



Lenguaje de empoderamiento

El lenguaje es nuestra forma primaria de comunicación. Este contiene nuestro pensamiento, refleja nuestros valores básicos y es el medio más común para intercambiar ideas y creencias. El lenguaje con el que hablamos nos permite expresar nuestros pensamientos y ocasiona que nos confundamos sobre el cómo expresar otras ideas. Sin duda, el lenguaje puede prohibirnos el comprender y entender ciertos conceptos, así como también nos puede proporcionar otros. Con su poder como el vehículo central para comunicar metas, pensamientos, planes, instrucciones, peticiones y muchas otras cosas en el panorama de negocios, el lenguaje es quizás la más importante herramienta de gestión que tenemos.

A pesar del papel central y generalizado que el lenguaje juega en la gestión y liderazgo, la gestión educativa en ocasiones presta poca atención a cómo usar el lenguaje de una manera efectiva. Algunas escuelas enfatizan la importancia del lenguaje en clases de comunicación o en la discusión de casos, pero muchos aplican pocos o ningún recurso al estudio y enseñanza del uso eficaz del lenguaje en lo que se refiere a las situaciones de gestión práctica.

Los próximos directivos y líderes frecuentemente y -a veces sin darse cuenta- abusan de los principios del lenguaje efectivo y al hacer esto, debilitan su habilidad para gestionar y liderar. Pueden usar frases que aprendieron en el hogar, en su vecindario o en el trabajo que pueden ser contraproducentes en su intento por motivar, explicar, describir o evaluar. Cuando esto ocurre, puede presentarse una falta de comunicación, un malentendido o una confusión, como mínimo. Peor aún, el mal uso del lenguaje puede afectar y actuar de manera opuesta a lo que se tiene planeado. En situaciones de crisis a corto o largo plazo, el lenguaje puede crear o destruir la credibilidad y la eficacia organizativa de una persona.

En el último cuarto del siglo XXI, el "empoderamiento" como concepto y como técnica de gestión ha obtenido gran atención. El interés se debe, en parte, al creciente entendimiento de que la gente —todo tipo de gente, incluyendo a los trabajadores y a los empleadores— se rehúsa a ser esclavizada y a no tener poder. Por el contrario, durante este periodo, hemos observado alrededor del mundo —en continentes, países y en organizaciones— que la gente



exige ser vista, ser reconocida y tratada con dignidad, a ser escuchada y a participar en las decisiones que moldearán su vida.

Podemos concluir, de los eventos de los 80's y 90's , que la gente que vive y opera bajo sistemas que los mantienen sin poder y los alejan de expresarse y de desarrollar sus talentos, sus opiniones y sus habilidades eventualmente se resistirán a esos sistemas y trabajarán para crear nuevos que les permitan tener esos derechos. Se dice que estos nuevos sistemas "empoderan" a aquellos que viven debajo de ellos, pero en realidad son sistemas que simplemente reconocen al poder que es disfrutado por la gente. Sin embargo podemos hablar de un "proceso de empoderamiento", una serie de pasos y eventos que distribuyen el poder de una manera más uniforme entre los miembros de la organización.

¿Por qué los directivos y líderes buscan empoderar a su gente? La respuesta resulta sencilla y a la vez compleja. La respuesta sencilla es que la gente que no siente que comparte el poder en una organización o institución de forma adecuada, eventualmente la reestructurará. El proceso puede tomar meses, años o décadas para completarse, pero con el tiempo se encontrarán maneras de redistribuir el poder de una forma más equitativa. Durante esas reestructuraciones el viejo poder es normalmente desmantelado.

Por lo tanto, el interés de los líderes y directivos actuales se encuentra en buscar formas para compartir el poder y de esta manera conservarlo. Mientras más poder compartes, más poder ganas, esa es la paradoja. La complejidad es encontrar cómo compartir el poder sin darlo por completo y cómo compartirlo de manera que refuerce a la institución en lugar de deshacerla.

La gente puede empoderar a otros de diversas formas. Pueden impartir conocimiento, pueden enseñar habilidades, pueden expresar confianza, pueden brindar información importante o simplemente pueden escuchar —y, al hacerlo, se le da poder al hablante controlando el tiempo del oyente. También pueden conferir autoridad al reconocer y legitimar puestos y poder a través de recompensas financieras.

El lenguaje tiene un papel tremendo en el proceso de empoderamiento. En el plano de liderazgo, el lenguaje eficaz es lenguaje de empoderamiento. El lenguaje de empoderamiento instruye a los oyentes; los deja con un mayor sentido de capacidad, una gran visión de lo



posible, un enorme deseo de éxito y crecimiento, un rango más grande de influencia y una mejor sensación de identidad. En los negocios, los directivos están aprendiendo más que nunca que el lenguaje que uno usa, las palabras que uno selecciona, las frases que uno transmite —todo eso hace una enorme diferencia a la hora de cerrar un trato, al cimentar una relación o realizar un compromiso. A medida que uses un lenguaje de empoderamiento, podrás encontrar que los superiores, asociados, subordinados, clientes y proveedores responderán a tu influencia de una manera mejorada y más abierta.

Sin embargo, en un sentido, una persona no puede empoderar a otra. La gente tiene tanto poder como son capaces de sentir e implementar. El maquillaje psicológico de una persona con voluntad, identidad y misión firme puede no necesitar estimulación ni reforzamiento. Por el contrario, en otra persona, el sentido de identidad y valor pueden ser tan bajos que cualquier intento por empoderarla o fortalecerla será inútil. De este modo, el concepto de empoderamiento debe incluir cosas hechas por otros y por uno mismo. En otras palabras, mientras podemos aprender conceptos, principios y herramientas para empoderar a otros, no podremos ayudarles a menos que estén listos, capaces y dispuestos a recibir esos esfuerzos.

Esta nota explora algunos principios del lenguaje de empoderamiento. Aunque no todos los aspectos del lenguaje de empoderamiento puedan ser discutidos aquí por completo, la nota remarcará principios básicos que los directivos pueden practicar y usar a diario en su comunicación en el trabajo, o en cualquier otro lado. Además, aunque los mensajes también son enviados de manera no verbal, nosotros nos referiremos al "lenguaje" como la elección de palabras, ya sean escritas o verbales para comunicarnos con los demás.

Escuchar contra hablar o el pensamiento preocupado

La primera, y en ocasiones la más poderosa, forma de empoderar a otros al comunicarnos es al escucharlos. Cuando uno escucha —totalmente, de forma genuina, con interés y sin procesar en el fondo los intereses propios —uno envía al hablante un mensaje de preocupación, respeto y dignidad. El mensaje dice: "Eres importante. Tienes algo importante que decir. Tienes mi atención." Este mensaje empodera a los hablantes; los anima y les ayuda a tener el coraje para seguir hablando de manera fuerte, honesta y poderosa.



Muchos directivos y ejecutivos olvidan el principio de que escuchar empodera. En algún punto de la línea de ascenso en la organización comienzan a pensar que la gente de abajo no tiene nada valioso que ofrecer y cada vez escuchan menos. El resultado es peligroso. Puede llevar a una compañía a un pantano burocrático. Jack Welch, presidente de General Electric Company, redescubrió el principio de escuchar cuando visitó un seminario de ejecutivos que se llevaba a cabo en el centro de entrenamiento de la compañía en Crotonville (Nueva York) a inicios de los 80's. Al responder a preguntas de los miembros del grupo, muchos de los cuales no conocía, se vio arrasado por la franqueza, poder y utilidad de sus opiniones y preguntas. Se dio cuenta que los rangos bajos de la organización tenían —reprimidas— miles y miles de ideas que podrían ser de gran utilidad para la compañía. Welch también se dio cuenta que tanto él como otros altos directivos habían perdido la conciencia de las preocupaciones e ideas que los gerentes y empleados de menor categoría tenían para poder mejorar la compañía. En parte, como resultado de esta experiencia, Welch comenzó un esfuerzo a través de la corporación y pidió a los líderes de negocios de cada división que se colocaran al frente de un grupo de 50 o más empleados (entre ocho y 10 veces al año) para escuchar lo que tenían que decir sobre cómo la compañía ayudaba a sus clientes y a su trabajo. El mensaje era claro: los directivos debían aprender a escuchar de nuevo.

A menos que tengas un deseo genuino para entender el punto de vista de tu hablante, escuchar será algo difícil de hacer por períodos largos. Concentrarse y poner atención a otra persona es un trabajo difícil. A muchos de nosotros se nos escapa el hablar o decir algo, comentar cosas con las que nos sentimos cómodos en lugar de escuchar lo que el hablante quiere decir. Cuando apáticamente dejamos de escuchar o sólo buscamos una oportunidad para mostrar nuestro punto de vista, le enviamos mensajes inadvertidos al hablante diciendo que lo que nos tiene que decir ya no tiene importancia.

El renombrado consultor y autor Steven Covey ha enseñado por 20 años que la comunicación eficaz sigue el principio de: Primero trata de entender, después de ser entendido. Este principio revierte el patrón de comunicación básica que mucha gente, en especial los directivos y gerentes suelen usar, es decir: habla ahora y (si acaso) escucha después. Los ejecutivos están acostumbrados a ser escuchados en lugar de que sea al revés. La consecuencia de hablar primero y escuchar después es que los compañeros y subordinados



sienten que sus comentarios valen menos que los tuyos y esta conclusión los debilita. Si escuchas primero, estarás empoderando a la otra persona.

Aceptar contra rechazar

Cuando aceptas lo que uno tiene que decir, estás empoderándolos. Al contrario, cuando rechazas lo que otros dicen los debilitas. Si rechazas la mayoría de lo que los demás hacen, perderán el interés en hacer lo que se les pida. Este resultado puede detener su crecimiento profesional y perjudicar tu capacidad para realizar su trabajo junto a otros. Si te aseguras de aceptar una parte considerable de lo que los otros hacen, podrán ver que trabajan de forma aceptable a tus estándares y con esto los empoderas. El principio de aceptación surge del principio comprobado de motivación que las personas no intentarán hacer lo que no creen que puedan hacer. Si tu retroalimentación es constantemente crítica y negativa, la gente dejará de intentar. Cuando esto ocurre, su poder para crecer disminuye de forma considerable.

Aclarar contra asumir

La claridad de comunicación tiene una relación con el empoderamiento en forma de U invertida, cómo se muestra en la **Figura 1**. Si no se especifica correctamente una tarea a un subordinado puede que no entienda lo que se le pide, lo que es debilitante. Si se sobre especifica una instrucción, se elimina la discreción que un subordinado tiene para realizar una tarea, lo cual también es un debilitamiento. Una claridad de mediano rango que describe el

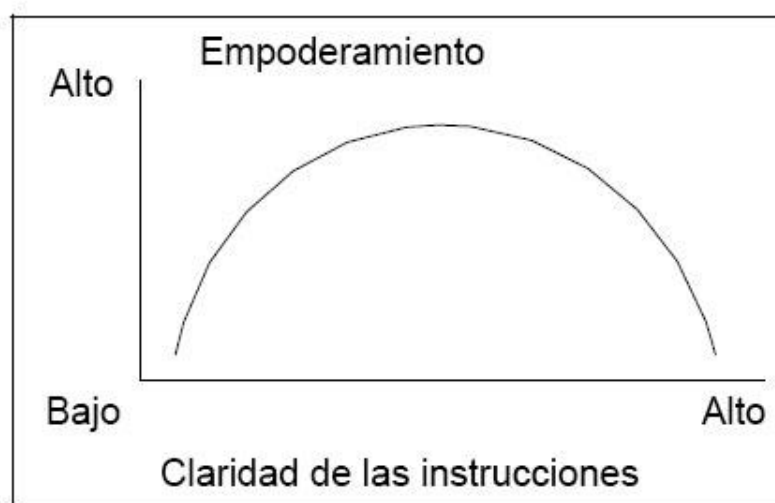


Figura 1



trabajo, el estándar de aceptación y el tiempo de entrega es el acercamiento que más empodera a los subordinados. Además si un empleado quiere discutir o negociar estas características, el darle la oportunidad también lo empodera. Si se comunica el qué, el cuándo y el estándar de calidad de forma clara, más personas podrán encontrar caminos para cumplir con sus asignaciones.

En algunos escenarios, como en las negociaciones, quieres que tu comunicación sea vaga y nada específica. Sin embargo, en una presentación gerencial una comunicación oscura puede ser desastrosa. Algunos argumentan que una comunicación poco clara permite al líder sacar provecho de la confusión que resulta de ella; los líderes pueden decir ideas vagas y luego hacer lo que se les plazca. Este intento por engañar, de forma parcial o completa, es un tipo de manipulación que debilita. La manipulación debilita tanto al líder como al seguidor. Primero, el seguidor es debilitado ya que es manipulado para hacer cosas que no escogió hacer de forma libre; y segundo, el líder es debilitado cuando la gente se entera que ha sido manipulada -lo cual siempre sucede- y su voluntad para confiar y obedecer o seguir se ve disminuida o eliminada.

Los comunicadores empoderados hablan de forma clara y saben lo que quieren. Por supuesto, este tipo de comunicación requiere que seas claro en lo que crees y lo que quieres. Sin tus creencias y deseos claros en mente no podrás ser claro sobre lo que quieres que hagan los demás. Obtener esta clase de claridad puede requerir de horas de autoanálisis, pensamiento, meditación y visión. Algunos líderes están muy "ocupados" para este tipo de trabajo y como resultado su comunicación es débil.

Los comunicadores empoderados aclaran no sólo lo que quieren sino también lo que otros piensan. Este deseo de entender aclarando las cosas es algo común para la habilidad de escuchar; comunica al hablante un interés genuino en lo que se dice. En un modo de clarificación uno usa frases como "Acaso quisiste decir que..." o "Así que crees que... ¿Es eso correcto?" para confirmar el entendimiento. Aclarar la comunicación retrasa el inicio de conversaciones porque uno está constantemente revisando si el otro lo "entendió" de forma correcta —como el hablante pretende comunicar el mensaje desde un principio. Este acercamiento en ocasiones ahorra tiempo del otro lado de la conversación porque ambas partes tienen una idea clara sobre el pensamiento del otro.



Invitar contra ordenar

Las órdenes degradan al receptor. Implican que el receptor no es lo suficientemente inteligente para tomar decisiones sobre su comportamiento. Por supuesto, en situaciones de crisis, el grupo puede necesitar un líder que de las órdenes. Cuando se escucha el silbido de la artillería aproximándose no es tiempo para detenerse y discutir opciones de comportamiento alternativo. Por lo tanto, las órdenes frecuentemente sirven a corto plazo. Muchos negocios no tienen situaciones que requieran una respuesta de tres a cinco segundos, sin embargo muchas operan como si fueran organizaciones de combate o cuasi-combate en las que las órdenes de arriba hacia abajo son el método de comunicación más común. Ya que el ordenar sirve por un tiempo muchos sienten que practicar esto es el camino más rápido y eficiente —y sin duda, el único — para manejar un negocio. Los directivos encuentran muchas razones para que esto sea "cierto". ¡La gente (los empleados), según dicen ellos, quieren saber quién está al mando!

Aún así, cada uno carga consigo la semilla del debilitamiento y de su propia destrucción. Además de su contenido, las órdenes traen un mensaje secundario: "No piense, no hable, no me de problemas, sólo haz lo que te diga", lo cual resulta debilitante. Con el tiempo, esos mensajes erosionan el compromiso del receptor hacia el líder, la organización y su propósito. Cuando estas órdenes violan un valor central del receptor, él o ella en ocasiones se rebelan de forma violenta sorprendiendo a quien da las órdenes y lanzando la organización al caos.

Las órdenes tienen varias características en común. Suelen depender de una base de poder coercitivo o legítimo en lugar de que ser en la razón o recompensa. Las órdenes tienden a omitir a la razón y dejar poco o nada de espacio para la elección. Suelen ignorar las explicaciones de las consecuencias generales (de la organización), con frecuencia asumiendo que el receptor no es lo suficientemente brillante para entender, o que no le interesa o que "no necesita saber". Las órdenes también implican amenazas individuales específicas. La orden "¡Haz esto!" siempre lleva consigo un "De lo contrario..." implícito. Quien da las órdenes decide dejar ambiguo el "De lo contrario..." para que el receptor proyecte su peor miedo en el vacío y de esta manera motivarlo a cumplir. Mientras que estas características son parte del por qué las órdenes resultan efectivas a corto plazo o en situaciones de emergencia, también las hacen debilitantes.



Una alternativa al dar órdenes es la invitación. Las invitaciones empoderan porque traen un mensaje de respeto para el receptor. Le permiten al receptor elegir de forma libre. En este sentido, las invitaciones se basan en principios. Un principio es una verdad condicionada con consecuencias. Podemos establecer principios de la forma: Si A, entonces B. Las consecuencias de aceptar o no una invitación basada en un principio pueden ser tan serias para el receptor como las de una orden ("Si eliges no unirte a nuestra empresa estarás trabajando en otro lado, porque nosotros nos dirigimos hacia este lado"), pero el acercamiento es diferente de una manera significativa. Las invitaciones dejan la autoestima del receptor intacta y, de hecho, los alienta a ejercer su capacidad de toma de decisiones y sus valores, ambos siendo elementos empoderadores.

No todas las invitaciones son aceptadas; existe una diferencia entre las invitaciones eficaces y las ineficaces. Las invitaciones eficaces tienen al menos tres partes: un fundamento, una solicitud (con componentes tanto lógicos como emocionales) y un seguimiento.

Para comenzar una invitación eficaz uno debe recordar que el poder subyacente de las invitaciones reside en reconocer el derecho del receptor a elegir. El reconocimiento de ese derecho inmediatamente sugiere la necesidad de explicar al receptor por qué la invitación es conveniente para el individuo, para la organización o ambos. Un "Porque yo lo digo", es insuficiente, se basa en un poder legítimo (no en la razón) y por lo tanto debilita. El receptor sólo puede tomar una buena decisión cuando entiende las justificaciones y las consecuencias potenciales de aceptar o rechazar una invitación. Esta necesidad de aclarar la elección fuerza al invitante a estar seguro, y a ser claro, del por qué deben hacerse las cosas en primer lugar. La justificación debe ser más que un "Tengo una corazonada". Uno espera más que eso pero, si este es el caso, esa información será recibida y el receptor determinará la confianza de la invitación basándose en los resultados que ha tenido con el invitante. Si el receptor cree en ello, tiene confianza y respeta al invitante, una corazonada será más que suficiente para obtener una respuesta entusiasta. La justificación de una invitación eficaz incluye una descripción de las consecuencias de la elección. Por lo tanto, las invitaciones son una fuerte influencia porque, en cierta parte, informan y requieren de una decisión.

La justificación de una invitación eficaz también incluye un componente emocional/social. El componente emocional/social expresa el compromiso del invitador a la invitación y confirma



al receptor como la mejor persona para el trabajo: "¡Creo que tú eres la persona indicada para este trabajo y quiero que tú lo hagas!"

La segunda parte de una invitación eficaz es una solicitud clara. Después de describir la justificación, un invitante eficaz hace explícita la solicitud. En lugar de darle vueltas o de dar la solicitud con lenguaje burdo, el invitante eficaz hace la solicitud de forma directa y espera una respuesta. Este momento puede ser en ocasiones conmovedor; puede haber electricidad en el aire —una electricidad que viene inicialmente de ser vulnerable al rechazo al hacer la solicitud; en segundo lugar, de ser consciente de que el receptor está a punto de revelar sus verdaderas conclusiones y sentimientos; y en tercer lugar, del silencio entre ambas partes mientras el receptor considera su respuesta. A veces los directivos evitan este momento de la verdad; resulta demasiado emocional, muy pesado y muy confrontativo. Sin embargo, el invitante eficaz se da cuenta que a menos que se confronte al receptor en este nivel de compromiso emocional y personal, ambos serán incapaces de conectarse con la parte personal que asegurará una calidad alta y un trabajo confiable.

Hacer una solicitud explícita requiere aclarar las tareas. En ocasiones la gente no sabe qué hacer porque no se les ha pedido que lo hagan. La gente no lee la mente. Un gerente puede decir "Bueno, si tuvieras iniciativa e interés habrías visto a tu alrededor y sabrías lo que necesita hacerse, ir y hacerlo. ¡Eso debía hacer yo cuando era más joven!" Claramente el tomar la iniciativa para hacer lo que se necesita es algo bueno. Pero aún el mismo gerente aceptaría que si alguien le hubiera dado un poco más de guía, sus esfuerzos anteriores hubieran sido mucho más efectivos.

Entrenar y enseñar son parte del papel de gestión. Los directivos actúan como entrenadores, mentores, guías e instructores, lo sepan o no. Los subordinados están constantemente observando y concluyendo. La única pregunta es si el directivo enseña lo que quiere enseñar. Un directivo empoderado toma un papel activo de enseñanza, recordando que los otros no pueden leer la mente y que no tienen la misma experiencia o antecedentes que él. Los directivos empoderadores asumen que una parte de su trabajo es el explicar, enseñar y de simplemente invitar a una persona a realizar algo. Todos hemos asistido a bailes donde hay varias personas paradas al lado de las paredes. Muchos de ellos se encuentran ahí por la sencilla razón de que no han sido invitados a bailar. En las organizaciones, en ocasiones



olvidamos que podemos caminar hacia la persona y hacer la invitación a involucrarse de alguna manera en específico. Y al igual que con las invitaciones a bailar, en ocasiones nos alejamos de ellas.

Finalmente, una invitación eficaz requiere de un seguimiento. Debe existir una rendición de cuentas para que la credibilidad un invitante se mantenga. Sin un seguimiento el receptor pronto llegará a la conclusión de que el invitante no es serio, que no le interesan las invitaciones que él hace o incluso que sólo está generando trabajo pesado. El seguimiento no tiene un sustituto. Muy pocos harán lo que se les pide por su cuenta pero mucha gente, y con mucha razón, necesita entregar cuentas del trabajo para el que se les ha invitado. La analogía social sería como el hacer una cita, hablar de forma clara y persuasiva hasta que la otra persona accede a ir y luego no presentarse; o salir una vez y no volver a llamar. El impacto de ambos resultados resulta tan fuerte en el receptor que las invitaciones subsecuentes probablemente serán con consideradas con un poco de desprecio.

El seguimiento puede incluir un entrenamiento —revisiones periódicas para saber cómo van las cosas, la solicitud de preguntas, la aclaración de objetivos, la revisión de la justificación, entre otras. De esta manera, la tarea se vuelve un esfuerzo de equipo mas que un ejercicio de "nadar o hundirse" —en el cual, por cierto, mucha más gente de la necesaria se hunde.

Aquí hay un ejemplo de la invitación para ilustrar los elementos básicos: "Nuestro registro de entregas es bajo. Constantemente nos encontramos atrasados en los cargamentos y parece que en varias ocasiones nos arrastramos para completar los pedidos urgentes que a su vez se entregan apenas a tiempo o un poco tarde. Nuestros competidores no parecen lidiar con este serio problema. Necesitamos a alguien que reúna a un equipo y encuentre el por qué sucede esto y que recomiende acciones que necesitamos para solucionar el problema. Sé que estás ocupado y con mucho trabajo, pero lo he considerado cuidadosamente y creo que tienes una serie de talentos y habilidades que te hacen la mejor persona para realizar este trabajo. Si estás de acuerdo, me gustaría tener un reporte en dos meses durante mi junta de personal. ¿Podrías hacerlo?

Por supuesto más detalles pueden describirse —el tiempo que durará el proyecto, cuáles son las condiciones para invitar a más personas a formar parte del equipo, desde qué fecha se



necesita el reporte —pero los tres elementos básicos (justificación, solicitud y seguimiento) se encuentran ahí.

Lenguaje descriptivo contra lenguaje sentencioso

El lenguaje sentencioso por lo general debilita al receptor. Las expresiones sentenciosas son afirmaciones evaluativas que categorizan a una persona en términos de su valor. Aún cuándo los juicios son positivos, estos pueden dejar en el receptor un inquietante sentido de que es observado y evaluado, lo cual puede resultar debilitante porque el receptor puede pensar en cuál será la próxima evaluación. En este sentido, los juicios, especialmente los juicios constantes, suelen debilitar a la gente.

Considera la dinámica de la fabricación de conclusiones:

Observamos un evento. De manera inmediata comparamos ese evento con nuestra lista interna del cómo deben ser las cosas —las expectativas, las creencias, las suposiciones, y los valores que todos traemos con nosotros en nuestras mentes y nuestros corazones. Si el evento es igual a cómo creemos que debe ocurrir, concluimos que las cosas son como deben de ser y no nos preocupamos. Si, de lo contrario, percibimos un espacio entre lo que vemos y lo que deberíamos ver, tenemos un problema; algo no está bien. Es ser conscientes si las cosas están bien o no es una conclusión.

Si nos enfocamos en el lado del supuesto de esta dinámica, tendemos a producir conclusiones que se vuelven juicios. Cuando nos enfocamos en la observación o en el evento en esta dinámica tendemos a fabricar conclusiones que son descriptivas. En parte, esto tiene que ver con observar al mundo de una forma más severa a través de nuestros prejuicios o ser más abierto a las realidades tal y como son; la gente varía en esta dimensión. (Para más información ver el indicador de tipo Myers-Briggs).

En ocasiones apresuramos nuestras conclusiones. Llegamos a una respuesta de "bien" o "no está bien" basándonos inicialmente en nuestras suposiciones y una breve observación. Estas conclusiones suelen ser sentenciosas en su naturaleza. Si estas conclusiones apresuradas



motivan nuestro comportamiento, nuestro discurso, nuestro lenguaje corporal o nuestras expresiones faciales, por lo general comunicaremos una evaluación o un juicio.

Los juicios colocan a la gente en cajas en nuestras mentes y, se refuerza con el tiempo, en la mente de los demás. Cuando a la gente se le repite tantas veces que es estúpida, comienza a creerlo, lo sean o no.

Cuando las conclusiones se basan en información descriptiva más que en juicios pueden empoderar y provocar cambios en el comportamiento de los demás. Poder distinguir entre afirmaciones evaluativas o descriptivas es un paso importante para aprender cómo usar el lenguaje de empoderamiento. La **figura 2** muestra algunos ejemplos de una afirmación sentenciosa negativa. La naturaleza sentenciosa de esta afirmación lastima al receptor. Así mismo, tienden no sólo a exagerar sino también a ser falsas. ¿Quién puede decir que la otra persona no tiene empuje? Quizás aún no hemos encontrado ese aspecto en la vida que motiva a esa persona. El lenguaje sentencioso supone que el hablante puede y ve la verdad absoluta, cuando esto es raro que ocurra. Nosotros vemos desde una perspectiva superior, una plataforma construida con años de experiencia y entrenamiento así como por la posición en la organización y el acceso a la información. De nuevo, si nos enfocamos en nuestros prejuicios, tendemos a producir juicios; si nos enfocamos en información externa tendemos a producir descripciones.

Figura 2. Ejemplos de afirmaciones sentenciosas negativas.

¡Eso fue estúpido!
¡Eres despreciable!
¡Deberías saberlo!
Nunca podrás hacer eso.
No tienes lo necesario.
Eres ambicioso.
Un buen gerente no haría eso.
Es el peor que he visto.



El lenguaje descriptivo es más poderoso que el lenguaje sentencioso al tratar de unir lo positivo y lo negativo. El lenguaje descriptivo presenta eventos tan objetivamente cómo es posible y minimiza los matices y los trasfondos de la evaluación de valores. Este lenguaje no excluye una descripción de las consecuencias, ya que cada comportamiento trae consigo consecuencias. Sin embargo, tendremos un mayor impacto en la gente cuando describamos los eventos y los resultados o consecuencias de dichos eventos que si prejuzgamos los eventos. El lenguaje descriptivo busca acercarse al evento con la visión de una cámara; ve y reporta sólo lo que ve, no hace afirmaciones sobre el valor o la falta del mismo. Cuando el juicio se deja a un proceso de fabricación de conclusión conjunta, el oyente puede resultar más receptivo para aprender, elegir y cambiar su comportamiento.

No malinterpreten. El punto no es si existe el bien o el mal en el mundo o en el comportamiento de los subordinados. El punto es si tu habilidad para gestionar y mejorar se verá mejorada si usas un lenguaje descriptivo en lugar de uno sentencioso. El lenguaje descriptivo empodera; enseña; fortalece; aclara. El lenguaje sentencioso pone a la gente a la defensiva y los debilita.

Aquí hay un ejemplo de lenguaje descriptivo cuando se necesita comunicar un cambio.

En nuestra reunión de la mañana, dijiste algo que citaré "Las mujeres no tienen el derecho a asistir a esta junta". Cuando hiciste esa afirmación, muchas personas en la habitación, incluyéndome, se sintieron ofendidas. Creo que tu capacidad de trabajar con esas personas ha disminuido un poco. Es posible que sean más cuidadosas contigo y no están tan dispuestas a trabajar contigo cuando el trabajo lo demanda. Quisiera hablar contigo de ello. ¿Está bien? ¿Sabes a qué me refiero?

En este ejemplo el hablante confronta a su colega sobre un comentario hecho temprano en el día. El hablante da una retroalimentación actual, descriptiva, centrada en las consecuencias y alienta a solucionar el problema de manera conjunta. Aunque esta retroalimentación pudiera generar actitud defensiva por parte del receptor, resulta menos violenta y debilitante que si el hablante dijera: "¡Tú, sexista! ¿Cómo puedes decir algo así? ¿Acaso tienes la sensibilidad de una serpiente?



La **figura 3** contiene una columna con el lenguaje sentencioso y otra con el lenguaje descriptivo. Varias de las situaciones se han dejado en blanco para que practiques el parafrasear los comentarios sentenciosos y descriptivos. Ve si puedes hacerlo.

Figura 3. Ejercicios para distinguir los juicios y las descripciones.

Juicios

1. ¡Eso fue estúpido!
- 2.
3. ¡Eres un racista!
- 4.
5. ¡Muestra lo que sabes, hombre!
- 6.

Descripciones

1. En nuestra junta comentaste que el jefe no estaba bien preparado.
2. Tú dijiste que una curva exponencial es plana.
- 3.
4. Tu presentación fue apoyada por al menos el 75% de los presentes.
- 5.
6. Cuando miras hacia abajo, hablas suavemente y no mueves tus manos, la gente tiende a pensar que eres tímido o que te falta confianza.

Afirmar contra no estar conforme

El lenguaje de empoderamiento afirma; deja al receptor con un sentido de valor propio y la reafirmación de que su existencia y su trabajo son valiosos. Las afirmaciones son declaraciones que reconocen la existencia, los derechos, los valores y las preferencias de otra persona. Las declaraciones replantean lo que puede pasarse por alto o que se ha dado por sentado.

Ya que el lenguaje de afirmación ha sido escrito para una gran variedad de escenarios (algunas veces sin cuidado alguno) y ha sido usado para el humor, algunas personas descartan el uso de la palabra "afirmación" para el vocabulario psicológico o sus ramificaciones de pensamiento



ligero. No arrojes al bebé con todo y tina. A la gente le gusta sentirse bien con ellos mismos. Cuando usas un lenguaje que de forma acertada y genuina contribuye al sentido de bienestar de la persona, tú estás afirmando y empoderando a ese individuo. El uso superficial de la técnica al hacer frecuentes declaraciones como "Valoro tu humanidad" o "Tienes el derecho de estar aquí y tener tu espacio", usualmente es trivial y debilita el principio de que las afirmaciones refuerzan a las personas.

Terminaciones y rendición de cuentas contra los estados incompletos y la falta de resultados

Los estados incompletos nos consumen. El no completar es algo que hemos prometido hacernos o a alguien más, pero que aún no hemos hecho. Consumen energía y atención del presente y el futuro. Llenan nuestras mentes, enfrían los pensamientos creativos y nos arrastran al pasado. Cuando damos instrucciones o realizamos una invitación comenzamos una actividad que por un momento estará incompleta. Si no seguimos los compromisos que solicitamos, esas solicitudes sin resolver atraen el enfoque y la energía de nuestros subordinados y las alejan de otras actividades. Se alojan detrás de la mente como hoyos de drenaje para los pensamientos y la energía.

No quiero decir que todos los trabajos (ciertamente no los proyectos de mayor capital, por ejemplo) deban realizarse de forma inmediata. Algunas cosas toman un tiempo considerable y requieren un esfuerzo persistente bajo largos periodos de tiempo. Uno no puede hacer que el pan se esponje de inmediato. En la vida productiva es necesario tener algo de paciencia y tolerancia a los trabajos incompletos. Aún así podemos crear entregas a corto plazo para recuperar un sentido de movimiento. La vida misma puede ser el objeto incompleto más grande, ya que no finaliza hasta que morimos, pero algunos de nosotros sentimos una ansiedad de debilidad porque no está completamente terminada. Podemos identificar y cumplir porciones de tareas muy grandes y el logro de esos peldaños son empoderantes y energizantes.

Obviamente, hay dos caminos para acabar con las cosas incompletas: podemos eliminarlas o completarlas. Existen implicaciones para estas dos estrategias para ambos individuos y para las relaciones laborales. Ocasionalmente, todos necesitamos hacer una limpieza personal y



profesional para examinar los proyectos no terminados en el hogar y en el trabajo. De esta manera podemos terminarlos o hacer una nueva elección para no hacerlos más. Esta revaloración toma tiempo y valor; puede no ser fácil el dejar ir viejas metas, proyectos, esperanzas, inicios o sueños que nunca empezaron y moverse a algo más productivo e inmediato.

Por lo general en la gestión de estados incompletos personales sólo nos tenemos a nosotros mismos o a amigos cercanos que nos ayudan a manejarlos. Una forma de comenzar es yendo al armario y tirar toda la ropa que no has usado desde el año pasado. Esto puede proporcionar un inicio simbólico para identificar las cosas que se encuentran incompletas en tu vida y que están royéndote día a día. Cuando sientas que los estados incompletos te drenen puedes revisar lo que son y reevaluar si valen o no la pena hacerlos. Si no, no los hagas y ¡tíralos! Sin embargo, ten cuidado de no "sacar al bebé con todo y tina". Deshacerse de relaciones o rutinas que han funcionado y dado una regularidad y estabilidad sólo por la emoción de comenzar algo nuevo no es de lo que estamos hablando. Deshacerse de proyectos personales incompletos es una extraordinaria experiencia de empoderamiento. Uno tiene el sentimiento de tener de nuevo el control, de ejercer una preferencia, de renovación, de elegir en lugar de responder a una estructura de vida. De la misma forma en que podemos remover estados incompletos físicos (como tela que nunca se tejió, madera que nunca se trabajó, zapatos que nunca se usaron), también podemos remover estados psicológicos incompletos al decir lo que por años no se ha dicho o al renegociar relaciones.

En la vida de una organización podemos ayudar a los subordinados a gestionar sus estados incompletos. Los directivos deben asegurarse que cada tarea, cada invitación, solicitud e instrucción sea seguida. Pedir un reporte, revisar los resultados u ofrecer una nota de "Trabajo bien hecho" o "Aquí está el siguiente paso" son marcadores importantes para remover el sentimiento de lo incompleto y empoderar a alguien para seguir adelante. Los directivos que por cualquier razón ignoran el seguimiento colocan la manguera que drena la energía de la gente y la organización, obstaculizando así su efectividad. La gente a la que se le dan tareas que nunca tienen un seguimiento comienzan a generar preocupaciones: "¿Mi jefe alguna vez me preguntará algo sobre esto? Quizás, quizás no. ¿Debo seguir trabajando en esto? Quizás, quizás no." Como directivos, debemos recordar que al hacer reportes y revisiones periódicas los elementos incompletos se reducen; y esto empodera a tus subordinados.



Decir la verdad contra la manipulación y la mentira

En mi experiencia, no hay un tema más acalorado en una discusión que el de decir la verdad. Recuerdo un seminario donde gente de la misma industria (pero de diferentes compañías) literalmente se gritaban a través de la sala y golpeaban en las mesas al discutir si uno debe o no decir la verdad en los negocios. Algunos argumentaron que si uno dice la verdad el resto del mundo se aprovechará y te dejará fuera del negocio. Otros argumentaban que si no se dice la verdad, los clientes (proveedores, financiadores, etc.) no regresarán. Los negocios, dicen ellos, es un fenómeno social construido bajo los cimientos de la honestidad y la confianza.

En este tipo de confrontación, los participantes a menudo hablaban de un tema más ligero (¿más seguro?) en un intento por calmar la discusión. "Consideren", decían ellos, "cuando sus esposa aparecen con un nuevo coordinado y pregunta si les gusta. La ven y piensan '¡Eso es feo!' ¿Qué es lo que dicen? ¡La verdad lastimará!" Mientras tú consideras tu respuesta a esta pregunta, te invito a pensar en los efectos a largo plazo y corto plazo. El no decir la verdad por lo general lleva a una malinterpretación cada vez más profunda que eventualmente acabará en resultados catastróficos. Mi tesis es que la verdad libera y empodera mientras que la mentira es contraproducente, lastima y debilita. El mentir, al igual que el no completar, drena. Una gran cantidad de energía se usa en recordar, sostener, apuntalar y restablecer verdades a medias, partes de una verdad o mentiras completas. Es mucho mejor estar en paz con los hechos y no estar constantemente preocupado en reconstruirlos.

No hay crecimiento en la mentira ni poder a largo plazo en el engaño. Sólo afrontando la realidad la gente puede entender quiénes son y cómo lo ven los demás; así se tomará una decisión que afronte a la realidad. Cuando los directivos construyen organizaciones o equipos a su alrededor que filtran y acomodan la verdad por el bien del confort o el miedo (o cualquier otra razón), ellos pierden la capacidad de competir, de crecer, de mejorar y de volverse más fuertes.

Sin embargo, la verdad, si bien puede lastimar a corto plazo, empodera. Recuerdo una conversación con el vicepresidente ejecutivo de una importante compañía de seguros de



Nueva Inglaterra quien, al recibir nuevas asignaciones, se le mostraron las instalaciones de la compañía. Después de un corto periodo, concluyó que el hombre a cargo de los edificios no hacía bien su trabajo. Revisó los archivos del gerente y descubrió un historial de traspasos laterales y destituciones a lo largo de su carrera y concluyó que el hombre había sido transferido por toda la compañía gracias a su pobre desempeño y comportamiento en al menos 12 ocasiones. Después de varios intentos de asesorar al hombre, el vicepresidente finalmente lo llamó y le dijo que sería despedido debido a su bajo desempeño —que no iba a ser transferido a otro lado en la compañía, ni que seguiría con el patrón de otros gerentes de no encarar la verdad: un bajo desempeño. El hombre salió enfurecido y se retiró de inmediato. Dos semanas después, regresó para decir, de forma humilde, que había estado pensando el asunto una y otra vez y quería agradecer al vicepresidente. "Usted es la primera persona en mi carrera," dijo "que ha tenido el coraje de decirme la verdad. Creo que puedo hacerlo mejor y quisiera una oportunidad para probárselo." Ellos llegaron a un acuerdo por un tiempo de prueba y el resultado afortunado fue que el hombre mejoró.

Si crees que decir la verdad es lo mejor, entonces debemos llegar a la pregunta de ¿qué es la verdad? En ocasiones pensamos que decimos la verdad cuando sólo decimos la mitad de ésta. Toda la verdad sería "No quiero decírtelo ahora." O "Me importas más de lo que me importa el tipo de ropa que usas." O "Si en verdad quieres mi opinión, te la daré, pero si quieres que confirme lo que estás haciendo (o usando) en lugar de lo que pienso, sé clara sobre eso antes de que conteste."

El decir la verdad y sus variantes pueden volverse fácilmente un tema intrincado y complicado. ¿Qué es la verdad? ¿Es lo que una persona ve; lo que otro ve; o una mezcla de todas? (Piensa en el poema de Kipling sobre los cinco hindúes ciegos que agarran partes de un elefante, y cada uno los describe de manera diferente.) Aunque no seamos capaces de responder a la pregunta sobre qué es la verdad en un sentido último, para nuestro propósito, la verdad es lo que una persona ve y comprende. Puede que no sea la verdad en un sentido absoluto, pero para la persona lo es. La medida de la honestidad es hablar y actuar en conjunto con lo que uno sabe y ve. Cuando la gente lo hace de otra forma se fragmentan a ellos mismos, comprometen su entendimiento, se vuelven incongruentes en su comunicación y se debilitan junto con sus colegas. Engañar debilita nuestro carácter y nuestra habilidad para ejecutar, y eso resulta debilitante. Decir la verdad empodera.



Instruir contra esperar

No todas las solicitudes pueden ser invitaciones; a veces debemos dar instrucciones. Las instrucciones de empoderamiento incluyen, al igual que las invitaciones de empoderamiento, explicaciones de mediana especificidad. Dar instrucciones que dejan al empleado elegir hasta cierto rango sus decisiones sobre cómo cumplir con la tarea son más empoderantes que simplemente esperar a que el subordinado adivine lo que necesita hacer. Los principios señalados en la sección sobre invitaciones también se aplican a la continuidad del instruir hasta la expectativa silenciosa. En general, la falta de instrucciones acompañada de una alta expectativa es debilitante mientras que las instrucciones de mediano rango resultan más empoderantes.

Pasión contra indiferencia

La pasión es otro aspecto de la comunicación de empoderamiento. Cuando invitamos, instruimos o decimos la verdad vemos con pasión, el compromiso que siente es comunicado al oyente y puede encender en ellos una pasión o compromiso similar. Decir una verdad que vemos sin pasión es como vender un buen producto sin pensar en el empaque. Así como no puedes vender cosas baratas en un empaque de moda, uno no puede vender algo sustancioso en una bolsa de papel. Cuando los líderes y los directivos comunican su visión, sus expectativas, estrategias, metas e invitaciones con pasión abren la puerta a una respuesta semejante por parte del oyente.

Preocupación contra indiferencia

El respeto se construye con el reconocimiento del talento y habilidades de una persona a otra. Cuando la persona talentosa comparte sus habilidades con el observador, el mensaje que lo acompaña es "Tú mereces mi tiempo y enseñanza. Me preocupa tu crecimiento y tu trabajo. Este mensaje, "Me preocupas", construye un sentido de seguridad en la relación, lo cual lleva a la confianza. Si una persona es tanto talentosa como verdaderamente preocupada por nuestra bienestar, desarrollamos confianza en esa persona —confiamos en que no nos



lastimará. Nuestros mecanismos de defensa se vienen abajo. Nos volvemos más abiertos a la influencia y la sugestión.

La preocupación es vista como algo inapropiado en los negocios. Los directivos preocupados (como algunos piensan) no pueden tomar decisiones difíciles o mantener sus emociones fuera de su análisis. Aún así, la preocupación construye una relación de confianza. Ciertamente, uno puede dirigir un negocio trabajando con colegas a un nivel cercano emocionalmente, pero este tipo de relaciones construyen negocios principalmente mercenarios por naturaleza y que probablemente no alcancen el nivel de compromiso y dedicación que toda la gente tiene.

Los directivos preocupados pueden ser duros y pueden tomar decisiones difíciles. La preocupación y la eficacia no se excluyen entre ellas. La fuerza mental y emocional puede llevar a una relación difícil entre gerentes y trabajadores. Su ausencia puede llevar a una relación adversa interna que arrase con la energía de la compañía y el enfoque del consumidor.

El lenguaje de preocupación, al estar disponible y ser capaz de comunicarse, el "Me importas y me preocupo por ti", es transmitido de una mejor manera con el comportamiento. Las palabras suenan vacías cuando faltan el tiempo, la conversación y la empatía. Cuando comunicas con tu comportamiento y con tus palabras la preocupación por los individuos (en oposición con la "fuerza de trabajo" en el abstracto agregado), empoderas a los demás. Ellos obtienen un sentido de autovaloración, reconocimiento, individualidad y un sentido de que pueden darle valor a todos tus esfuerzos. Cuando comunicas sentimientos despreocupados o apáticos hacia los demás, sus defensas suben y ponen distancia en la relación así como tú lo has hecho.

Compromiso contra indiferencia

Un desafío clave en la vida es el reconocer y aceptar nuestra responsabilidad individual por quienes somos y lo que somos. Muchos pasan sus vidas intentando responsabilizar a otros por sus acciones —padres, hermanos, maestros, administradores, compañeros de trabajo o a los



extranjeros. La manera en que usamos nuestro lenguaje puede reforzar nuestra disposición para aceptar la responsabilidad por nuestros pensamientos y comportamientos o debilitarla.

Quizás el método más obvio para detectar estas tendencias en uno mismo es escuchar el uso de declaraciones del "Yo" —oraciones usadas con el pronombre en primera persona del singular. Las declaraciones del "Yo" ponen claramente al hablante dentro del flujo hacia donde van los comentarios, ya sean opiniones, observaciones o declaraciones de creencia o cuestionamientos. Estas declaraciones reflejan una comodidad emocional para darnos resultados a nosotros mismos. Las estructuras que evitan las declaraciones del "Yo" son medios para desviar la atención y la responsabilidad del hablante.

Algunas distracciones son:

1. Disfrazar declaraciones como preguntas: "No crees que deberíamos..." cuando la realidad es "Yo creo que deberíamos..."
2. Juzgar: "Él no sabe qué es lo que está haciendo" cuando la realidad es "No creo que sepa qué es lo que hace".
3. Conclusiones prematuras: "El hecho es que Larry no hace su trabajo" cuando la realidad es "No creo que Larry haga su trabajo".
4. Menospreciar: "Bueno, esta asignación me la dieron en la noche, así que no sé qué tan bien saldrá" cuando la verdad es "Aún bajo las circunstancias de esta presentación, este es mi mejor esfuerzo. Dejaré que la presentación hable por ella misma. Y,
5. Citar a otra persona (aunque sea anónima): "Bueno, alguien dijo que perdimos \$1,000,000 en este negocio" cuando la verdad es "Escuché que perdimos \$1,000,000 en este negocio y quisiera saber si eso es cierto y, en caso de serlo, cómo podemos prevenir que eso suceda."



En cada uno de los casos, la forma más directa, la que más empodera a ambos, el hablante y el oyente, es donde se presenta la declaración del "Yo".

Las declaraciones del "Yo" son útiles en la mayoría de los elementos del lenguaje de empoderamiento que ya discutimos. Al invitar, por ejemplo, podemos reconocer nuestros deseos de forma explícita al señalar "Quiero que hagas esto. Pienso que eres la persona indicada para el trabajo. ¿Podrás hacerlo?" Al dar instrucciones, "Esta es la manera en que aprendí a hacerlo. Puedes encontrar otras formas, pero ésta funciona por éstas razones...." Al señalar compromisos, "Yo creo que esta es la mejor forma de hacerlo porque...." Al decir la verdad, "No siento que la historia completa pueda verse aquí y quisiera posponer una decisión hasta que estemos seguros de que tenemos la clave y los hechos relevantes." Al expresar preocupación, "Estoy preocupado por esas personas..." o "Estoy preocupado sobre la dirección de sus carreras. ¿Podemos hablar de ello?"

Practica tu valentía emocional y la responsabilidad que viene al usar las declaraciones del "Yo" de forma regular. Piensa en lo que dices y pregúntate si atribuyes cosas a otros o si la situación en verdad te pertenece. Si es así, usa una declaración del "Yo" para intentar acercarte a la verdad y al lenguaje que te liberará, te fortalecerá y les dejará en claro a tus colegas en qué lugar te encuentras sin debilitarlos.

Conclusión

El lenguaje, junto con nuestros gestos y expresiones, transmiten nuestros pensamientos, sentimientos y nuestras conclusiones a otros. La elección de palabras o de frases puede empoderar o empequeñecer a otros. Cuando usamos un lenguaje neutral o debilitante erosionamos ambas, nuestra propia eficacia al gestionar, y la voluntad de otros a brindar su mejor esfuerzo para cumplir metas y objetivos. Cuando elegimos usar un lenguaje de empoderamiento solemos tener una mejor calidad y un trabajo confiable de parte de nuestros compañeros de trabajo. Pensar de forma clara el cómo comunicarnos con los otros, evaluando el impacto de nuestra comunicación y practicando elementos del lenguaje de empoderamiento nos ayuda a darles mayor sentido de autoevaluación y estima sus habilidades. Este efecto es bueno para las relaciones y bueno para los negocios.



Referencias

Berne, Eric. *What do you say after you say Hello?* Bantam, 1973.

Blanchard, Kenneth, and Johnson, Spencer. *The One Minute Manager*. Morrow, 1981.

Robbins, Tony. *Unlimited Power*. Ballantine, 1986.

Smith, Manuel. *When I say No, I Feel Guilty*. Bantam, 1975.

Winograd, Terry and Flores, Fernando. *Understanding Computers and Cognition*. Ablex Publishing, 1987.