

# Liderazgo conversacional

**RICARDO VELILLA BARQUERO**

PROFESOR DE COMUNICACIÓN PERSONAL PARA LOS NEGOCIOS  
INSTITUTO I. SAN TELMO

La casi totalidad de los lectores de este artículo invierten la mayor parte de su tiempo en actividades a las que podríamos colocar alguna de estas etiquetas: dirigir, gestionar, facilitar, ordenar, corregir, organizar, resolver, etc. Y para ponerlas en práctica necesitan conversar.

Simplificando mucho las cosas, hay dos tipos de trabajos diferentes: por un lado, el trabajo manual cuyo poder transformador descansa fundamentalmente en la destreza física del trabajador y, por otro lado, el trabajo "no" manual, cuyo poder transformador descansa en el carácter generativo de las conversaciones con las que no sólo se describen realidades sino que también se las crea. Quien esto último hace no es un trabajador que entre sus muchas actividades y responsabilidades tiene la de conversar, sino que – y esto es fundamental – realiza su trabajo conversando. "Los seres humanos somos seres lingüísticos, porque vivimos en el lenguaje y a través de él conferimos sentido a nuestra existencia." (R. Echeverría: *Ontología del lenguaje*). Al decir lo que decimos de un modo o de otro -o no diciéndolo- abrimos o cerramos posibilidades para nosotros mismos y muchas veces también para otros. A través del lenguaje modelamos nuestra identidad y el mundo en que vivimos. Entender el trabajo conversacional significa comprender profundamente la relación directa entre conversaciones y resultados; de ahí que "la misión de un directivo, o de un líder, es añadir valor a través de las conversaciones."

Siguiendo con la misma idea, toda auténtica relación humana es aquella en la que sus protagonistas -ya se trate de una pareja, de una madre con su hijo, de un

gerente con los miembros de su equipo, de un empleado con su jefe, de dos socios entre sí, de dos amigos, etc.- tienen instrumentos adecuados para:

a) desarrollar una escucha efectiva, que es el lado "oculto" del lenguaje. La comunicación humana tiene dos claras vertientes: hablar y escuchar. Cada vez que alguien habla, debe haber alguien escuchando; el hablar efectivo sólo se logra cuando es seguido realmente de un escuchar efectivo. Los seres humanos podemos aprender a escuchar y a diseñar nuestra escucha sobre la base del compromiso que declaremos en cada relación humana. Como dice Humberto Maturana: "el fenómeno del escuchar no depende de lo que se entrega, sino de lo que pasa con el que recibe la entrega. Decir y escuchar son dos fenómenos diferentes", aunque -añadiríamos- complementarios.

b) ampliar un hablar responsable. El filósofo norteamericano John R. Searle precisó que los seres humanos, independientemente del idioma o la cultura a la que pertenezcan, "hablan" a través de cinco actos lingüísticos básicos: las declaraciones, las opiniones, las observaciones, las peticiones y las ofertas. Estas acciones son universales, y que seamos competentes en distinguirlas y ejecutarlas nos abre o no nuevos espacios de entendimiento. El no diferenciar, por ejemplo, una observación de una opinión, el no saber pedir, el no percibir una oferta válida, el emitir opiniones sin fundamentarlas, el confundir un hecho con su explicación, provoca grados elevados de ineficacia y malestar en las relaciones e influye directamente en el logro tanto de los resultados personales como grupales. Lo que decimos

yo lo que callamos va progresivamente contribuyendo a definir cómo somos percibidos por los demás y aún por nosotros mismos.

c) hacer peticiones y ofertas, y generar promesas. Es muy común esperar que el otro (nuestra esposa o esposo, nuestro jefe, nuestro empleado, nuestro hijo, nuestro socio, etc.) haga lo que nosotros esperamos que haga, dando por sentado de que es obvio que esto sea así. Sin embargo, no lo es; y, cuando nos damos cuenta de que no aconteció lo esperado, nos enojamos, nos frustramos, produciéndose un consecuente deterioro de la relación. Surge entonces la pregunta: ¿para qué lo dijimos?

d) respetar los puntos de vista de los demás. Los seres humanos no observamos las cosas como son sino como las interpretamos o consideramos. Vivimos en mundos interpretativos y no tenemos acceso directo a "la" verdad; esto hace que discutir por quién tiene "la" razón se transforma en un intercambio estéril que conduce a estados de ánimo de frustración y resentimiento, que a la larga deterioran y aún anulan el trato. Todo lo dicho es dicho por alguien y, en este sentido, el lenguaje no es inocente: toda interpretación abre o cierra determinadas posibilidades en la vida, habilita o inhibe determinados cursos de acción, por eso las "interpretaciones" son tan poderosas.

### Las conversaciones dentro de las organizaciones

La pregunta clave, tras lo dicho, podría formularse así: ¿cómo afecta a las organizaciones y a las personas el saber conversar? Las conversaciones son las unidades básicas del lenguaje, por lo tanto, cada vez que nos ocupamos del lenguaje estamos tratando directa o indirectamente con conversaciones. "La noción de conversación nos permite entender formas de ser. Somos de acuerdo a nuestras conversaciones. Nuestras conversaciones definen lo que es posible y lo que no es posible. La noción de conversación permite abrir puertas. Permite saber qué nos espera y qué no nos es-

pera. Esto es válido tanto en el ámbito individual como en el ámbito organizacional." (R. Echeverría).

Las organizaciones de cualquier clase son "redes dinámicas de conversaciones" y, en este sentido, las conversaciones son el elemento constitutivo de toda organización. Si observamos cómo se gesta una organización, notamos que se requiere una conversación previa: "Hoy nos constituimos...". Lo que la produce es, en el fondo, el poder transformador de las palabras. ¿Cuáles son también sus limitaciones? Son conversaciones, por ejemplo, las normas que la constituyen o, entre otras, las políticas de contratación y despido. Quién pertenece a la organización y quién no, se decide mediante una declaración: alguien investido de autoridad formula tal manifestación. "El carácter de una organización depende de cómo sus miembros conversan entre sí y con su entorno." (R. Echeverría).

Sabiendo, pues, cómo conversan los miembros de una organización entre sí y cómo conversa la organización con su entorno se puede saber de qué clase de organización se trata, lo que le será posible o imposible hacer, del tipo de problemas con los que se enfrentará y de su capacidad o incapacidad para resolverlos, de su efectividad en el logro de sus objetivos, etc. Las conversaciones representan "el alma de toda organización y definen su forma de ser" (R. Echeverría). Cuando, por ejemplo, un cliente llama y realiza un pedido importante, esta petición modifica la realidad de diversos sectores de la organización.

Conversar aparentemente parece ser un asunto sencillo: se trata de una habilidad que todos manejamos. Sin embargo, cuando se trata de conversar sobre temas complejos, en donde el compromiso con la generación de acciones necesita ser claro, un gran número de dificultades comienzan a emerger. Casi todos hemos experimentado la decepción y aún el enfado que sobreviene luego de mantener ciertas conversaciones donde, por mucho que hablemos, no logramos provocar compromiso



**Entender el trabajo conversacional significa comprender profundamente la relación directa entre conversaciones y resultados; de ahí que «la misión de un directivo, o de un líder, es añadir valor a través de las conversaciones».**



alguno o no podemos hacer que las cosas sucedan como deseáramos.

La estructura de una organización está hecha por una red de compromisos mutuos que los miembros establecen unos con otros. Cada persona está ligada a la organización por compromisos específicos y es responsable de cumplir con algunas condiciones de satisfacción determinadas. Esta red interna es lo que le permite a una empresa cumplir sus propias promesas con sus clientes como entidad en el mercado. "La empresa es una red de compromisos, originados en el compromiso con el cliente. La gestión no consiste en mover cosas y gente, sino en manejar redes de compromisos. Las empresas fracasan cuando no hacen esto de manera adecuada. Un "Concorde" que sale atrasado no vale nada." (F. Flores).

Una organización inteligente desarrolla un conjunto de prácticas que le posibilitan hacerse cargo de esta dificultad, logrando que las personas mejoren notablemente su capacidad para generar compromisos con las acciones efectivas. Las cuestiones complejas requieren más inteligencia que la de un solo individuo. El problema radica en que al enfrentar situaciones de este tipo, generalmente los equipos irrumpen en comportamientos caracterizados por la rigidez de las posiciones adoptadas, la defensa de la opinión de cada participante y el rechazo a aquellos que no la comparten.

**Las tres dimensiones del trabajo y las conversaciones**

Si analizamos el carácter del trabajo en las organizaciones podemos reconocer la presencia de tres dimensiones diferentes: a) la tarea individual, b) las actividades de coordinación y c) el trabajo reflexivo de aprendizaje.

La tarea individual es el trabajo que se le asigna a cada individuo y sobre el que tiene una responsabilidad personal directa y exclusiva; requiere dos competencias básicas: a) técnicas y b) conversacionales. Al hablar actuamos, y de ahí surgen muchas competencias conversacionales concretas; entre ellas, están incluidas, por ejemplo: a) la manera cómo hacemos y fundamentamos nuestros juicios, b) la manera cómo los damos y recibimos, c) la manera cómo pedimos y ofrecemos, d) la manera cómo elaboramos y cumplimos nuestras promesas, etc. ¿Qué cabe esperar de una persona que no tiene las competencias para fundamentar los juicios que hace con respecto a las consecuencias de las acciones que emprende? ¿Qué cabe esperar de quien tiene dificultades para cumplir con las promesas que hace o que, cuando las hace, el tiempo de cumplimiento no está claro? ¿Qué pasa cuando éstas son áreas de incompetencias generalizadas en la empresa?

Las conversaciones son también la gran herramienta que poseen los seres humanos para coordinar acciones entre sí. La productividad de los procesos de trabajo en la empresa no resulta sólo de la productividad de las tareas individuales que conforman dichos procesos, sino de una medida equivalente a la manera como esas tareas se coordinan entre sí. Pero las tareas no se coordinan solas; quienes las coordinan son las personas, que efectúan para ello peticiones, ofertas y promesas. Si, por ejemplo, no se sabe pedir de forma adecuada, se compromete la efectividad de los procesos, se incurre en demoras, en mayores costos, etc. Esta ha sido una área muy descuidada y representa un terreno de grandes oportunidades para obtener incre-

mentos en la productividad del trabajo. Al decir de Echeverría: “creamos el mundo con nuestras distinciones lingüísticas, con nuestras interpretaciones y relatos, y con la capacidad que nos proporciona el lenguaje para coordinar acciones con los demás.”

Si se es efectivo en los dos aspectos anteriores, se garantiza la efectividad de hoy, pero, tal vez, no la de mañana. Hay que actuar sobre el trabajo presente para garantizar la capacidad de ser efectivos en el futuro, indagando para descubrir deficiencias, para detectar áreas de mejora, para innovar. La reflexión, la actividad del pensar, no es otra cosa que la aplicación de determinadas prácticas conversacionales. Este trabajo reflexivo incide también en el “arte de la retroalimentación”. En ocasiones, hay que plantearse, por ejemplo, cómo compartir juicios negativos: ¿se saben recibir, se dan adecuadamente? En el funcionamiento de un equipo, ésta es una competencia fundamental de la que dependerán, entre otras cosas, el tipo de relaciones de trabajo que

se establezcan en él, la orientación de las emociones y su capacidad de aprendizaje y mejoramiento. Esta competencia también es fundamental en los procesos de evaluación de los colaboradores: los miembros de un equipo que no saben recibir y entregar juicios críticos tienen limitada su capacidad de desempeño.

Lo mismo hay que añadir con respecto a las relaciones personales y a la forma particular de ser persona. Las relaciones personales se constituyen tanto a partir de la manera como conversamos con los demás como de la manera como conversamos con nosotros mismos en relación a los demás. Nuestras conversaciones, por lo tanto, fundamentan nuestras relaciones personales.

Conociendo cuáles son esas conversaciones se sabe lo que se necesita saber sobre tales relaciones. No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos, también somos de acuerdo a cómo actuamos; nuestras acciones revelan, pues, nuestra forma de ser.

Conversar y convertir tienen un mismo origen latino “verter”, que significa “dar la vuelta, cambiar”. Es decir, a medida que vamos conversando nos convertimos en alguien distinto, nos transformamos a través de las palabras. En un sentido fuerte de las palabras, una persona nunca será la misma después de haber conversado con otra; un equipo de trabajo se transforma de acuerdo con las conversaciones habidas entre sus miembros,... Esto sucede porque las conversaciones no solamente pueden modificar las acciones y los resultados, sino que modifican principalmente a las personas mismas. Por otra parte, no hay que olvidar que una organización es lo que es, porque las personas que la forman son quienes son. No deja, finalmente, de ser sorprendente que la “madre” etimológica del conversar sea la de “convivir o vivir en compañía”. “Conversar es quizá el mejor entrenamiento que puede tener un ser humano para ser un ser humano...” (J.Wagensberg). 🏠

# publicidad