



Herramientas conversacionales II

TEMA 4. Conversaciones en el contexto de las organizaciones

Conversaciones

Una conversación es la danza que tiene lugar entre el hablar y el escuchar, y entre el escuchar y el hablar (Echeverría, 2003). Las conversaciones permiten las interacciones lingüísticas y se constituyen en las unidades básicas del lenguaje.

Son muchos los tipos de conversaciones que se usan según lo que se quiere lograr con ellas. Sin embargo, cobran especial importancia aquellas que se tienen cuando hay quiebres, y de este tipo de conversaciones se hablará a continuación.

Para claridad en este tema, es necesario explicar que un quiebre es una interrupción en el fluir transparente de la vida (Echeverría, 2003). Algo pasa que no se cumple con lo que se espera, por tanto, un quiebre es un juicio de que lo que ha pasado altera el curso de los acontecimientos.

Un quiebre genera una tensión creativa que induce a la acción. A través de la acción es posible restaurar la transparencia quebrada y hacerse cargo de ese quiebre. Las conversaciones son el puente que conecta los quiebres y la acción y permiten el logro de los objetivos a nivel personal, interpersonal y de resultados (Wolk, 2020).



Conversación de juicios personales

Esta conversación es interna y se sostiene con uno mismo ante una situación inesperada. La persona intenta responder los porqués de la situación, tratando de dar sentido a lo que ha pasado, hace interpretaciones y asigna responsabilidades. Ejemplo:

No pude presentar el examen de matemáticas. Cuando llegué al salón el profesor había cerrado la puerta con seguro. ¡No puede ser que esto me haya pasado a mí! ¡Justo cuando necesitaba esa nota para pasar la materia! Creo que el profesor cerró la puerta justo porque yo no había llegado y él quiere dejarme en esta materia. Yo venía segura... ahora todo se echó a perder... ¿Por qué siempre me pasan estas cosas? En serio que tengo mala suerte...

Cuando la persona declara el quiebre, hace consciencia de este y continúa con una cadena de juicios a través de los cuales interpreta lo sucedido y sus consecuencias (Martínez-Romero et al., 2021).

Esta conversación interna se limita a enjuiciar el quiebre, pero no lleva a hacerse cargo de este. De esta manera, la persona se mantiene en el quiebre emitiendo sus juicios sin superar el desafío que se le está presentado.



Ante este tipo de conversaciones es necesario que las personas analicen la forma como están enfrentado el quiebre desde los dominios de responsabilidad, inclusividad y temporalidad.

En cuanto al dominio de la responsabilidad, es posible hacerse responsable de la situación o hacer responsable a otros de la misma (Santamaría y Manrique, 2023).

En cuanto al ejemplo de la persona que no pudo presentar el examen de matemáticas, es claro que responsabiliza a su profesor por cerrar la puerta. ¿Quién llegó tarde al examen? ¿Por qué llegó tarde?

Respecto a la inclusividad, es posible restringir los juicios a la situación particular presentada, y asumir que la situación se limita a esto. En el ejemplo anterior: Esta situación se limita a ser puntual.

También, hay quienes utilizan el quiebre para descalificarse a sí mismos y a otros. Ejemplo:

En lugar de decir: Esto es una muestra de lo que ocurre cuando soy impuntual, dice: Definitivamente el profesor es una mala persona; el profesor no me quiere; o: Soy lo peor, nunca voy a aprender y siempre me va a ir mal.

Finalmente, el dominio de la temporalidad se refiere a la forma como se enmarca el quiebre en el tiempo. Para algunas personas las consecuencias del quiebre son permanentes, se quedarán y nunca cambiarán, en el ejemplo anterior: Nunca voy a pasar las matemáticas; no soy capaz con ellas. Para otras personas estas consecuencias son pasajeras y hacen parte solo de esa situación particular: Seguro que no me vuelve a pasar; la próxima vez salgo con más tiempo de mi casa y llegaré antes de la hora programada (Santamaría y Manrique, 2023).

Echeverría (2003) sostiene que la forma como las personas enjuician sus quiebres dice cómo son ellas en realidad.



Conversación para la coordinación de acciones

Una conversación de este tipo es aquella que lleva a las personas a actuar sobre sus quiebres y a darles solución. Es decir, que, con la posibilidad de generar nuevos futuros, a través de las conversaciones las personas se hacen cargo de sus quiebres.



La conversación orientada a la generación de acciones tiene como objetivo que “algo pase” e intervenir en el estado actual de las cosas; cuando esa conversación es exitosa el quiebre es superado, logrando los objetivos a nivel personal, interpersonal y de resultados. Los actos lingüísticos que permiten que surjan nuevas realidades son los pedidos, ofertas, promesas y declaraciones. También aquellos que generan recompromisos como los reclamos y las disculpas. Ejemplo:

—María, quiero pedirte que a partir del próximo mes me entregues este informe, incluyendo todas las novedades presentadas durante el periodo, ya que lo considero muy importante para la toma de decisiones. ¿Crees que puedas hacerlo?

En esta conversación la persona que habla con María le está haciendo un pedido para satisfacer una necesidad que tiene y le informa sus condiciones de satisfacción. Si María acepta el pedido hará una promesa de entregar el informe en la fecha solicitada.

A pesar de su importancia, muchas personas no se atreven a tener este tipo de conversaciones, por una parte, porque la persona no identifica la acción a realizar o no sabe qué hacer. Sabe que existe un quiebre, pero no sabe cómo hacerse cargo de él. Por otra parte, es posible que la persona sí sepa lo que necesita pedir para solucionar el quiebre, pero tiene el juicio de que la persona con la que debe sostener la conversación no está dispuesta a tenerla. Es posible, también, que la persona tema que esta conversación pueda traerle otros quiebres adicionales. Antes estas situaciones aparecen los siguientes dos tipos de conversaciones:

Conversación para posibles acciones

Cuando las personas no entablan una conversación para coordinar acciones porque no saben lo que necesitan pedir para superar el quiebre, es posible tener una conversación para posibles acciones.

Este tipo de conversación tiene como objetivo explorar acerca de posibles acciones y permite la expansión del horizonte. Además, conlleva el compromiso de encontrar nuevas formas para superar el quiebre. Ejemplo:

—Carlos, me gustaría reunirme contigo para que exploremos las opciones que tenemos para solucionar la situación presentada con los colaboradores de la planta.

En este caso no está clara la acción a ejecutar para solucionar la situación, por lo tanto, se reunirán para conversar, analizar las alternativas posibles y decidir lo que harán.

Conversación para posibles conversaciones

Los juicios que las personas tienen acerca de los pensamientos, sentimientos y reacciones de las personas con las que deben coordinar acciones impiden que este tipo de conversaciones se den, por temor a abordarlas o porque pueden generar quiebres más serios. Ante esta situación, aparece la posibilidad de tener una conversación para posibles conversaciones.

Echeverría (2003) propone que este tipo de conversaciones se puede tener cuando se juzga que no se puede sostener una determinada conversación con alguien, y se trata justamente, de conversar con la persona acerca de la imposibilidad de tener dicha conversación. Ejemplo:



María quiere conversar con su mamá sobre su deseo de irse a vivir con su novio antes del matrimonio. Sin embargo, sabe que este es un tema difícil de tratar con su madre por sus creencias religiosas y tiene temor de sostener dicha conversación.

¿Qué puede hacer María? María podría acercarse a su madre y decirle:

—Mamá tengo una situación muy importante que me gustaría compartir contigo. Yo juzgo que esta conversación será difícil porque es un tema que no te gusta y creo que no vas a querer conversar conmigo. Como sabes, Juan y yo estamos planeando vivir juntos un tiempo antes de casarnos. Esto es importante para nosotros. Te invito a escuchar lo que tengo para decirte, tal vez me comprendas. Yo estoy abierta a escucharte. ¿Aceptas mi invitación?

Esta conversación generará un acercamiento entre María y su madre. María podrá exponerle a su madre los juicios que tiene acerca de hablar con ella de esta situación, al igual que su madre podrá exponer su punto de vista. Luego podrán tener una conversación para coordinar acciones.



Conversaciones en las organizaciones

Echeverría (2003) afirma que las empresas son un claro ejemplo del poder del lenguaje y de las conversaciones. Si no existiera el lenguaje no sería posible construir organizaciones. Las conversaciones permiten que las empresas se constituyan como unidades particulares, y aseguren su permanencia en el entorno, a través de ofertas y pedidos en el mercado.

En este sentido, las organizaciones se constituyen en sistemas de conversaciones de cuya efectividad depende el logro de los objetivos a nivel personal, interpersonal y de resultados. Una organización es, también, un espacio en el que se forja una cultura, donde las personas comparten un pasado, una forma de hacer las cosas en el presente y una orientación hacia el futuro.

Las conversaciones efectivas permiten el diseño de futuros, el desarrollo de relaciones, la creatividad, la innovación y el logro de resultados. Las personas constantemente sostienen conversaciones con sus colegas, colaboradores, equipos y demás grupos de interés de la organización, y coordinan acciones a través de esas conversaciones haciendo uso de los actos lingüísticos de la promesa, el pedido, la oferta, los reclamos y las disculpas.



Para entender el funcionamiento de una organización se deben examinar las conversaciones que sostiene. De la efectividad de estas conversaciones dependerá la productividad y el éxito de la organización (Martínez-Romero et al., 2021).

Es evidente que muchos de los problemas que se presentan en una organización surgen por fallas en la comunicación, tales como: promesas mal hechas, promesas que no se cumplen, pedidos poco efectivos, reclamos que no se hacen, reclamos poco productivos, disculpas que no se ofrecen, disculpas que no generan el efecto deseado, etc.

Echeverría (2003) plantea que cualquier problema, sea o no de índole comunicativo, puede ser examinado desde la perspectiva de sus conversaciones subyacentes. Aún cuando hay problemas que tienen dimensiones no-conversacionales es posible evitarlos o solucionarlos a través de las conversaciones.



Por ejemplo, cuando se presentan problemas en el área de producción debido a la falla de una máquina, es posible solucionarlos mediante conversaciones con el equipo de mantenimiento, y también es posible evitarlos si se sostienen conversaciones efectivas para prevenirlos.

Una organización, entendida como una red de conversaciones, debe conversar para lograr su transformación y preguntarse constantemente: ¿Cuáles son las conversaciones que debemos tener para anticiparnos a los problemas? ¿Cuáles son las conversaciones que debemos tener para solucionar los problemas? ¿Cuáles son las conversaciones que debemos tener para lograr los resultados esperados?



Todo lo anterior lleva a considerar la importancia que tienen las conversaciones en la organización y su impacto en su éxito o fracaso. Las conversaciones se dan en todos sus procesos. Los líderes hacen su trabajo a través de conversaciones dentro y fuera de la organización. Ellos sostienen conversaciones con los colaboradores, los equipos, los clientes, los proveedores, los bancos, el gobierno, etc., y de estas dependen los procesos y los resultados.

Referencias

Echeverría, R (2003). *La ontología del lenguaje*. Argentina: Ediciones Granica

Martínez-Romero, A., Sanchez, J., y Romero, J. (2021). Lenguaje: instrumento del desarrollo humano. *Revista Digital Universitaria*.

Santamaría, G. y Manrique, D. (2023). Ontología y lenguaje: Hacia una construcción epistemológica de la comunicación. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*.

Wolk, L. (2020). *Coaching para coaches: Teoría y práctica de la supervisión*. España: Gran Aldea Editores.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.