

# LA GERENCIA COMO COMPETENCIA CONVERSACIONAL

## APORTES DE LA ONTOLOGÍA DEL LENGUAJE

Gustavo Romero León

El desarrollo de competencias conversacionales que promuevan el mejor desempeño de personas y equipos de trabajo se ha convertido en un nuevo paradigma del liderazgo gerencial. Entender y vivir el poder generativo del lenguaje como transformador de realidades y constructor de posibilidades plantea un reto formidable a los líderes organizacionales de hoy, en su empeño de remover obstáculos y expandir las posibilidades de logro de un nuevo tipo de trabajador: el trabajador del conocimiento.

Conversar: del latín *con-versare* (girar juntos).

LA ONTOLOGÍA DEL LENGUAJE es una tesis filosófica desarrollada por los chilenos Fernando Flores y Rafael Echeverría, sistematizada y expandida por este último, que explica al ser humano como un ser intrínsecamente lingüístico. Recoge aportes de filósofos como Spinoza, Feuerbach, Friedrich Nietzsche, Martin Heidegger, Ludwig Wittgenstein, Martin Buber y John Austin. Son también esencial alimento en este desarrollo las contribuciones más contemporáneas del profesor Chris Argyris en el campo del aprendizaje organizacional. Entre los postulados esenciales de esta tesis se encuentran los siguientes:

- Los seres humanos somos seres lingüísticos. Ello define el tipo particular de ser que somos. No hay lugar fuera del lenguaje desde el cual podamos observar nuestra existencia.
- El lenguaje es activo generativo. No sólo nos permite hablar sobre las cosas y reportar la realidad: «hace» también que las cosas sucedan. El lenguaje es acción y la acción genera ser.
- Los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje. Al decir lo que decimos, o al no decirlo, abrimos o cerramos para nosotros o para otros un mundo de posibilidades, creamos futuros. A partir de lo que decimos y escuchamos modelamos nuestra identidad y la del mundo en que vivimos.

Rafael Echeverría, sociólogo y filósofo, ha profundizado en la aplicación de la ontología del lenguaje al ámbito empresarial, por medio de sus escritos y de una reconocida labor internacional de formación en el campo del *coaching* organizacional y el desarrollo de directivos y gerentes, mediante la adquisición de competencias conversacionales para la construcción de equipos de alto desempeño. Esta propuesta ha evolucionado todavía más en forma reciente hasta consolidarse como una genuina re-tematización del fenómeno humano y de cómo hacerse cargo de las crisis de sentido y de convivencia que caracterizan a la postmodernidad.

### Una nueva manera de ver las organizaciones

La realidad organizacional puede verse como una dinámica combinación de estrategias, estructuras, sistemas, estilos, pericias, valores y supuestos compartidos, en permanente adecuación a los cambios del entorno. Pero las organizaciones y su gerencia pueden verse también como sistemas conversacionales. Dicho de otra forma, una empresa es también una red dinámica de conversaciones, consigo misma y con su entorno de gestión. Sus fronteras no están delimitadas por paredes y recursos materiales: llegan hasta donde llegan las conversaciones de sus miembros. La manera como la empresa conversa determina lo que percibe y cree posible, su efectividad, su capacidad para entenderse y ser entendida por sus constituyentes principales, o audiencias prioritarias, su capacidad para sobrevivir. Las conversaciones son el corazón de la empresa. Su calidad será indicador fundamental de sus logros y sus errores, sus éxitos y fracasos, sus fortalezas y debilidades.

Si se acepta esta nueva mirada se puede llegar a otra conclusión importante: la gerencia es una práctica conversacional. La gerencia se hace conversando, no hay otra manera. Directivos y gerentes trabajan utilizando el poder generativo del lenguaje. Con él instruyen, motivan, sancionan, conducen. Y lo hacen de muy diferentes formas. Ello plantea, entonces, el reto de concebir también la buena gestión gerencial como el resultado de poseer y emplear competencias conversacionales genéricas, que influyen en el desempeño personal y en el de los equipos de trabajo.

### La herencia

Esta nueva mirada permite constatar muchas incompetencias que exhibe la gerencia: lo que Echeverría define como un área «ciega» en el aprendizaje organizacional y en la formación para la gerencia y el liderazgo. Muchas empresas conservan la herencia de un modelo de gestión tradicional, que se inició hace más de un siglo. Es un modelo basado en la cadena de mando y control, y centrado en la figura del gerente capataz, que moldea un estilo de comunicación unidireccional, transmisor de las instrucciones que el trabajador necesita para cumplir sus tareas.

La cadena de mando y control se manifiesta en la forma de órdenes, fijación de «techos» de desempeño, supervisión, evaluación y sanción. Es una gestión por imposición que se mueve alrededor de la autoridad formal y la jerarquía, con un ejercicio del poder en buena medida coercitivo, en el cual el error y el buen desempeño no coexisten y la emoción recurrente en las organizaciones es el temor.

### En crisis

Este es, definitivamente, un modelo en crisis. Desde hace más de cuarenta años, la situación ha cambiado sustancialmente. En las organizaciones de hoy predomina lo que se conoce como el trabajador del conocimiento: un trabajador a quien se contrata por poseer conocimientos en su área de especialidad muchas veces superiores a los de sus jefes. El trabajador del conocimiento no solamente desarrolla labores que implican poner en práctica competencias técnicas, sino que rápidamente se ve envuelto, por la dinámica organizacional, en complejas coordinaciones de acciones y necesita aprender mediante un esfuerzo reflexivo constante. Para el cumplimiento de estas exigentes tareas, muchas veces enfrenta un obstáculo importante: su jefe. Según Warren Bennis, los trabajadores del conocimiento sienten que su capacidad de aporte y contribución a la generación de resultados no se está utilizando en más de un veinte por ciento.

El problema quizá no radica en el jefe de cada uno, sino en el modelo de gestión que todavía impera, caracterizado por conversaciones unidireccionales. Muchos trabajadores sien-

ten que este modelo no les brinda oportunidades, no genera el espacio para aportar sus soluciones a los problemas que se presentan. Necesitan, de una manera muy rápida, sentir participación, claridad del papel que desempeñan y reconocimiento

### Para todo problema hay una conversación posible. Una conversación inefectiva es una conversación inadecuada

expreso, más allá de la satisfacción objetiva por condiciones salariales y de supervisión general. En resumen, requieren participar en las decisiones a las cuales dan aportes y desenvolverse en un ambiente en el cual el poder y la responsabilidad tienen que redistribuirse para el logro de resultados.

Este nuevo entorno de gestión exige la presencia de un espacio conversacional distinto, caracterizado por la multidireccionalidad, lo que requiere del gerente de hoy competencias conversacionales que el gerente-capataz tradicional no poseía. Echeverría señala que la gerencia está todavía muy lejos de responder a estos requisitos de manera efectiva y enfrenta el reto de desarrollar estas nuevas competencias, para generar un potencial productivo que hoy se está desaprovechando en muchas organizaciones.

### ¿Hacia un nuevo modelo de gestión?

Los gerentes de hoy, frente a los desafíos de un nuevo tipo de gestión, necesitan un aprendizaje profundo y una transformación personal. Es más «fácil» ser un gerente tradicional: basta con tener poder de mando, un poder insuficiente porque su autoridad no puede sustentarse sólo en él. La autoridad reside ahora, en buena parte, en su ascendencia, la cual muchas veces es informal, frente a colegas, clientes, proveedores, aliados o autoridades. Es una autoridad que debe ser «ganada» frente a actores sobre los cuales no se tiene poder formal.

Con estas exigencias los gerentes tienen por delante la tarea de abrirse a un nuevo tipo de liderazgo, cuyas características esenciales las resume Echeverría de la siguiente forma:

- Ejercicio de orientación y estímulo a la creación de espacios de «autonomía responsable» para los colaboradores.
- Relegitimación del error manejado responsablemente, porque la innovación, el mejoramiento y el aprendizaje se alimentan de él. El error responsablemente manejado se traduce en logro.
- Identificación y eliminación de obstáculos que frenan el desempeño.
- Delegación de buena parte de las iniciativas.
- Fijación de pisos mínimos, a partir de los cuales la capacidad de iniciativa de los colaboradores puede alcanzar grados superiores.
- Creación de un espacio emocional expansivo, con predominio de la positividad, que permita disolver los temores en la organización y los equipos.

En síntesis, la nueva gestión se fundamenta en la presencia de un líder de líderes, no de seguidores, que actúa con énfasis en la promoción de la confianza y el respeto, generador de una autonomía que mira el proceso y no sólo la tarea, en un espacio donde se relegitima el error como fuente de aprendizaje, con exigencia de resultados. Un líder que integra competencias de lo que Michael Hammer ha llamado el gerente-*coach*, alguien capaz de identificar y actuar sobre los obstáculos que encuentra su equipo y expandir las posibilidades de un desempeño enriquecedor y con sentido de logro.

### Competencias fundamentales

Comprender el efecto de las conversaciones en la efectividad y el bienestar es el primer requisito para hacerlas cada vez más eficientes. Toda conversación ocurre en tres dimensiones: el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad, síntesis de definición del actuar humano que Echeverría denomina «estructura de coherencia». Cada uno de estos «dominios» conversacionales requiere competencias y, para desarrollarlas, es necesario un esfuerzo de aprendizaje personal.

Son muchas las incompetencias conversacionales que el gerente de hoy debe afrontar. Quizá la más importante de ellas tiene que ver con la calidad de su escucha. No sabemos escuchar, no se nos educó o estimuló para esta competencia y,

### Las conversaciones son el corazón de la empresa. Su calidad será indicador fundamental de sus logros y sus errores, sus éxitos y fracasos, sus fortalezas y debilidades

debido a ello, perdemos de manera continua posibilidades y oportunidades en muchas circunstancias de la vida, tanto personal como laboral. No sólo no sabemos escuchar, sino que también tenemos un hablar que no conduce a la apertura de la escucha por parte del otro.

La competencia de escuchar requiere dos aperturas fundamentales. La primera es la capacidad para «abrirnos» a la comprensión de otro diferente, legítimo y autónomo en su forma de ser y actuar, y permitir que sus palabras expandan nuestros horizontes y posibilidades de acción. La segunda apertura se refiere a nuestra forma de hablar, que muchas veces «cierra» la escucha de aquéllos a quienes nos dirigimos, suscita mecanismos de defensa. Hay otras formas de hablar que producen apertura, no generan defensa y se traducen en entendimiento, comprensión y colaboración para la coordinación de acciones efectiva.

### Dos enfoques

Nuestro hablar está condicionado por enfoques recurrentes que constituyen nuestra manera de encarar a los demás y sus puntos de vista. Echeverría acuñó la expresión «enfoque único» para definir una manera muy particular de conversar y establecer relaciones. La persona que interactúa de acuerdo con este enfoque se basa en la premisa de que su particular manera de ver las cosas y encarar los problemas es la correcta, la mejor, y busca que los demás acepten su punto de vista. Muchas veces prescinde de la opinión de los demás. Ello lo hace de diferentes formas, que van desde un ejercicio permanente de persuasión hasta la subordinación, la neutralización y, llegando a los extremos, la eliminación del otro.

Este enfoque puede ser necesario en muchas interacciones organizacionales. Puede ser responsable actuar de esa manera, cuando sentimos la necesidad de establecer un curso de acción que no admite otra actuación, cuando tratamos de comunicar con precisión una instrucción o cuando debemos sortear una crisis de cuya solución somos responsable. La incompetencia surge cuando se convierte en la manera de interactuar ante casi cualquier circunstancia. En este caso, se encaran las diferencias de puntos de vista tratando, con variados matices conversacionales, de descalificar las ideas de los demás y se tiende a asignar las responsabilidades por los problemas a las actuaciones de otros, rara vez las propias.

Las interrelaciones determinadas por un enfoque único son una característica del modelo de gestión tradicional. Definen el hablar del gerente-capataz. Por el contrario, el mode-

lo de gestión que debe desarrollarse en las organizaciones del presente está caracterizado por la búsqueda de interacciones y el desarrollo de una cultura conversacional de «enfoque múltiple»: valorar las posiciones diferentes, aceptar la posibilidad de que estas posiciones pudieran ser mejores que las nuestras y reconocer que siempre existe la opción, enriquecedora por lo demás, de combinarlas de manera de generar soluciones más efectivas que las planteadas originalmente.

La acción del gerente de enfoque múltiple se orienta a crear y sostener espacios conversacionales en los que cada quien dé su aporte, donde cada uno escuche a los demás con apertura y se generen espacios de confrontación respetuosa, que se traduzcan en soluciones integradoras, superiores a la suma de los enfoques individuales. Aun actuando de acuerdo con este enfoque, siempre va estar planteada la necesidad de utilizar un enfoque único, cuando la urgencia de resolver un problema o asegurar la efectividad de una acción lo exija. En estas circunstancias, el gerente de enfoque múltiple abre instancias de evaluación ulterior para determinar la eficacia de los caminos escogidos y las soluciones adoptadas.

### Un balance necesario

La preeminencia de un enfoque u otro determina, en gran medida, el modo de hablar. Para explicar esta relación, la ontología del lenguaje adopta distinciones desarrolladas por Chris Argyris, quien define dos modalidades del habla: proponer e indagar.

La primera modalidad consiste en expresar inquietudes y puntos de vista, o exponer las acciones que se consideran más adecuadas. Al indagar se habla para que el otro revele sus inquietudes, con el genuino propósito de escucharlas y comprenderlas. Esa «danza», ese balance, determina la calidad y la productividad de las conversaciones. Un fuerte enfoque único implica un predominio del proponer sobre el indagar. Con un enfoque múltiple se potencian el proponer y el indagar, lo que permite un aprendizaje mutuo y una mayor productividad.

El desarrollo de espacios conversacionales que permitan abordar problemas desde variadas perspectivas y alcanzar las mejores soluciones es una consecuencia del hablar del líder de enfoque múltiple, que combina flexiblemente el proponer y el indagar. Es también el «ritmo» conversacional de los equipos de alto desempeño. En el escenario contrario, los colaboradores valiosos están «atrapados» en la unidireccionalidad conversacional del «jefe» que tiene todas las respuestas y compromete las posibilidades de aporte y aprendizaje.

### Juicios y aprendizaje

Otra conversación de singular importancia en las organizaciones es la que tiene como propósito expresar juicios: valoraciones sobre el desempeño de personas y equipos. Todo juicio, especialmente el crítico, al ser expresado es normalmente escuchado como descalificador de la persona y puede afectar el desempeño y las relaciones personales, las cuales constituyen en buena medida el sustrato emocional de la convivencia organizacional.

La ontología del lenguaje propone un conjunto de competencias para esta importante conversación, de la que no se puede prescindir y debe estimularse para una realimentación sana, que haga posible generar aprendizajes y mejorar actuaciones y resultados. Una expresión productiva de juicios críticos parte de una inquietud genuina y constructiva, responde a estándares de quien los emite que puedan ser comparados y compartidos, se basa en datos reales, en afirmaciones que los fundan, y se complementa con peticiones claras de cambios de comportamientos para el logro de mejores resultados. En esta conversación, quien emite juicios debe abrirse mediante la indagación a

la escucha de quien los recibe, para conocer sus inquietudes y su comprensión de los cambios que se le piden.

Muchas veces el problema de expresar juicios críticos es la tendencia a dar solamente este tipo de realimentación. Se ha encontrado que en los equipos de alto desempeño se expresan más juicios positivos que negativos, en una proporción notable. Los juicios son valoraciones. Expresarlos tiene un efecto positivo cuando están fundados y se emiten sin poner el riesgo el respeto y la confianza que debe primar entre quienes acceden a este tipo de conversación.

### Hacia una efectiva coordinación de acciones

Las organizaciones son redes, sistemas conversacionales, y ello define sus posibilidades y sus logros. Los resultados de toda organización, su contribución tangible, es el producto de una efectiva coordinación de acciones para el cumplimiento de pro-

## Una empresa es también una red dinámica de conversaciones, consigo misma y con su entorno de gestión. Sus fronteras no están delimitadas por paredes y recursos materiales: llegan hasta donde llegan las conversaciones de sus miembros

mesas, lo que vuelve a remitir a un escenario conversacional efectivo. Los «cuellos de botella», las oportunidades perdidas, los negocios que no se dan, son el resultado de deficientes coordinaciones entre partes de un todo que deben integrarse para el logro de resultados de calidad. Desde la mirada de la ontología del lenguaje esto se denomina el «ciclo de la promesa», que resulta de conversaciones que comprometen actos del lenguaje fundamentales, como es la formulación de peticiones y ofertas claras que responden a inquietudes compartidas y posibilidades de logro.

Declarar de manera expresa y comprometedoramente la aceptación de lo que se pide u ofrece, para así constituir promesas efectivas; acordar gestiones de seguimiento y manejo de contingencias mutuamente aceptadas; advertir a tiempo la imposibilidad de cumplir o lo innecesario de lo que se pide u ofrece; declarar el cumplimiento; manifestar satisfacción por la calidad de lo recibido o formular reclamos sustentados, con peticiones claras de nuevas y mejores acciones que garanticen cumplimientos futuros adecuados. Todo ello es un flujo conversacional de primera importancia, que genera relaciones presentes y futuras impecables y construye (o vulnera) la confianza que debe existir para el funcionamiento sano y productivo de equipos y organizaciones.

Las conversaciones para coordinar acciones y gestionar promesas, internas o con el entorno organizacional, son las más productivas. Pueden diseñarse, requieren sensibilidad y competencia que el gerente puede adquirir. Toda conversación debe conducir a ellas. Pero hay otros tipos de conversaciones que deben manejarse adecuadamente e identificarse su necesidad, como son aquéllas, muy frecuentes, que permiten evaluar problemas y emitir juicios sobre oportunidades o necesidades, y deben conducir más temprano que tarde a la coordinación de acciones. Otras importantes son también las que permiten, sin la presión de las decisiones, evaluar posibles acciones (las conocidas «tormentas de ideas»); las que permiten encarar bloqueos en la comunicación o dificultades en la relación que afectan la coordinación efectiva de acciones; y las que posibilitan construir una base de inquietudes compartidas y de confianza para la constitución de equipos de trabajo efectivos.

Para todo problema hay una conversación posible. Una conversación inefectiva es una conversación inadecuada.

### Redescubrir el espacio emocional

Las emociones son «actores» siempre presentes en todo proceso conversacional. Su existencia ha sido, y en buena medida todavía es, un tema «tabú» en el mundo organizacional. Como señala Echeverría, las emociones tienen el poder de configurar el umbral de lo posible. De acuerdo con el estado emocional en que se encuentren las personas, las acciones que definan como posibles se contraen o se expanden. Las emociones constituyen los tipos de personas que somos, según el modo de encarar las posibilidades o trabas que viven dentro de nosotros. Las decisiones que tomamos en nuestras organizaciones están «teñidas» por nuestras emociones.

En una entrevista concedida a la publicación digital colombiana *Dinero.Com*, Echeverría reflexiona sobre un nuevo desafío para los gerentes: desarrollar su «capacidad de diseño emocional»:

Los gerentes de hoy y del mañana enfrentan el reto de desarrollar una maestría básica en gestión emocional. Ello demanda una comprensión de este fenómeno y la competencia de intervenir en él, de manera de generar espacios de desempeño expansivos, con alto predominio de la positividad. Carecer de esta competencia y de esta sensibilidad es desempeñarnos como «un elefante en una cristalería».

No se trata de hacer «reingeniería emocional» o «erradicar» toda manifestación de emocionalidad negativa. Lo anterior es imposible y peligroso. El fenómeno va a estar presente, no lo podemos evitar. Frente a resultados que no se compatibilizan con nuestras inquietudes y deseos podemos experimentar frustración o rabia, para sólo poner un ejemplo. Suprimir de nuestras conversaciones esta expresión emocional sería insano. Sólo conseguiríamos ocultarlas e incrementar la tensión en personas y equipos. Estamos frente a una realidad que se debe abordar con respeto y sensibilidad.

Entender y respetar con esta mirada los fenómenos emocionales no implica resignarnos a ellos, tal cual se nos dan. Es importante desarrollar una capacidad reflexiva sobre estos fenómenos de manera de comprender su impacto en nuestras posibilidades de acción, en nuestro trabajo conjunto y en general en nuestras vidas, de manera de servirnos de ellos, mediante nuestra capacidad de diseño emocional, para incrementar nuestros objetivos y el sentido de nuestras vidas.

La dimensión conversacional abre un espacio de cambio en el modo de hacer gerencia, de hacer empresa, de enormes dimensiones. Requiere, insisto, nuevas competencias y a veces una profunda transformación personal en los gerentes. Consolida un nuevo tipo de liderazgo. Reconocer su importancia representa ya un salto cuántico. El diseño conversacional efectivo es una poderosa herramienta de transformación, en la búsqueda de un desempeño superior. Esa posibilidad está en nuestras manos. ■

### OBRAS SELECTAS DE RAFAEL ECHEVERRÍA

- (1994): *Ontología del lenguaje*. Santiago: Dolmen.
- (2000): *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.
- (2009): «La gerencia es una práctica conversacional». *Dinero.Com* [www.dinero.com/on-line/gerencia-practica-conversacional\\_61408.aspx](http://www.dinero.com/on-line/gerencia-practica-conversacional_61408.aspx). Consulta: agosto 2010.

**Gustavo Romero León**

Profesor del IESA