

Fascículo  
Interactivo

# 05

## Lenguaje, clave para ser un verdadero líder

Facultad de Administración

Fascículo Interactivo 05 de 16



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Adelante en el tiempo

Universidad, Ciencia y Desarrollo | Programa de Divulgación Científica | TOMO IV

El mundo de la administración ha sido influenciado por el desarrollo de lo que los filósofos analíticos denominan giro lingüístico, el cual ha permitido que el lenguaje tome un lugar de privilegio en los diversos escenarios organizacionales.

Diferentes investigaciones hechas por filósofos, psicólogos y lingüistas han generado nuevos dominios que permitieron el surgimiento de modelos tales como el *coaching* ontológico (donde el aprendizaje se logra trabajando integralmente lenguaje, cuerpo y emoción), aplicados con mayor o menor intensidad en las organizaciones de todo el mundo.

La ontología del lenguaje, que aborda el ser humano a través de su que-hacer lingüístico, pretende reunir en una unidad y una síntesis coherente los diferentes desarrollos que se han dado a partir del giro lingüístico y centra su interés en los seres humanos y no en el lenguaje.

Como punto de partida es del caso considerar la diferenciación, a que acude la ontología del lenguaje, entre comprensión descriptiva y comprensión generativa. La primera corresponde a casos en los cuales el lenguaje sigue a

la realidad, como sería la descripción del color de una silla, el inventario de una bodega o los datos relativos al volumen de las ventas para un determinado periodo. En la segunda se espera que los hechos que se sucedan en la realidad sigan al lenguaje, como ocurre cuando el notario declara la disolución de una sociedad conyugal, un juez decreta el embargo de un bien, un grupo de individuos celebra un contrato societario para el surgimiento de una nueva persona jurídica o un directivo define un



Continúe el tema en el fascículo interactivo en [www.urosario.edu.co/investigacion](http://www.urosario.edu.co/investigacion)

Este artículo es una síntesis de los temas que desarrollan los grupos de investigación de la Universidad del Rosario. Este material cuenta con documentos, capítulos de libros, entrevistas, fotografías y bibliografía de apoyo, entre otros soportes o estudios, que el lector podrá **consultar en la página web** [www.urosario.edu.co/investigacion](http://www.urosario.edu.co/investigacion).

Bibliografía 

Fotografía 

Página web 

Vídeo 

Foro 



## La administración como disciplina

Desde sus inicios, la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario ha venido trabajado los diferentes aspectos de la administración, incluido aquel relacionado con el contenido y alcance del concepto mismo.

Hoy en día se entiende a la administración como una disciplina de enorme impacto en el crecimiento y el desarrollo económico de los países y sus economías, lo cual se explica como la acción de dirigir empresas y gerenciarlas. En este concepto se integra lo que ha sido el desarrollo de los diversos esfuerzos hechos por teóricos, investigadores y empíricos, de lograr entender los componentes de la mencionada disciplina.



objetivo estratégico para la empresa. Sin embargo, no siempre los individuos, por diversas circunstancias, logran que la realidad se transforme de acuerdo con lo declarado. Según David Barbosa Ramírez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, lo anterior permitiría concluir que, en general, los seres humanos acuden al lenguaje para constituirse en quienes son dentro de las empresas. De hecho, agrega, los individuos acuden al lenguaje no sólo para describir la realidad, sino también para construirla. Estos desarrollos han llevado a nuevas formas de abordar los temas de las ciencias sociales, así como al estudio y desarrollo de metodologías de análisis e intervención en las organizaciones.

## ●● Componentes de la dirección empresarial

La dirección de empresas integra el pensamiento estratégico, la realidad empresarial y el liderazgo. A través del pensamiento estratégico el administrador identifica el dónde y el cómo deberá estar su organización en un determinado momento futuro (la ruta a seguir, los procesos correspondientes, los responsables, etc.).

Las definiciones estratégicas las construye el director a partir del contexto particular que implica la realidad empresarial, pero la entiende no sólo como un insumo del diseño, sino como una apuesta y un compromiso. Es decir, el director, al definir la estrategia, también establece la realidad que se generará a partir de las diversas relaciones que se producen en las comunidades, las cuales se ven influenciadas directa o indirectamente por el quehacer de las organizaciones.

El liderazgo, entonces, se entiende como el proceso a través del cual quien dirige garantiza a todos los grupos de interés la materialización de la estrategia con la consecuente realidad percibida. Es decir que el administrador, además de sus funciones gerenciales, es un constructor de contextos estratégicamente pertinentes para las comunidades, en donde los diversos grupos de interés esperan encontrar respuestas a sus inquietudes.

## ●● Liderar una organización

Uno de los conceptos más estudiados en las ciencias sociales y particularmente en la administración, es el de liderazgo; por ello, se encuentran diversas propues-

tas teóricas en torno a su definición y contenido. En los primeros estudios se encuentra una clara tendencia a identificar los términos liderazgo y líder, de tal modo que para algunos expertos las dos palabras hacen alusión a lo mismo.

En estas propuestas, el estudio del liderazgo se circunscribe a los rasgos del individuo a quien se le considera un líder, de tal modo que la presencia de dichos rasgos es un indicador confiable del desempeño que como líder tendría el individuo en el cual los mismos estuviesen presentes. Investigaciones posteriores incorporaron al estudio del liderazgo diversos elementos tales como los aspectos emocionales, la relación del líder y sus seguidores, así como la situación y sus efectos en los procesos de liderazgo. Hoy en día no existe uniformidad en torno a si el liderazgo en sí mismo constituye un concepto integrador de un conjunto de habilidades, o si el mismo es una habilidad o capacidad presente en ciertos individuos que permite lograr el respaldo de los demás en la consecución de un determinado objetivo.

A partir de lo anterior, los investigadores de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario han estructurado un concepto de liderazgo coherente con las propuestas teóricas expresadas en torno a la dirección de empresas, que advierte que el liderazgo es el proceso a través del cual el directivo, apoyado en una serie de habilidades directivas y gerenciales, logra que sus colaboradores lo acompañen activa y voluntariamente

## Liderazgo y cambios sociales

El fenómeno del liderazgo arroja luces sobre la capacidad del hombre de participar efectivamente en el diseño de los entornos sociales y las organizaciones en su interior (con lo cual se afecta la realidad de muchos individuos) a través del lenguaje. Es decir que el liderazgo está basado, entre otras, en una serie de habilidades lingüísticas determinadas, dentro de las cuales goza de un interés particular la capacidad generativa del lenguaje.

en la materialización de los objetivos estratégicos de la organización; estos últimos, además de garantizar la perdurabilidad empresarial, responden a las inquietudes de los diferentes grupos de interés bajo estrictos estándares éticos y actuaciones socialmente responsables.

### ●● Actos lingüísticos en la dirección de empresas

Según la visión de Rafael Echeverría (autoridad mundial en el tema de la ontología del lenguaje), los actos lingüísticos básicos se constituyen en estructuras que están presentes en todos los idiomas, como las afirmaciones, las declaraciones y las promesas que se estructuran desde las peticiones y las ofertas.



### Afirmaciones

En el mundo de las organizaciones, los individuos acuden permanentemente a dichos actos en diferentes momentos. En los casos del lenguaje descriptivo, hablan básicamente a través de las afirmaciones que corresponden a proposiciones hechas acerca de sus observaciones.

Es decir, las afirmaciones corresponden a lo que suele denominarse hechos, frente a los cuales cualquier individuo que tenga la información correspondiente podría manifestarse en torno a la veracidad o falsedad de la afirmación. Por ejemplo, si un gerente presenta en su informe a la junta directiva las cifras de ventas de un determinado periodo, en ese momento adquiere el compromiso de poder citar un testigo (el contador probablemente) que, con los debidos soportes, estará en condiciones de ratificar o contradecir las cifras.

### Declaraciones

Cuando las personas están frente al lenguaje generativo, las declaraciones y las promesas son los actos lingüísticos centrales. Como en el lenguaje generativo lo que se espera que ocurra es que la realidad siga al lenguaje, cuando las personas hacen declaraciones generan un mundo nuevo para ellas y su entorno.

Las declaraciones son la expresión más clara del poder de la palabra, pues la realidad se transforma siguiendo la voluntad de quien habla. Por lo tanto, no están relacionadas con las capacidades compartidas de observación como ocurre con las afirmaciones, sino que se relacionan con el poder.



Sin embargo, las declaraciones generan un mundo nuevo sólo cuando se puede garantizar que se sucedan los acontecimientos correspondientes a la nueva realidad que se ha planteado. Por ejemplo, cuando el presidente de una compañía declara la contratación de una persona específica en el cargo de asistente de presidencia o el director de recursos humanos, redacta y suscribe la carta de terminación del contrato de trabajo de uno de sus colaboradores.



Por medio de las declaraciones, las personas están en la capacidad de generar un nuevo entorno, pues se espera que la realidad siga al lenguaje. En esta medida, las declaraciones son la expresión más clara del poder, pues están en la capacidad de transformar la realidad.



- **Declaración del 'no'**

Existen declaraciones que tienen relación con el ámbito de la autoridad y que tienen influencia en el trabajo del directivo y el mundo organizacional. La declaración del 'no' es central, a través de ella el individuo construye su autonomía y legitimidad como persona.

En un equipo de trabajo es importante que sus miembros conozcan los fundamentos y alcances de esta declaración, dado que aspectos como querer agradecer al jefe, el temor a perder el trabajo o ser sancionado, puede generar que un empleado llegue a permitir espacios en los cuales se vulnere su dignidad.

Dentro de las organizaciones se dan diferentes declaraciones por parte de los directivos que tienen una influencia importante en los trabajadores. Entre éstas, la declaración del "no" es central, al igual que las declaraciones de ignorancia y de gratitud.

De hecho, uno de los retos del directivo no es sólo hacer uso de esta declaración y construir la realidad que se genere a partir del momento en que la expresa, sino que también se hace necesario que aprenda a escucharla proactivamente.

- **Declaración de ignorancia**

Es interesante encontrar en el imaginario de las personas en las empresas, especialmente de la denominada alta gerencia, cómo el

'no sé' es una declaración poco utilizada, muchas veces por el temor de ver afectada la propia imagen.

Cuando un individuo declara su ignorancia crea una serie de posibilidades que no se darían desde la ceguera que genera la arrogancia construida sobre la supuesta certeza de saberlo todo. Según el profesor Barbosa, aquel que declara su ignorancia empieza a aprender y lo primero que aprende es que hay algo que no sabe y desde allí puede configurar el aprendizaje para sí mismo, para sus colaboradores y para la organización.

- **Declaración de la gratitud**

Supera el simple formalismo que surge de pronunciar una palabra como señal de buena educación, y cada vez cobra mayor relevancia. La gratitud, como declaración, encierra una actitud corporal y emocional que hace que quienes la escuchan logren percibirla como sincera.

No se trata de gesticulaciones exageradas, abrazos y demás



Las promesas determinan, en cierta medida, las relaciones entre los directivos y sus colaboradores, pues crean expectativas y su cumplimiento es la base de la confianza, uno de los pilares del trabajo en equipo.

el directivo debe prestar mucha atención a los movimientos conversacionales en los cuales genera promesas.

caricias que acompañen la palabra gracias, se trata de un movimiento que surge del interior con plena coherencia entre lo que se piensa, se dice y se siente.

### **Promesas**

Son aquellos actos lingüísticos en virtud de los cuales los individuos pueden coordinar acciones con otros. Las promesas transforman, en determinada medida, el futuro del directivo y sus colaboradores. Cuando el jefe le promete a su empleado que le dará una bonificación, dicho trabajador genera una serie de expectativas y movimientos que serán posibles o se verán afectados por el cumplimiento de la promesa.

En todas las organizaciones (empresa, familia, club, iglesia, etc.) las personas no suelen ser conscientes del impacto de las promesas e incluso no se dan cuenta cuando lo hacen. El típico “yo te llamo” en muchos contextos reemplaza el “no tengo ganas de seguir hablando”, pero no siempre es así, ya que cuando se le dice a un amigo “yo te llamo” se trata de una oferta que al ser aceptada por el interlocutor lleva al perfeccionamiento de la promesa y a la generación de una serie de expectativas en el otro.

Igual ocurre cuando un director solicita un informe urgente para el día siguiente y el colaborador se esmera para cumplir, pero detecta que no fue revisado y que no recibe retroalimentación. Es interesante ver cómo la confianza (uno de los pilares centrales del trabajo en equipo) se construye a través del cumplimiento de las promesas, con lo cual es indudable que

### **●● Tareas para los directores de las organizaciones**

Según algunos expertos, son muchos los aspectos de la ontología del lenguaje que tienen relación con la dirección de las organizaciones. Tal vez el de mayor relevancia es aquel que muestra cómo el lenguaje no es inocente y, por lo tanto, además de describir la realidad, permite la creación de nuevos mundos.

El directivo, entonces, dentro de su función de influir y estructurar la realidad, acude permanentemente a los actos lingüísticos, dado que es con ellos que se constituye a sí mismo e influye de diversos modos en la forma en que se desarrollan sus colaboradores y, por ende, la organización y los sistemas sociales a los cuales impacta.

### **Poder de las conversaciones**

Otro de los aspectos centrales de la ontología del lenguaje y la administración se relaciona con el poder de las conversaciones. Permanentemente, los miembros de una organización entablan conversaciones de diversos tipos: para coordinar aquellas acciones requeridas para la materialización de la estrategia, para analizar las posibilidades en los procesos de generación de conocimiento y para la estructuración de nuevas conversaciones con el mismo o con otro equipo de trabajo.



## Facultad de Administración Maestría en Administración en Salud

Administramos eficientemente las organizaciones pertenecientes al sistema de protección social, trabajando por el desarrollo del país.



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Adelante en el tiempo

9661

11194

[www.urosario.edu.co/administracion](http://www.urosario.edu.co/administracion)



## Grupo de Investigación Perdurabilidad Empresarial Facultad de Administración

### Líneas de Investigación

Pensamiento Estratégico, Realidad Empresarial, Liderazgo, Gestión Empresarial, Internacionalización de la Empresa, Administración en Salud y Nuevas Tecnologías

**Decano** • Luis Fernando Restrepo Puerta

**Director del Grupo de Investigación** • Carlos Maldonado

**Investigadores** • David H. Barbosa Ramírez

Para mayor información escriba al correo [dbarbosa@urosario.edu.co](mailto:dbarbosa@urosario.edu.co)

Para profundizar en estos temas,  
**consulte la página web**

<http://www.urosario.edu.co/investigacion>



Espere el  
**próximo  
fascículo**

el 9 de junio



**Rector** Hans Peter Knudsen Q. • **Vicerrector** José Manuel Restrepo A. • **Síndico** Carlos Alberto Dossman M. • **Secretario General** Luis Enrique Nieto A. • **Gerente Comercial y de Mercadeo** Marta Lucía Restrepo T. • **Director del Programa de Divulgación Científica y Director del Centro de Gestión del Conocimiento y la Innovación** Luis Fernando Chaparro O. • **Gerente del Programa de Divulgación Científica** - Margarita María Rivera V. • **Periodistas Científicos** - Julio Norberto Solano J. y Paola Martínez Ocampo • **Diseño y Diagramación Ekon7** - Juan Manuel Rojas De La Rosa • **Corrección de Estilo** - César Mackenzie • **Impresión** OP Gráficas • **Pre-prensa y Circulación** El Tiempo.

ISSN 1909-0501

