de la conducta que se observa, a fin de mejorar las relaciones interpersonales.

Muchas personas confunden la empatía con estar de acuerdo con el otro. Sin embargo, se puede ser empático y no coincidir con los pensamientos de los demás;

se puede comprender la situación, pero no estar de acuerdo con las acciones que el otro realizó o con los pensamientos y las ideas que tiene.

Por ejemplo, un colaborador faltó a su trabajo argumentando que se encontraba descompuesto, pero en realidad necesitaba el día para realizar unos trámites particulares. Se puede ser empático al comprender que necesitaba el día, pero no estar de acuerdo con faltar a la verdad para conseguirlo. La empatía se complementa con la asertividad, al saber cómo decirle al colaborador que su proceder no ha sido el esperado y que pone en riesgo el nivel de confianza que el equipo había depositado en él.

La psicóloga Javiera de la Plaza proporciona una visión más amplia del tema de la asertividad, la comunicación pasiva, agresiva y la empatía en un video al que puede accederse en el siguiente enlace.

### Video 1: Asertividad por la psicóloga Javiera de La Plaza

Fuente: Asertividad Javiera de la Plaza (21 de abril de 2016). Asertividad Psicóloga Javiera de La Plaza. [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=30RzpcOu9OQ>

Lo importante es rescatar que la asertividad y la empatía se aprenden. Para aprender a ser asertivos, es necesario partir de algunos conceptos y luego ponerlos en práctica.

Recuerde que si practica regularmente la asertividad, finalmente conseguirá desarrollarla. Es como ir al gimnasio para desarrollar una mayor musculatura: se logra con disciplina, constancia, esfuerzo, dedicación y no frustrándose ante el primer obstáculo.

En la Tabla 1 se puede observar un resumen comparativo de las diferentes características de los tres estilos de comunicación: pasiva, asertiva y agresiva.

**Tabla 1. Características de la comunicación pasiva, asertiva y agresiva**

	Pasiva	Asertiva	Agresiva
Comunicación verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vacilante.</li> <li>• Cortada.</li> <li>• Tono de voz bajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directa</li> <li>• Firme.</li> <li>• Tono de voz adecuado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impone.</li> <li>• Interrumpe.</li> <li>• Tono de voz alto.</li> </ul>
Comunicación no verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirada esquiva.</li> <li>• Gestos nerviosos.</li> <li>• Postura recogida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto directo.</li> <li>• Gestos firmes.</li> <li>• Postura relajada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirada fija.</li> <li>• Gestos amenazantes.</li> <li>• Postura hacia adelante.</li> </ul>
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No defiende sus derechos.</li> <li>• Pierde oportunidades.</li> <li>• Conflictos con los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defiende sus derechos.</li> <li>• Está relajado y satisfecho.</li> <li>• Resuelve problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viola derechos de otros.</li> <li>• Crea tensión.</li> <li>• Conflictos con los demás.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Cuántas veces le han ocurrido las siguientes situaciones en una conversación:

- lo interrumpen;
- le levantan el tono de voz;
- no le prestan atención;
- impedimento de conversar con su interlocutor.

Para poder responder a estas situaciones, será necesario desarrollar una serie de acciones que permitan poner en práctica una comunicación asertiva.

A continuación, detallamos algunas de ellas.

- **Aprenda a expresar sus sentimientos sin ser agresivo:** “Me pone mal que no me preste atención”; “Me aturde y no puedo razonar cuando me levanta el tono de voz”; “Me incomoda mucho que me interrumpa y no me permita concluir con mi idea”.
- **Genere empatía con su interlocutor:** “Entiendo su punto de vista y comprendo que esté enojado, pero no avanzaremos con el proyecto si no analizamos la situación con mayor detalle, y si no me permite comentar mis ideas, ya que me está interrumpiendo continuamente”.
- **Consensue un cambio con su interlocutor:** “Creo que, si ambos nos proponemos mejorar nuestra conversación, de modo que yo entienda mejor su enojo y usted me permita a mí opinar, lograremos el objetivo que pretendemos”.
- **Informe las consecuencias de no cambiar:** “Como ve, necesitamos un cambio. Si usted y yo cambiamos, podemos seguir trabajando juntos, pero si no lo hacemos, yo en estos términos no puedo continuar trabajando con usted”.

Para ser asertivos es fundamental tener una visión positiva de la vida y valorarse a uno mismo, reconociendo los derechos y las obligaciones que se tienen en una relación.

### 3.1.3 Barreras comunicacionales

Cuando se habla de barreras comunicacionales, se hace referencia a los problemas o inconvenientes que surgen cuando una comunicación no se comprende, no llega a destino, se distorsiona el sentido de lo que se quería transmitir o llega una parte de todo lo que se ha transmitido.

Las barreras de comunicación, según González García (2010), se producen tanto en el emisor, como en el mensaje y en el receptor; puede ser que ocurra de manera individual o simultáneamente y perjudica, obviamente, la comprensión de lo transmitido ocasionando incomunicación.

Analizaremos a continuación cada una de las barreras comunicacionales en base a la Figura 2.

**Figura 2. Tipos de barreras comunicacionales**



Fuente: Elaboración propia

- **Las barreras físicas:** son todas aquellas interferencias como ruidos en una transmisión, interferencias telefónicas, mensajes entrecortados por mala señal o ruidos externos del medio ambiente, que impiden comprender o escuchar adecuadamente una conversación.
- **Las barreras semánticas:** comprende el uso de determinadas palabras o tecnicismos que se utilizan en una comunicación, sin considerar a quién va dirigido el mensaje.

Una barrera semántica es el uso de los diferentes lenguajes, por lo que alguien que habla español no comprenderá a un interlocutor que habla inglés y viceversa. Lo mismo ocurre con el uso de las señales y los símbolos.

Para que no existan barreras semánticas, según González García (2010), los que participan de la comunicación deben interpretar idénticamente el uso de dichos códigos o señales.

Esto se aprecia en los aeropuertos, donde el personal operativo de pista utiliza determinadas señales que son interpretadas por los pilotos al momento de detener la nave en las correspondientes mangas para el ascenso o descenso de los pasajeros.

- **Las barreras psicológicas:** comprende las emociones, los valores, los hábitos de conductas y las percepciones de las personas.

Es habitual que, en los exámenes orales, los alumnos tengan un impedimento emocional al no poder responder lo que se le pregunta, a pesar de tener los conocimientos sobre el tema. La invasión del nerviosismo y la ansiedad son factores que impiden transmitir las ideas que quedan bloqueadas y que vulgarmente se conoce como tener la mente en blanco.

Las discusiones entre las personas pueden producir barreras psicológicas, máxime si quienes discuten no tienen el mismo nivel dentro de la organización y una de las partes considera que se encuentra en inferioridades de condiciones.

Otra situación habitual ocurre cuando el cerebro funciona a control remoto, o sea, por hábito de conducta. Sin darnos cuenta, no escuchamos o escuchamos lo que necesitamos escuchar de la otra parte.

- **Otras barreras:** como ser las interrupciones o cambiar de tema en una conversación. Principalmente las interrupciones ocurren por no estar de acuerdo con lo que estamos escuchando o cuando el nivel de ansiedad supera la capacidad de escucha e interrumpimos al interlocutor sin permitir que finalice su idea. Esto último, en determinadas personas, se convierte en un hábito de conducta que genera mucho ruido y malestar entre quienes deben dialogar.

Estas barreras también ocurren cuando generamos estereotipos sobre las personas.

Cuando generamos estereotipos o preconcepciones sobre las personas, estimulamos al cerebro para que responda automáticamente en base a dichas presunciones, que pueden ser genuinas o totalmente ficticias y que predisponen emocionalmente nuestras capacidades comunicacionales

En todos los equipos de trabajo es fundamental tener presentes todas las barreras comunicacionales que pueden surgir, para contrarrestarlas y actuar en consecuencia para asegurar comunicaciones eficaces que permitan comprender la importancia del contenido de los mensajes de todos los interlocutores.

### 3.1.4 La retroalimentación

El líder, como responsable del funcionamiento integral y armónico, es quien debe dar retroalimentación al equipo de manera individual y grupal (Hayes Nicky 2013).

**La retroalimentación individual:** tiene el fin de que cada integrante del equipo tenga una devolución de su desempeño por parte del líder.

Esta retroalimentación debe ser una acción formal y planificada, estableciéndose una fecha, horario y duración para realizarla. No se puede improvisar.

El líder debe ser preciso, brindando información, dando ejemplos en los que se basa para hacer sus afirmaciones sobre cada integrante del equipo y brindando oportunidades para revertir las situaciones.

No es lo mismo decir “te noto algo inestable en tu rendimiento en el último mes” a decir “observo en tu comportamiento que has llegado 5 veces tarde al entrenamiento y en 3 oportunidades no has logrado finalizar las rutinas del

gimnasio, me gustaría saber a qué se debe ello y en qué te puedo ayudar para que puedas volver a tus niveles anteriores”.

La retroalimentación es una herramienta que se debe utilizar para reconocer el cumplimiento de los objetivos. Muchos líderes ponen el énfasis en detectar los errores y olvidan una fase crucial, que es reconocer el logro realizado; esta acción contribuye para que la moral y el clima de trabajo no decaigan.

Pero, además, el reconocimiento se debe utilizar cuando se observa un gran esfuerzo por parte de un integrante del equipo, que si bien no ha logrado el objetivo en su totalidad, se debe destacar su apremio, contracción al trabajo e insistencia.

**La retroalimentación grupal:** independientemente de haber realizado acciones de retroalimentación individual, practicar la retroalimentación grupal es una necesidad que tiene el equipo y que todo líder debe aprovechar para llegar en simultáneo a todos los integrantes por igual, para generar ambientes saludables, lograr el compromiso y una motivación grupal.

La retroalimentación grupal sirve para:

- desafiar al equipo al logro de mayores y mejores resultados;
- realizar ajustes y generar mejoras en las tareas del equipo;
- compartir las fortalezas y debilidades del funcionamiento colectivo;
- mejorar la comunicación entre los integrantes del equipo, que la misma sea más fluida, concreta, clara y precisa;
- alinear al equipo en pos de los objetivos y metas pautadas;
- aclarar situaciones y/o malestares grupales a tiempo para que no generen conflictos mayores;
- anticiparse a situaciones o a comportamientos no deseados;
- inculcar valores, principios y comportamientos éticos del equipo;
- enseñar y brindar apoyo al equipo en su totalidad, escuchando a sus integrantes;
- generar y compartir las ambiciones y las aspiraciones de superación grupal;
- propiciar un buen clima y ambiente de trabajo entre los integrantes del equipo;
- reflexionar en conjunto con todos los integrantes del equipo sobre los avances y los obstáculos en las tareas y metas a lograr;

- comprender las necesidades que tiene el equipo y cómo se pueden satisfacer;
- reconocer el trabajo y el esfuerzo realizado por todos los miembros del equipo.

A todas las personas les agrada que sus superiores le reconozcan el trabajo y el esfuerzo que han realizado. Independientemente de que si lograron o no el 100 por ciento del objetivo.

Siguiendo a Echeverría Rafael (2003), una adecuada retroalimentación es un dominio conversacional y trae aparejado actos lingüísticos que deben cumplir con las siguientes premisas: debe ser sincera, clara, precisa, oportuna y positiva para realizar los ajustes y las mejoras que se necesiten implementar.

- **Sincera:** se debe ser asertivo para decir lo que corresponda, sin miedos y sin rodeos, de manera transparente y teniendo en consideración la forma para decirlo.
- **Clara:** sin dudas, realizar una retroalimentación clara tiene sus beneficios, si le sumamos la sinceridad en su contenido. Es importante ser simples en la transmisión del mensaje, sin vueltas ni ataduras, permitiendo al interlocutor que pueda dar su opinión y visión tanto de los hechos, como del trabajo realizado.

También se debe brindar información objetiva; dicha información debe estar fundamentada en hechos observables o con documentación que la respalde.

- **Oportuna:** cuando se brinda una retroalimentación, la misma debe brindarse a tiempo. No sirve felicitar a una persona un año después o realizar ajustes una vez finalizado el plan de los objetivos.

Los líderes deben estar abocados a realizar retroalimentaciones oportunas, que sean inmediatas del suceso o del hecho ocurrido que merece dicha comunicación. Cuanto más cercano del hecho, mejor se comprende el mensaje brindado.

- **Positiva:** asumir el lenguaje positivo en una retroalimentación les dará grandes satisfacciones. Tener una visión positiva y marcar, principalmente, oportunidades y desafíos a los integrantes del equipo, será uno de los motores motivacionales que permitirán que los integrantes del equipo tengan la actitud para sobreponerse.

## 3.2 El líder y los acuerdos con el equipo

### 3.2.1 Afirmaciones y declaraciones

#### Las afirmaciones

Son un acto lingüístico que utilizamos para describir el mundo que observamos. Las afirmaciones no describen las cosas como son, solo como las observamos.

Somos seres interpretativos. Cuando hacemos afirmaciones hablamos del estado de nuestro mundo y, por lo tanto, estamos hablando de un mundo que ya existe. Las afirmaciones tienen que ver con lo que llamamos el mundo de los hechos.

Las afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas en función de la evidencia que se proporcione.

Las afirmaciones pueden ser, además, relevantes e irrelevantes de acuerdo con nuestras inquietudes o las inquietudes de los demás.

¿Qué pasaría si descubrimos que alguien se caracteriza por proporcionar informaciones falsas? Ello afectará nuestra confianza en esa persona. No nos sentiremos seguros para utilizar la información proporcionada por ella en nuestra toma de decisiones. No se trata de un problema de sinceridad. Es muy posible que esa persona crea en la veracidad de sus afirmaciones o que no verifique minuciosamente la información que entrega (no busca evidencia y no la contrasta con otras personas antes de brindarla como verdadera).

De allí que cada vez que realizamos un acto lingüístico adquirimos un compromiso y debemos aceptar la responsabilidad de lo que decimos. El hablar nunca es un acto inocente. Cuando afirmamos algo nos comprometemos con la veracidad de nuestras observaciones ante los demás que nos escuchan.

#### Las declaraciones

Forman parte de los actos lingüísticos, se diferencian de las afirmaciones ya que no hablan de hechos, sino de posibilidades. Esta forma de hablar genera otras realidades y otros mundos.

Realizar una declaración produce una nueva realidad, tanto para el que la dice como para quienes la escuchan.

Por ejemplo: “declaro que, a partir de mañana, comienzo con mi rehabilitación física para estar competitivo en la próxima temporada y que el técnico me tenga en consideración”.

Pero solo se generará una nueva realidad dependiendo de la capacidad de hacerlas cumplir, por lo tanto, el lenguaje es generativo.

Una declaración lleva consigo un compromiso diferente al de una afirmación y es que nos compromete a actuar consistentemente con la nueva realidad que hemos declarado.

Por ejemplo: “Cambiaré mis hábitos alimenticios, para lograr el peso requerido por el *staff* médico”.

La eficacia de una declaración está ligada a su validez, o sea, a su implementación. Por lo cual, podemos decir que las declaraciones pueden ser válidas o inválidas.

La toma de decisión en el mundo deportivo y laboral pertenece al acto lingüístico de las declaraciones. Cada vez que tomamos una decisión, algo es modificado.

Para legitimar una toma de decisión es necesario contar con la autoridad y el poder para hacerlo.

Al decir autoridad y poder no nos referimos a un cargo, sino a la autoridad y al poder que se tiene como persona. La autoridad personal para asegurar que, si algo se declara se realizará, ya que se tiene el poder de la voluntad y el poder para tomar las decisiones que correspondan para lograrlo.

### 3.2.2. Juicios y promesas

#### Los juicios

Los juicios son un tipo de declaración. Son opiniones que describen una situación o un hecho, pero que se formulan en base a conceptos que habitan en el interior de la persona que los formula.

Cuando decimos “esta charla fue interesante”, ¿en qué lugar o dónde habita interesante?

Los juicios forman parte de la capacidad que tiene el lenguaje de generar descripciones que no existían previo a su formulación

Al realizar un juicio, además de estar hablando de lo que estamos juzgando, estamos hablando de nuestro pensar al proyectar sobre los hechos, las emociones que se ponen al descubierto.

Vivimos emitiendo juicios de opinión, en otras palabras, vivimos hablando de nuestras formas de comprender lo que observamos y vemos.

- “Fue un partido emotivo y muy intenso donde todos dieron lo mejor de sí. Los felicito”.
- “Deben ser más intensos en el juego, con mayor vigorosidad y más actitud. Jugando así no lograremos ningún título”.
- “Estoy orgulloso del equipo por su impronta y su capacidad de respuesta para lograr tantas satisfacciones. Sigamos por este camino”.

Los juicios encierran mensajes que actúan como reforzadores positivos o negativos para quienes son los receptores del mensaje. De allí la importancia de su contenido y del impacto emocional que producen, máxime si quien lo emite es una persona a la que consideramos que tiene autoridad y poder.

**Reforzador positivo de un juicio de opinión:** “Tienes que mejorar tu forma de juego, ser más enérgico y determinante al momento de la definición, sin tantos titubeos y pérdida de tiempo, vamos a realizar algunas prácticas en la semana para darte mayor seguridad y rapidez en el juego”.

Un juicio de opinión actúa como un reforzador positivo cuando se realiza una retroalimentación que genera la aceptación en quien lo recibe.

**Reforzador negativo de un juicio de opinión:** “No servís al equipo, tus continuos titubeos y pérdida de tiempo perjudican al equipo y a nuestra filosofía de juego. Espero que recapacites y tengas la actitud para modificarlo”.

Un juicio de opinión actúa como un reforzador negativo cuando se realiza una retroalimentación que genera el rechazo en quien lo recibe. Muchas veces generan malestar y de ser reiterativas estas conductas, pueden producir fricciones en las relaciones interpersonales y peores rendimientos deportivos por la presión que sufre el jugador.

Emitimos juicios todo el tiempo, aun cuando no se nos haya dado la autoridad para hacerlo. Cualquiera que oiga nuestras opiniones está en el derecho de descartarlas o no, basándose en que no se nos ha otorgado la autoridad necesaria para aceptar nuestros juicios como válidos.

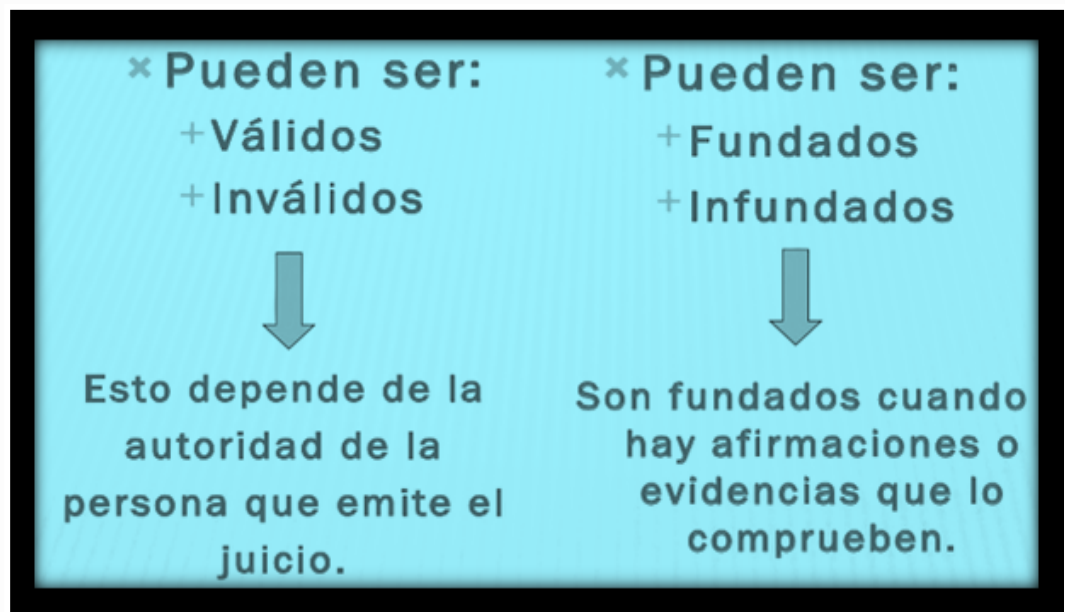
Todos los juicios son considerados declaraciones, pero todas las declaraciones no son necesariamente un juicio.

Es importante, en un proceso de aprendizaje, dar juicios de opinión y recibir juicios de los demás. Para ello será fundamental el tipo de juicio que se emita, el cuidado

en cómo se realizan y la capacidad de autocrítica que cada persona tenga para tomar el juicio y transformarlo en un proceso de mejora continua.

Los juicios que deben ser considerados son los válidos y fundados según puede apreciarse en la clasificación de la Figura 3

**Figura 3. Clasificación de los juicios**



Fuente: "Actos Lingüísticos", s. f., <https://tinyurl.com/rrmcw5kw>

En los equipos, el uso de los juicios es una competencia fundamental de la que dependerán, entre otras cosas, el tipo de relaciones de trabajo que se establezcan, al conjugar la emocionalidad del equipo, su capacidad de aprendizaje y su gestión para lograr el mejoramiento.

Si los miembros de un equipo de trabajo no saben recibir y entregar juicios críticos, estarán condenados a enfrentar, tarde o temprano, límites a su capacidad de desempeño y aprendizaje.

#### **Promesas**

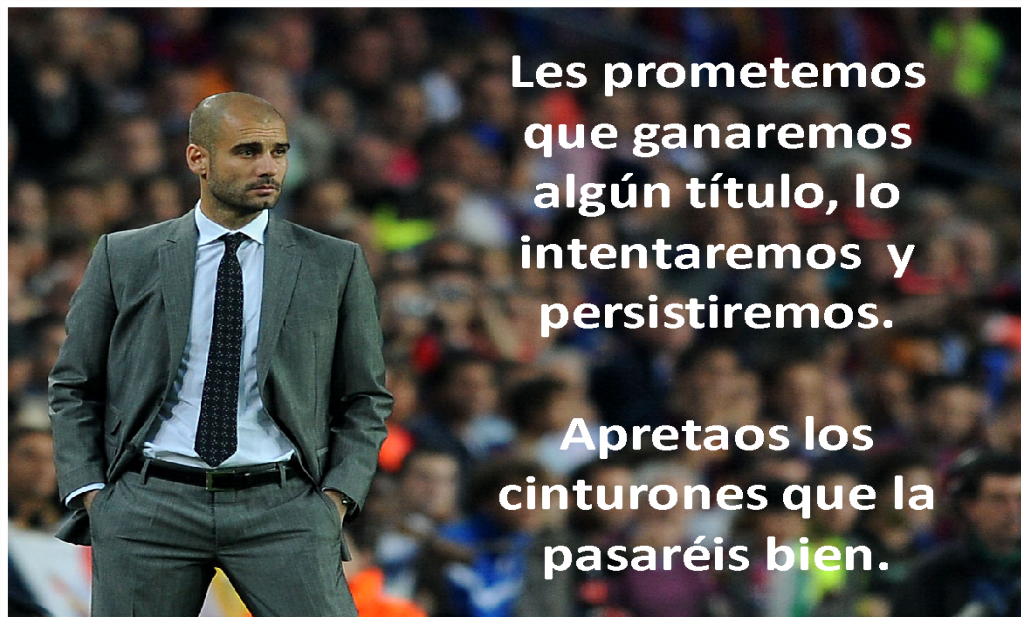
Las promesas son actos que nos sirven para establecer acciones con otras personas. Quien lo hace queda comprometido con la otra parte para realizarlas a futuro.

Las promesas traen aparejados niveles de compromisos entre las partes involucradas. La falta de cumplimiento en una promesa, desencadena en un reclamo.

Veamos el siguiente ejemplo: el entrenador y los jugadores acuerdan encontrarse el próximo martes a las 6:00 AM en el campo de juego para iniciar el entrenamiento (promesa). Todos se comprometen a ir al entrenamiento el martes y estar en el horario pactado (compromiso). La realidad es que el entrenador y la mayoría de los jugadores llegaron en hora (cumplimiento) y solamente 3 jugadores llegaron con retrasos (incumplimiento) que desencadena el llamado de atención del entrenador (reclamo).

Otro ejemplo de las promesas es el caso de Pep Guardiola cuando asumió como entrenador en el Barcelona, donde realizó su presentación en el estadio diciendo (ver Figura 4).

**Figura 4. Presentación de Pep Guardiola como entrenador del Barcelona**



Fuente: Asghart, 2011, <https://tinyurl.com/sspnwcay>

Pep Guardiola tenía en claro el método que utilizaría para cumplir con la promesa que realizó en el Camp Nou ante 70 000 personas y millones de televidentes. Y no defraudó. Desde julio de 2008 hasta junio de 2012 fue el entrenador del equipo azulgrana. En dicho período ganó 14 títulos.

La capacidad de generar promesas produce un aumento en las acciones que se emprenden. Ellas nos permiten arribar a resultados que no se hubiesen logrado sin

la correspondiente coordinación de dichas acciones que se establecieron con los demás.

Se puede observar que, cuando se realiza una promesa, en realidad se dan dos procesos en simultáneo y que son diferentes: el proceso de hacer la promesa y el proceso de cumplirla.

Rafael Echeverría (2000) ejemplifica el acto de la promesa diciendo que una persona puede prometer que va a hacer algo, se puede juzgar que es competente para hacer lo que promete y que, en ese momento, es sincero en su disposición a cumplir. Sin embargo, sucede que, cuando se hace una promesa, suele pasar algún tiempo entre el momento en el que la promesa se hace y el momento en el que se cumple. Y puede suceder que la persona que hizo una promesa tenga una historia de incumplimientos reiterados. Una vez que promete, asume otros compromisos, modifica sus prioridades, se distrae con otras cosas y termina por no cumplir.

Su incompetencia no radica en su capacidad de ejecutar la acción que prometió; esta es una acción que podría hacer sin problemas. Su gran incompetencia radica en el incumplimiento de sus promesas. Cuando se observa este tipo de dificultades, se habla del dominio de la responsabilidad.

Se dice que es una persona competente, que no hubo problema de sinceridad en el momento en que prometió, pero se sostendrá que se trata de una persona irresponsable, pues no suele cumplir lo que promete.

Cuando una persona es competente y responsable en lograr lo que prometió, lo que genera es un vínculo de confianza con los demás.

La confianza se construye en base a estos dos componentes: la promesa de hacer algo para lo cual la persona se considera competente y el compromiso de que lo hará, porque se considera responsable en cumplirlo.

Los invitamos a ver el siguiente video, para que comprendan la importancia que tienen las promesas, la competencia y la confianza.

### **Video 2: Reflexiones sobre la confianza - Julio Olalla**

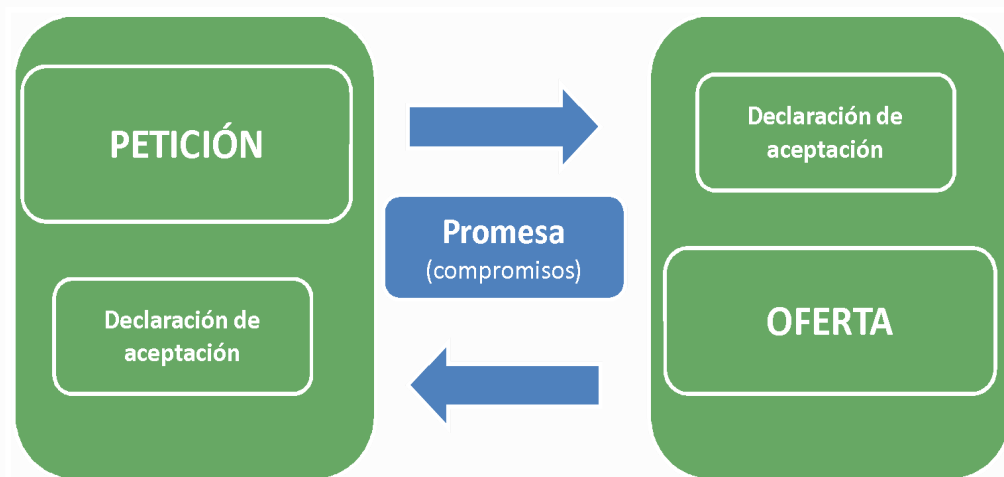
Fuente: Newfield Network Perú (5 de junio de 2014). Reflexiones sobre la confianza - Julio Olalla. [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=cx4eDu3Y7YM&t=100s>

### **3.2.3. Peticiones y ofertas**

Las peticiones y las ofertas se diferencian al establecer en diferentes personas quién hace la promesa y quién espera que la misma se cumpla.

Cuando el proceso de hacer una promesa se inicia con una petición, según puede apreciarse en la parte superior de la Figura 5, entendemos que la acción pedida, de ser aceptada, será ejecutada por la otra parte para satisfacer a quien la ha petitionado.

**Figura 5. Peticiones - ofertas - declaración de aceptación**



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, cuando este mismo proceso se inicia con una oferta –según puede apreciarse en la parte inferior de la Figura 5– entendemos que la acción ofrecida, de ser aceptada, compromete a la otra parte, que se hace cargo de la eventual inquietud del oferente.

Cuando se realiza una promesa, para que la misma sea considerada como tal, debe ser claro el tiempo o la fecha de su cumplimiento, de lo contrario, no puede ser catalogada como tal.

### 3.2.4. El ciclo de acción

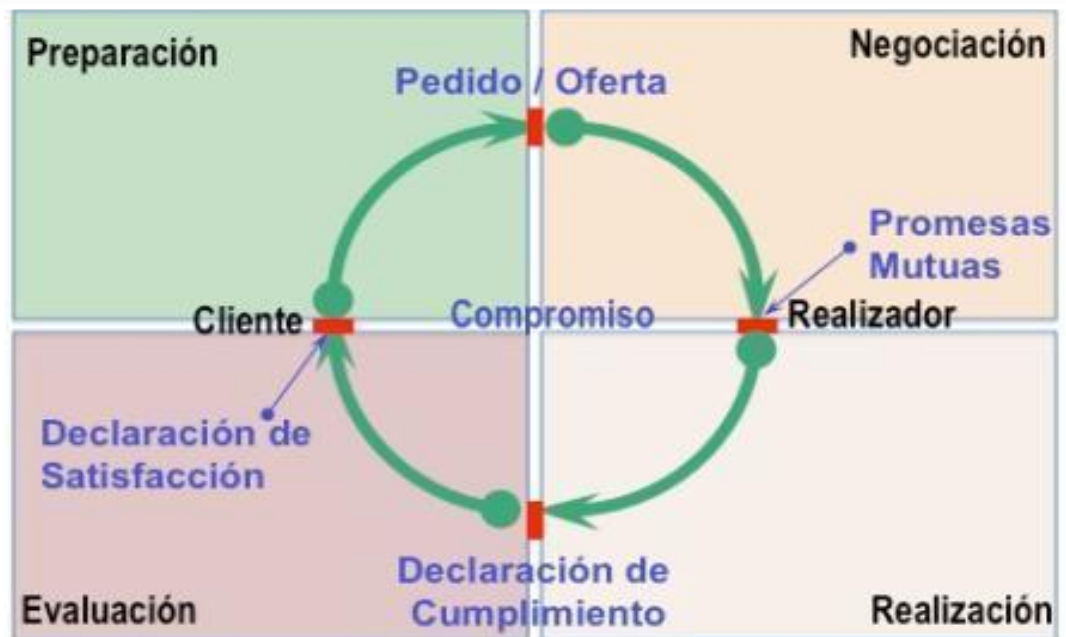
Este modelo pone en evidencia el ciclo que las personas utilizamos para conversar y ponernos en acción. Ya sea para realizar una tarea en el trabajo, en la vida social o familiar.

El ciclo de acción se basa en las peticiones y ofertas que hemos desarrollado en el punto 3.2.3 (peticiones y ofertas).

Para comprender el ciclo es necesario diferenciar dos roles que existen en el ciclo: el rol de cliente y el rol de proveedor.

Durante las conversaciones entre el cliente (emisor) y el proveedor (receptor) se darán cuatro actos lingüísticos, según puede observarse en la Figura 6 (petición u oferta, las promesas mutuas, la declaración de cumplimiento y la declaración de satisfacción).

**Figura 6. El ciclo de acción**



Fuente: [Imagen sin título sobre el ciclo de acción], (s. f.), <https://bit.ly/2VL4vFe>

Toda acción exitosa, de forma consciente o inconsciente, describe estos cuatro actos lingüísticos. Por otra parte, además de los cuatro actos lingüísticos, el ciclo de acción comprende cuatro fases (preparación, negociación, realización y evaluación).

- **La preparación:** en esta etapa se genera la preparación, que consta en la elaboración de un pedido que realiza el cliente a otra persona que es quien lo realizará (ejecutor), o también incluye la elaboración de una oferta del ejecutor al cliente.

Esta es la etapa que, a través de las diferentes conversaciones, da lugar al origen de un pedido o de una oferta, dando inicio al ciclo.

- **La negociación:** en esta etapa, tanto el cliente como el ejecutor se comprometen en la realización de lo pactado, mediante promesas mutuas. Estas se logran mediante una declaración de aceptación del pedido o de la oferta y se acuerdan los tiempos y las condiciones en que se realizarán, cumpliendo cada uno con su parte.
- **La realización:** en esta fase el proveedor es el responsable. Aquí ocurren las conversaciones que el proveedor requiere tener para la realización del pedido o la oferta para la satisfacción del cliente. Al terminar esta fase, el proveedor declara que ha completado su promesa y hace el pedido al cliente de evaluar si se ha completado a su satisfacción.
- **La evaluación:** es la etapa donde el cliente lleva adelante la evaluación del pedido realizado o de la oferta aceptada, considerando las condiciones y el tiempo en que se habían acordado. El

cliente declara si está o no satisfecho con el resultado entregado y el tiempo de ejecución.

Hemos visto en este módulo la comunicación y los acuerdos del líder con el equipo, donde se pudo apreciar que, para alcanzar los objetivos deseados, el líder debe utilizar adecuadamente el proceso comunicacional y manejar las técnicas apropiadas para lograr los acuerdos tanto a nivel individual como grupal.

En el próximo módulo abordaremos el tema del líder como coach en las organizaciones deportivas.

## Referencias

**Actos lingüísticos.** (s. f.). En *La Gerencia en las Organizaciones*. Recuperado de <https://sites.google.com/site/lagerenciaenlasorganizaciones/actos-lingueisticos>

**Asghart.** (16 de enero de 2011). *Guardiola – Claves de un buen entrenador* [video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=8S8DiSzkyqg>

**Echeverría, R.** (2000). *La Empresa Emergente*. Argentina: Granica.

**Echeverría, R.** (2003). *Ontología del Lenguaje*. Chile: J.C. Saenz Editor.

**González García, C.** (2010). *La Comunicación Efectiva*. España: Grupo Editorial Isef.

**Hayes, N.** (2013). *Dirección de equipo de trabajo*. España: Ediciones Paraninfo.

**Robbins, S. y Judge T.** (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.