

***Las conversaciones en los equipos de alto desempeño.***

Toda acción empresarial está orientada a desarrollar un producto o servicio para ser entregado a un cliente objetivo y así generar valor para el cliente, los accionistas, los empleados/colaboradores y los proveedores; extendiendo este valor a la sociedad y el ambiente donde opera. Esta secuencia de acciones generadas en la empresa necesita de coordinación, de un mecanismo efectivo de asignación de tareas con responsabilidades bien definidas, de creación de nuevos procesos, productos o servicios para mantenerse ganando un espacio en el mercado. Y para ello todo esto se desenvuelve a través de *conversaciones*. Son a través de conversaciones donde se efectúa una petición y se genera un compromiso de cumplimiento de una tarea o proyecto, donde se comparten y generan ideas para desarrollar un nuevo producto o servicio. Por lo que desarrollar *competencias conversacionales* en el ámbito empresarial, en sus procesos internos, independientemente del rol que se tenga en la empresa, estará directamente relacionado con la efectividad y la calidad de servicio percibida por el cliente, y de esta forma generando un posicionamiento en el mercado y como consecuencia, brindando un mayor margen de rentabilidad.

Pero el fenómeno de la conversación no es tomado en cuenta, ya que en definitiva, siempre estaremos conversando, sin necesidad de pararnos un momento a pensar sobre la calidad de nuestra conversación asociada a nuestros objetivos empresariales. La organización empresarial puede ser vista como una red de promesas mutuas. Donde cada uno está ligado a la organización con un compromiso y es responsable de cumplir algunas condiciones de

satisfacción determinada. Y como sabemos todo ello es derivado de las conversaciones.

A continuación se mencionaran muy superficialmente algunos aspectos que están presentes en las conversaciones empresariales y que nos brinda un gran potencial de crecimiento:

***Modalidades del habla: Escuchar y Hablar.***

¿Cuántas veces me he encontrado hablando y detecto que el que escucha está solo esperando que termine de hablar para decir lo que está pensando?, por otro lado ¿Me ha pasado a mí cuando escucho? Probablemente estas preguntas pueden ser familiares para ti y pueden ocurrir frecuentemente en las reuniones de trabajo o en importantes juntas. La principal debilidad encontrada durante una conversación es el fenómeno de escuchar. Generalmente nos hacemos cargo de hablar, de tratar de decir todo lo que queremos compartir, y damos por hecho que si lo pronunciamos con voz audible y clara, el tema es escuchado. Sin embargo, para escuchar se deben dar ciertas condiciones de la cual tanto el que habla como el que escucha deben hacerse cargo en la conversación. Una persona escucha cuando tiene interés en lo que se está hablando. Por lo tanto el que habla debe asegurarse de hacer el contexto necesario para asegurar que lo que desea compartir, definitivamente le interesa al que escucha. Por otro lado, las emociones, que son predisposición a la acción, pueden afectar o potenciar la calidad del proceso de escuchar. Si la emocionalidad no es la más apropiada, tanto el que habla o el que escucha tienen la responsabilidad de hacerse cargo, sea posponiendo la conversación o tratando de intervenir si es posible, en la emocionalidad del que escucha. También el que habla, lo hace desde su emoción, y esta emoción puede

favorecer o perjudicar al que escucha. Por lo que el aspecto emocional es determinante tanto para el que habla como el que escucha en una conversación.

El fenómeno de escuchar se da desde las distinciones que tenga el que escucha, por ejemplo un ingeniero puede escuchar una frase muy distinto a lo que lo escucha un abogado o un medico. También influye la historia. Cuando una persona ha vivido ciertas experiencias, ciertas conversaciones pueden tener una connotación muy especial, producto de su interpretación de la experiencia, y su disposición a escuchar puede verse comprometida. Otros aspectos no menos importantes, son las culturas propias del que escucha y el que habla. Si estas son muy disimiles y ambos no están conscientes de estas diferencias, la conversación puede resultar una pérdida de tiempo o peor aún, una fuente de confusiones.

Pero el factor determinante en el escuchar es el reconocer que somos observadores diferentes, cada uno ve las situaciones desde perspectivas diferentes, que no es posible imponer una realidad al otro, dado que somos seres humanos, y por ser seres humanos vivimos en mundos interpretativos. Cualquier intento de reivindicar la objetividad y la realidad, esconde un argumento de obediencia. Y desde ese espacio se ve comprometida la calidad de escuchar.

### ***Conversaciones en las organizaciones;***

No toda conversación persigue el mismo objetivo. Existen conversaciones en reuniones empresariales que lo que se desea es obtener compromisos, responsables y fechas. A este tipo de conversaciones la denominamos *Conversaciones para la coordinación de*

*acciones*. En este tipo de conversación predominan las peticiones, ofertas y los compromisos. Hay un comportamiento esperado para este tipo de conversación. Por ejemplo no se esperan tormentas de ideas, ni planteamientos posibles del futuro. Para este último tipo de temas se tiene la *Conversación de Posibles Acciones*. En este tipo de conversación la idea es diseñar opciones, mantener el espacio de lo posible abierto con ideas, sugerencias y opiniones que no requieren ser rebatidas en ese momento, ya que lo que más importa es la creatividad. También está presente, en toda conversación, la conversación que tengo conmigo mismo, mi conversación interna. Esta conversación puede derivarse a una serie de juicios y evaluaciones interna que tienden a paralizar algunas veces, extendiendo la parálisis a los demás cuando la conversación se hace externa. Este tipo de conversación la denominamos *Conversación de Juicios Personales*. Por último podemos encontrar un tipo de conversación, que aunque está disponible, podemos obviarla sin aprovechar su potencialidad, que es la *Conversación para posibles conversaciones*. Muchas veces no estamos en la emocionalidad, o las condiciones adecuada para hacer más efectiva la conversación que deseamos obtener en torno a una actividad clave de la empresa, por tanto es importante sostener una conversación que permita programar la conversación que deseamos hacer en otra oportunidad con las condiciones adecuadas para que sea más efectiva.

Ante estos tipos de conversaciones es más claro evidenciar que es posible que se distorsione la agenda previa de la reunión si no se tiene claro el objetivo de cada conversación que se va a celebrar. Esto ocurre con mucha frecuencia en las organizaciones donde se dan reuniones

extensas que no llegan a resultados concretos. ¿Es familiar para ti este tipo de reuniones?

### **Actos lingüísticos**

Cuando examinamos una conversación, podemos ver que ella se hace a través de varios movimientos dados desde el lenguaje. Es a partir de que dominamos y coordinamos acciones desde el lenguaje, es cuando podemos decir que una conversación existe. Y por otro lado el lenguaje es acción. Por lo que todo lo dicho genera ciertas posibilidades o permite generar ciertas acciones y de tal forma el lenguaje no es más que otra forma de actuar. Al examinar en detalle los elementos constitutivos del lenguaje al hablar, podemos identificar una serie de actos cada uno con un poder de acción diferente. Estos son los *actos lingüísticos*. Por ejemplo podemos dividir en dos grandes aéreas los actos lingüísticos, el primero todos los actos que permiten *describir el mundo, identificando hechos ocurridos, cantidades, medidas, proporciones, etc.* Este tipo de actos lingüístico lo denominaremos *Afirmaciones*. Las afirmaciones pueden ser *verdaderas o falsas* y al emitirla sugiere un compromiso muy importante para el que las emite. Cuando entregamos afirmaciones falsas, comprometemos el conjunto de decisiones que se toman a partir de esta información y por tanto afectan el futuro de la organización. Debemos ser muy conscientes de solo emitir afirmaciones verdaderas y si no es posible es mejor no emitir ninguna afirmación. Otro acto lingüístico de suma importancia es aquel que permite generar nuevas posibilidades, que en lugar de describir el mundo, *genera nuevos mundos*. Este acto lingüístico lo denominamos *Declaraciones*. Un ejemplo de declaración es cuando un Juez dictamina Inocente. Una vez que da la declaración, el futuro o el mundo para

el acusado cambia totalmente. Otro ejemplo cuando se hace la declaración Acepto, tendrá consecuencias muy importantes, sea que se acepta la proposición de matrimonio ante un juez o que se acepte la ejecución de un proyecto dentro de la empresa. Como consecuencia de este acto lingüístico, podemos distinguir *las Ofertas y/o Peticiones* como actos declarativos que al hacerse pueden cambiar el futuro, todo dependiendo de la aceptación y el compromiso generado. Esta es una competencia fundamental en las organizaciones, ya que de ella depende la *red de coordinación de acciones en toda la cadena de valor de la empresa*, que va desde los proveedores externos hasta el cliente, pasando por todas las etapas de creación del producto y servicio para generar el valor esperado por el cliente, tanto en calidad como en oportunidad. Cualquier problema presentado en alguno de los compromisos aceptados, puede generar consecuencias muy negativas ante otros compromisos que esperaban el cumplimiento de una tarea para poder comenzar la otra actividad o proyecto involucrado. Por último, el acto lingüístico de mayor impacto en toda conversación son los Juicios. *Los juicios* nos permiten reducir la incertidumbre en el futuro. Dependiendo si yo juzgo una empresa de eficiente o ineficiente, estaré en el futuro comprometiéndome con ella para una tarea que requiera cumplir. En este caso, a diferencia de las afirmaciones, no podemos decir que hay juicios Verdaderos y Falsos, y esa es la principal debilidad al relacionarnos con los juicios. Los juicios pueden ser *válidos o inválidos*. Por ejemplo, si tomamos la expresión “Carmen es competente” y le asignamos la etiqueta de esta frase como verdadera o falsa estaremos creando una condición que puede comprometer la efectividad en cualquier conversación. Cuando decimos que “Carmen es competente” es

necesario ver si el juicio es válido, identificando si el que emite el juicio tiene la autoridad para hacerlo. Por otro lado es necesario identificar el patrón de referencia, ¿Es competente con respecto a quién? Otro aspecto a considerar son las afirmaciones que sustentan el juicio (y las que invalidan el juicio). Por último, es importante no dejar de verificar, con qué sentido u objetivo se ha emitido el juicio. Después de hacer esta serie de verificaciones es cuando podemos decir que un juicio es válido o no. Es importante notar que no tiene nada que ver con si es verdadero o falso, ya que un juicio es emitido por una persona, desde su punto de vista y esto no tiene que ver nada con la realidad o la objetividad.

### **El punto de vista de cada quien. El punto de observación**

Cuando hablamos sobre las Modalidades del Habla comentamos que era indispensable tomar en cuenta el modo particular de observar el mundo del que escucha, así como del que habla. Este es uno de los factores más importantes de una conversación. Las incompetencias en este factor son las que generan la mayor cantidad de conflictos en las organizaciones, dando origen a procesos de negociación inefectivos que posiblemente podrían haberse evitado. El ser humano solo puede interpretar todo lo que le acontece, por lo que es imposible acceder a la verdad. Esto es claro desde el punto de vista biológico, dado que solo podemos ver, escuchar y sentir solo una parte de lo que realmente ocurre “afuera de nosotros”. Y ese mundo externo, lo interpretamos, como comentamos, desde nuestra historia, cultura, distinciones profesionales, edad, sexo, situación de país, momento de la empresa, posición o cargo que

desempeñamos, o si se está desde el rol de padre/madre, empleado, jefe, hijo, vecino, etc.

Y dependiendo de cómo observamos el mundo, nos es posible generar ciertas acciones y por supuesto, otras no nos serán posibles. Esto determina el tipo de resultados que obtendremos. Y como acciones involucradas está el hablar y el escuchar, elementos fundamentales de toda conversación implicada en el ámbito organizacional.

En el momento de conversar podemos hacernos cargo de cada uno de estos elementos mencionados. Identificar nuestras debilidades en cada aspecto y hacernos cargo en forma creativa, para mejorar la efectividad de la conversación y de esta forma nuestra efectividad en el ámbito organizacional. *En la medida que tejemos las redes de compromisos en la empresa, y ésta se hace por medio de conversaciones efectivas, tendremos personalmente un mayor bienestar, existirá un trabajo en equipo de alto desempeño y una generación de mayor valor a todos los entes relacionados con la empresa.*



**Francisco Javier Pernía**  
**Coach Ontológico**  
**Empresarial**  
[www.kenaz.com.ve](http://www.kenaz.com.ve)