

BITÁCORA DE LA CLASE 2 – MÓDULO 3 - LIDERAZGO 3D - DESAFÍA

Fundamentación

El liderazgo no se ejerce sólo en la decisión, sino en la **conversación que la sostiene**. Las organizaciones no se ordenan por estructuras, se ordenan por conversaciones.

Una conversación mal diseñada genera confusión, resistencia o silencio.
Una conversación bien diseñada genera claridad, compromiso y acción coordinada.

Conversar como acto de liderazgo

Hablar es expresar una opinión.
Conversar es **coordinar sentido, expectativas y acciones**.

El líder no conversa para descargar lo que piensa, conversa para **crear un futuro posible**. Por eso, cada conversación tiene impacto emocional y operativo.

Tipos de conversaciones en contextos complejos

Conversaciones de coordinación:

Permiten organizar la acción. Incluyen pedidos claros, promesas explícitas y criterios de cumplimiento.

Conversaciones difíciles:

Abordan tensiones, incumplimientos o límites. Evitarlas erosiona la confianza.

Conversaciones de quiebre:

Aparecen cuando lo que venía funcionando ya no alcanza. No reparan: rediseñan.

Confundir el tipo de conversación genera ruido y desgaste.

Conversaciones evitadas y desgaste emocional

Todo lo que no se conversa queda actuado:

- Silencios incómodos
- Reclamos implícitos
- Juicios no dichos

Esto genera desgaste emocional, pérdida de foco y deterioro de la confianza.

El liderazgo responsable **no evita conversaciones**, las diseña.

El poder del lenguaje (desarrollo profundo)

En liderazgo, el lenguaje no es un medio neutro para describir lo que pasa:
el lenguaje crea la realidad en la que el equipo actúa.

Un mismo hecho puede generar compromiso o resistencia según **cómo es conversado**.
Por eso, el impacto del líder no está sólo en lo que decide, sino en **cómo nombra, interpreta y comunica**.

El lenguaje cumple tres funciones clave:

a) El lenguaje interpreta la realidad

Las personas no reaccionan a los hechos, reaccionan a **la interpretación** de esos hechos.
Cuando un líder habla, no sólo informa: **instala una lectura del contexto**.

Ejemplo:

- “Estamos atrasados” → genera presión y culpa.
- “Estamos frente a un desafío de reorganización” → abre posibilidad de acción.

El líder decide, muchas veces sin darse cuenta, **qué clima emocional se habilita** con sus palabras.

b) El lenguaje coordina acción

Las organizaciones funcionan a partir de pedidos, ofertas, promesas y compromisos.
Cuando el lenguaje es impreciso:

- Aparecen malentendidos
- Se diluyen responsabilidades
- Se pierde foco

Cuando el lenguaje es claro:

- La acción se ordena
- Las expectativas se alinean
- El equipo sabe qué se espera y para cuándo

Hablar claro no es ser autoritario, es **ser responsable**.

c) El lenguaje impacta en la emocionalidad

Las palabras generan estados emocionales.

Un líder que no cuida su lenguaje puede generar:

- Ansiedad
- Miedo
- Desconfianza
- Desgaste emocional

Un líder consciente usa el lenguaje para:

- Dar dirección
- Bajar incertidumbre
- Generar calma operativa
- Sostener confianza

Por eso, **el lenguaje es una herramienta de salud emocional**, no sólo de gestión.

El poder conversacional del líder

El verdadero poder del liderazgo no es imponer decisiones, sino **habilitar acción sin necesidad de control permanente**.

Esto se logra cuando el lenguaje:

- Es coherente con la acción
- Define criterios claros
- Abre conversaciones necesarias
- Nombra los quiebres sin dramatizarlos

Liderar no es decir todo lo que pienso, es **decir lo que el sistema necesita escuchar para funcionar mejor**.

Ventana de Johari y autoconciencia

Fundamentación teórica (post-actividad)

La Ventana de Johari es un modelo que permite comprender **cómo el nivel de autoconciencia del líder impacta directamente en la confianza, la comunicación y la calidad de los vínculos dentro del equipo**.

En liderazgo, **no alcanza con tener buenas intenciones**: el impacto real se define por cómo somos percibidos y por lo que no estamos viendo de nosotros mismos.

Autoconciencia y liderazgo

Un líder no lidera sólo desde lo que sabe, sino también desde lo que **desconoce de sí mismo**. Las zonas no vistas (zonas ciegas) influyen en:

- El clima emocional del equipo
- La calidad de las conversaciones
- El nivel de confianza
- La resistencia o el compromiso del grupo

Cuanto menor es la autoconciencia, mayor es la brecha entre intención e impacto.

La lógica del modelo

La Ventana de Johari muestra que el liderazgo se fortalece cuando se amplía el **área abierta**, es decir:

- Lo que yo sé de mí
- Y lo que otros también pueden ver

Cuando esta área crece:

- Las conversaciones son más honestas
- Disminuyen los malentendidos
- Aumenta la confianza mutua
- Se reduce el desgaste emocional

Zonas ciegas y confianza

Las zonas ciegas no son un problema moral, son un fenómeno humano.
El problema no es tenerlas, sino **no hacerse cargo de ellas**.

Un líder con zonas ciegas no reconocidas:

- Repite patrones
- Genera conflictos que no entiende
- Cree que “el problema es el otro”

Un líder que amplía conciencia:

- Aprende del feedback
- Ajusta su forma de liderar
- Se vuelve más previsible y confiable

La confianza no se construye desde la perfección, sino desde la **coherencia y la apertura**.

Feedback como herramienta de liderazgo

El feedback no es una crítica, es una **fuentes de información** para reducir zonas ciegas.
Aceptar feedback no debilita la autoridad, la **humaniza y fortalece**.

Cuando un líder habilita feedback:

- El equipo se anima a hablar
- Se previenen conflictos futuros
- Se mejora la calidad de las decisiones
- Se consolida un liderazgo más maduro

Claridad, confianza y conversación

La conversación es el puente entre decidir y ejecutar.

Claridad organiza el rumbo.

La conversación coordina la acción.

La confianza sostiene el resultado.

Un líder que conversa con claridad genera equipos más ágiles, emocionalmente sanos y sostenibles.

Desafiar el liderazgo implica:

- Decidir con criterio
- Conversar con conciencia
- Aceptar límites propios y aprender de ellos

El liderazgo no elimina la incertidumbre: **la transforma en acción posible**.