

### Competencias conversacionales

Oscar Anzorena

Partimos de la concepción de que la comunicación es acción. ¿Qué queremos decir con esto? Que accionamos a través del poder transformador de la palabra, y que cuando hablamos suceden cosas y cuando callamos suceden otras. Y cuando hablamos y decimos una cosa, sucede algo determinado y cuando decimos otra, pasa algo distinto. Es por medio de nuestras conversaciones que realizamos gran parte de las acciones en nuestra vida.

Cuando analizamos qué tipo de tareas realizan cotidianamente los integrantes de las empresas, podemos identificar, por ejemplo: asesorar, planificar, coordinar, capacitar, orientar, organizar, evaluar, controlar, negociar, liderar, motivar, entrevistar, atender al público. Todas estas tareas las realizan fundamentalmente conversando con otros. Gran parte de las tareas que se desarrollan en una organización tienen un importante componente conversacional, es decir que trabajamos y desempeñamos nuestras tareas hablando y conversando con otros. No es que además de trabajar conversamos, sino que trabajamos y accionamos a través de nuestras conversaciones. Y que al conversar estamos generando una realidad diferente, creando un mundo de posibilidades y de sentidos que antes de esa conversación era inexistente.

A través de nuestras conversaciones no sólo actuamos sino también interactuamos, establecemos conexiones, coordinamos acciones, construimos vínculos y acordamos compromisos. Creamos nuevos sucesos y generamos futuros diferentes. Convocamos para un nuevo proyecto, proponemos nuevos objetivos, planteamos nuevas ideas, y todo esto lo hacemos conversando con otro. A través de nuestras conversaciones y nuestras narrativas creamos nuevos sentidos y modelamos la percepción de otras personas.

Al advertir la dimensión que adquieren nuestras conversaciones y de la manera que influyen en todos los ámbitos de nuestra vida, surge con claridad la importancia vital de desarrollar nuestra competencia en el arte de conversar.

Cada conversación es un hecho único. Es el encuentro y el intercambio entre dos o más individuos. En toda conversación se establece una danza entre el hablar y el escuchar y el escuchar y el hablar, una ida y vuelta incesante de palabras y emociones. Hablamos, escuchamos, observamos y asignamos sentido tanto al lenguaje verbal como al no verbal de nuestro interlocutor. Es en las conversaciones donde emerge, como en pocas instancias, la profundidad y complejidad del ser humano y su despliegue en la dinámica relacional.

Mientras conversamos realizamos en forma secuencial o simultánea un conjunto de acciones: hablamos (exponemos o indagamos), escuchamos, e intercambiamos nuestra emocionalidad. En función de estas acciones proponemos que el arte de conversar con efectividad está en estrecha relación con el desarrollo de cinco competencias conversacionales:

1. Hablar con poder.
2. Escuchar en profundidad.
3. Indagar con maestría.
4. Entrar en sintonía.
5. Conversar en forma constructiva.

**El hablar con poder** está relacionado con advertir que accionamos a través del poder transformador de la palabra y que todo hablar es un actuar. Pero lo realmente revelador y sorprendente es que cuando reflexionamos acerca de qué tipo de acciones realizamos cuando hablamos, llegamos a la conclusión de que podemos

detectar un conjunto específico y limitado de acciones que se repiten en todo idioma que se utilice en cualquier parte del planeta.

Podemos identificar seis acciones universales realizadas en el lenguaje, que llamaremos “actos lingüísticos”:

- Afirmaciones
- Juicios
- Declaraciones
- Pedidos
- Ofrecimientos
- Compromisos

Cada una de estas acciones que ejecutamos en el lenguaje cumple un rol específico en nuestras conversaciones. Las tres últimas están vinculadas a la coordinación de acciones.

**Escuchar en profundidad** supone considerar que cuando realizamos la acción de escuchar, estamos asignándole un significado a todo lo que oímos y vemos de nuestro interlocutor. Generalmente se piensa que es más importante el hablar, ya que éste parece ser el lado activo de la comunicación, mientras que al escuchar se le suele considerar como pasivo.

Desde la concepción tradicional de la comunicación se pone un exclusivo énfasis en la habilidad para expresarse, lo que lleva a la mayoría de las personas a subestimar la acción de la escucha. Generalmente cuando alguien considera que debe mejorar sus habilidades comunicativas, se refiere a cómo hablar mejor y no a cómo escuchar mejor. Es por esto que la gran mayoría de los cursos de comunicación están enfocados en el decir y no en el escuchar.

Para poder profundizar en el análisis de la escucha, deberemos introducirnos en la dimensión dual del hablar, ya que cuando nos comunicamos lo hacemos a través

del lenguaje de las palabras, pero también del lenguaje no verbal, y, por lo tanto, cuando estamos desde el lugar de la escucha, escuchamos ambos lenguajes en forma simultánea.

La importancia de **Indagar con maestría** deviene de su doble rol en un contexto conversacional. La indagación es el medio que utilizamos para poder “escuchar mejor”, para profundizar en el sentido del discurso de nuestro interlocutor, para obtener mayor información y para aclarar nuestras dudas acerca de lo que escuchamos. Pero también la indagación es un poderoso instrumento que nos permite profundizar en los niveles de análisis, guiando el proceso de pensamiento en búsqueda de nuevos sentidos e interpretaciones. Cualquier persona que utiliza sus conversaciones como su herramienta de trabajo, desde un terapeuta hasta un vendedor, conoce el importante rol que cumplen las preguntas en la interacción comunicativa.

**Entrar en sintonía** es un elemento clave para establecer una comunicación de alta calidad. Podemos definir la sintonía como el vínculo que se establece en la conversación, de tal modo que se crea un clima de confianza y entendimiento. Cuando entramos en sintonía con alguien tenemos la sensación de estar ligados por una imperceptible melodía que nos guía en la sutil danza de la comunicación. La sintonía se establece entre las personas no tanto por lo que se dice, sino por cómo se dice. Tiene más relación con el proceso que con el contenido de la conversación.

**Conversar en forma constructiva** implica tomar conciencia de la actitud con la que asumimos nuestras conversaciones. Podemos poseer excelencia en nuestra competencia comunicativa y utilizar nuestros conocimientos y habilidades para desacreditar a nuestro interlocutor, para imponerle nuestro punto de vista, para “ganar” el debate o para exaltar nuestro ego. Que las conversaciones se desarrollen en forma constructiva depende en gran medida de las creencias y valores que sustentan la forma en que nos vinculamos con el otro.

**Lic. Oscar Anzorena – [oscar@dpoconsulting.com](mailto:oscar@dpoconsulting.com)**

Es consultor, coach organizacional y conferencista en temas de liderazgo y coaching. Como consultor se ha especializado en la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones. Como instructor y coach trabaja junto a personas y equipos para el mejoramiento de sus niveles de desempeño y en el logro de sus objetivos. Es director de DPO Consulting donde brinda servicios a empresas e instituciones a nivel nacional e internacional y dirige el Programa de Formación y Certificación en “Coaching Organizacional”. Es docente en la Maestría en Psicología Organizacional de la Universidad de Belgrano y en la Escuela de Negocios de la Universidad Católica Argentina. Es autor del libro “MAESTRÍA PERSONAL – El camino del Liderazgo, Un modelo para la práctica del coaching y la facilitación del Desarrollo Personal y Organizacional”, Ediciones Lea, Bs. As., 2008.